الفصل الأول: الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة

تعتبر المؤسسة الإقتصادية الوحدة الأساسية التي يتكون منها إقتصاد أي مجتمع ، لذا فأننا نجد أن هذه المجتمعات تولي للمؤسسة مهما كان مجال تخصّصها الإهتمام الأكبر حتى تحقق أهدافها وعليه تسعى الدول لتوفير كل الوسائل من أجل المساعدة على تطوير المؤسسات ونموها ، مما ينجرّ عنه عدة نتائج إيجابية عديدة كالقضاء على البطالة وتحقيق الإزدهار لمختلف شرائح المجتمع.

ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب على المؤسسة ضمان نموها من أجل زيادة في الأداء والعمل على إكتساح الأسواق و تحقيق الأرباح وضمان الإستمرارية وبالرغم من وجود عدّة عوامل مؤثرة على نموها فهي تعتمد عدّة إستراتيجيات لتحقيق هذا النمو الذي تسعى لبلوغه وحتى نتمكن من الإحاطة بهذا الموضوع من جوانبه المختلفة تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالأتي :

- **ماهية النمو**
- **إستراتيجيات النمو و كيفية إختيارها**

المبحث الأول: ماهية النمو

تسعى أغلب المؤسسات إلى تحقيق رقم أعمال مرتفع يضمن لها الحصول على أرباح معتبرة يمكنها من تغطية تكاليفها وتوزيع جزء منه على مساهميها ، والعمل على إستثمار الموارد المتاحة للتوسع ، لذلك نجدها مهما كان مجال إختصاصها تبحث على تحقيق النمو الذي يمكنها من الإستمرارية والتطور وتحقيق أهدافها ، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي :

- **مفهوم النمو،**
- **أهمية وخصائص النمو،**
- **أنواع ومجالات النمو.**

المطلب الأول : مفهوم النمو

يمكن أن نقول بان " النمو يعني التوسع من حيث الزيادة في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها وتكون المؤسسة في حالة من الإزدهار تتميز بوجودها المؤكد في الأسواق ، سهولة تصريف المنتج والتنشيط القوي للإندماج وزيادة في تشغيل اليد العاملة وإرتفاع الأسعار في البورصة "[1].

وعرف أيضا نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاظم وما يخلفه من إنعكاسات، فسلوك التعاظم هو الإرتفاع في العوامل الكمية [الإرتفاع في حجم الإنتاج، اليد العاملة، الحصة السوقية، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات...الخ] ، أما الإنعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية [التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير...الخ][2] .

من خلال هذا التعريف يمكن أن نذكر بأن النمو هو التطور الذي تحققه المؤسسة في جميع المجالات والذي يمكن قياسه كميا مثل رقم الأعمال الذي حققته أو عدد الأنشطة التي أضافتها إلى سلسلتها الإنتاجية إلى غير ذلك من الأدوات التي تبين ذلك.

وللتعرف على مفهوم النمو بصفة معمقة لابد من التعرض لمختلف النظريات التي تناولت هذا الموضوع من عدة جوانب أظهرت مدى أهميته ويمكن توضيح وذكر أهم النظريات فيما يلي:

أولا :النظرية الإقتصادية التقليدية

إستندت هذه النظرية في تعريفها للنمو على فكرة الحجم حيث تنص على وجود حجم أمثل بدلالة عوامل الإنتاج يتحقق تحت تأثير كل من:

---

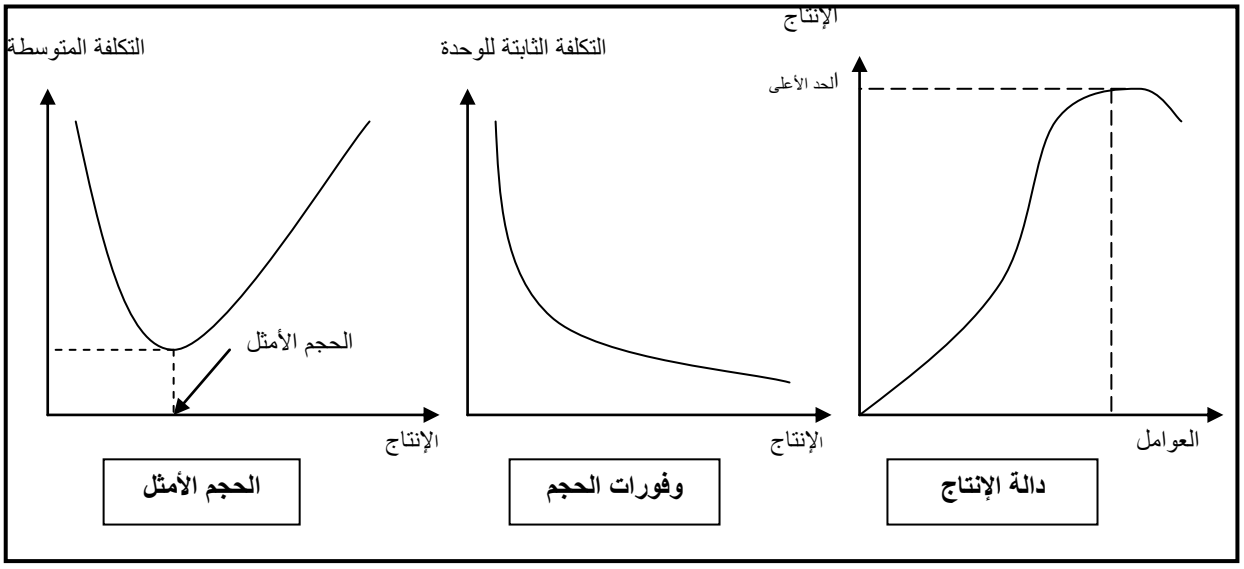
[1] - توال أمنة ، **دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، سنة 2009/2008 ، ص: 27 .

[2] - الياس بن ساسي، **الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان"الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، البليدة، الجزائر ، 18-19 ماي 2011، ص: 2.

- **مردودية العوامل: هي العلاقة التي تربط الإرتفاع في حجم الإنتاج بارتفاع أحد عوامل الإنتاج وثبات العوامل الأخرى، حيث ينمو الإنتاج نتيجة لإرتفاع عامل العمل و هي مرحلة الإيراد المتزايد ثم يتوجّه نحو الإستقرار فالإنخفاض رغم الزيادة في متغير العمل و هي مرحلة مردودية العوامل المتناقصة.**
- **وفورات الحجم: على المؤسسة أن تستغل مرحلة المردودية المتزايدة لعوامل الإنتاج لتحقيق وفورات في التكلفة نتيجة للإرتفاع في الحجم حيث تتمكّن المؤسسة من توزيع تكاليفها الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج و هو ما يُعرف بوفورات الحجم المتزايدة و يستمر الإنخفاض في التّكاليف كُلما زاد الإنتاج إلى أن يصل إلى مرحلة إقتصاديات الحجم المتناقصة عندها لا يكون للزّيادة في الحجم نفس التأثير على التكاليف الثابتة الوحدوية.**

إذن فالحجم الأمثل يتحقّق عندما يصل كل من مردودية العوامل و عامل وفورات الحجم إلى حدهما الأعلى، أي عندما تكون التكلفة المتوسطة في حدها الأدنى بعبارة أخرى فالمؤسسة تتوجّه نحو الزيادة في الإنتاج تحت قيد التكلفة و هدف تعظيم الربح بمعنى أنها لن تلجأ إلى الزيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيراداً إضافياً (الإيراد الحدي) يفُوق التكلفة الإضافية (التكلفة الحدية) في ظل القيود التقنية على الإنتاج.

الشكل رقم 1 : الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح



المصدر: الياس بن ساسي، **الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان"الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، البليدة، الجزائر ، 18-19 ماي 2011، ص: 2.

بذلك تَمكّن هذا التحليل من إبراز دور الحجم كعامل أساسي لدراسة النمو باعتبار أن التغير في حجم المؤسسة ما هو إلا شكل من أشكال النمو، إلا أنه لا يخلو من كثرة الإنتقادات و التي نذكر منها ما يلي:

- إهمال النظريّة الاقتصادية التقليديّة للسياق الداخلي للنمو جعلها قاصرة في تحليل جوانبه الكيفية فهي لا تهتم بالتغيّرات الداخلية كأنشطة البحث و التطوير، إعادة هيكلة الوظائف، تدفّق المعلومات و أشكال الإتصال، تنظيم عمليات الإنتاج، إنشاء وحدات جديدة.
- تنطلق هذه النّظرية من عدة إفتراضات تُناقض مُجتمعة الواقع الاقتصادي الحالي، حيث تفترض أن تنشط المؤسسة في سوق يتميّز بالمنافسة التامة وتكافؤ المنافسين، بحرية الدخول و الخروج من و إلى السّوق. تقوم المنافسة على السّعر فقط بسبب تجانس المنتجات مع حرية إنتقال عوامل الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى ومجّانية المعلومات و تداولها حول السّعر و العرض و الطلب في السوق.

إن الإطار النظري لهذا التحليل تميّز بالسّكون بحيث لم ينسجم مع الخاصية الحركية و التطوّرية للنمو و عليه كان لا بد من تطويره ودمج العناصر المهملة فيه كالتطوّر الداخلي للمؤسسة و دور المحيط الخارجي في التأثير في مكوّناتها.

ثانيا : نظرية دورة حياة المؤسسة

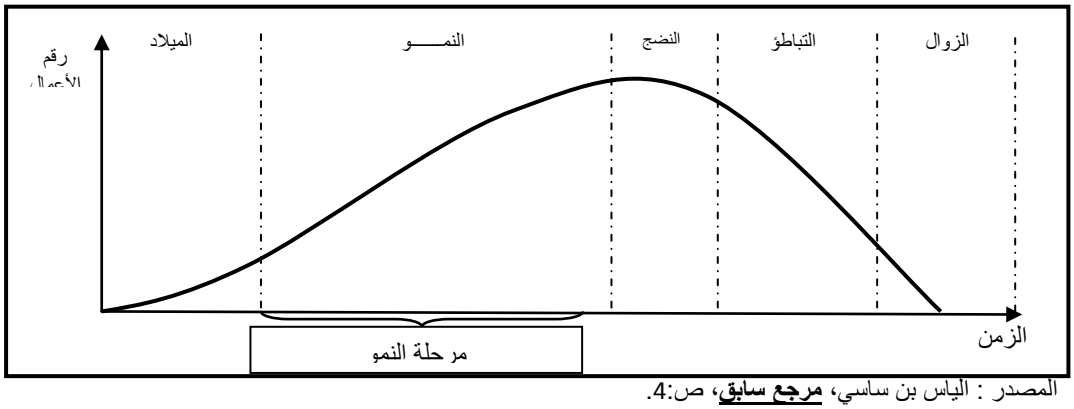
جاءت نظرية دورة الحياة لتتجاوز التحليل السّاكن الذي ميّز النظرية الإقتصادية التقليدية و ذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة التي تُحاكي المؤسسة الإقتصادية بالكائن الحي في حياته، مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يُمارس كل منهما الفعل و رد الفعل تجاه الآخر.

ومن هنا إنبثقت نظرية دورة الحياة و لعبت دوراً هاماً في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة و ظهر ذلك من خلال أعمال عدة مفكرين و الذين إعتبروا في أعمالهم أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل:

- الميلاد و تُمثّل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية،
- النمو و هو المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل مُنظّم و مُهيكل،
- النضج ويُمثل غالباً المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها،
- التباطؤ وهي المرحلة التي تسبق مرحلة الزّوال،
- الزّوال وتُجسّد موت المؤسسة و إختفائها.

حسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة و المُتمثّل في الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها و الذي يبدأ من نهاية مرحلة الإنطلاق و حتى بداية مرحلة النضج، كما يُبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 2 : موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



المصدر : الياس بن ساسي، **مرجع سابق**، ص:4.

أسهم نموذج دورة الحياة في إعطاء قراءة شاملة لنمو المؤسسة حيث يُظهر المؤشرات التي تفسّر خصائص السّلوك التطوّري في كل مرحلة من دورة الحياة و بها نستطيع تشخيص النمو إستناداً إلى وضعية المؤسسة.

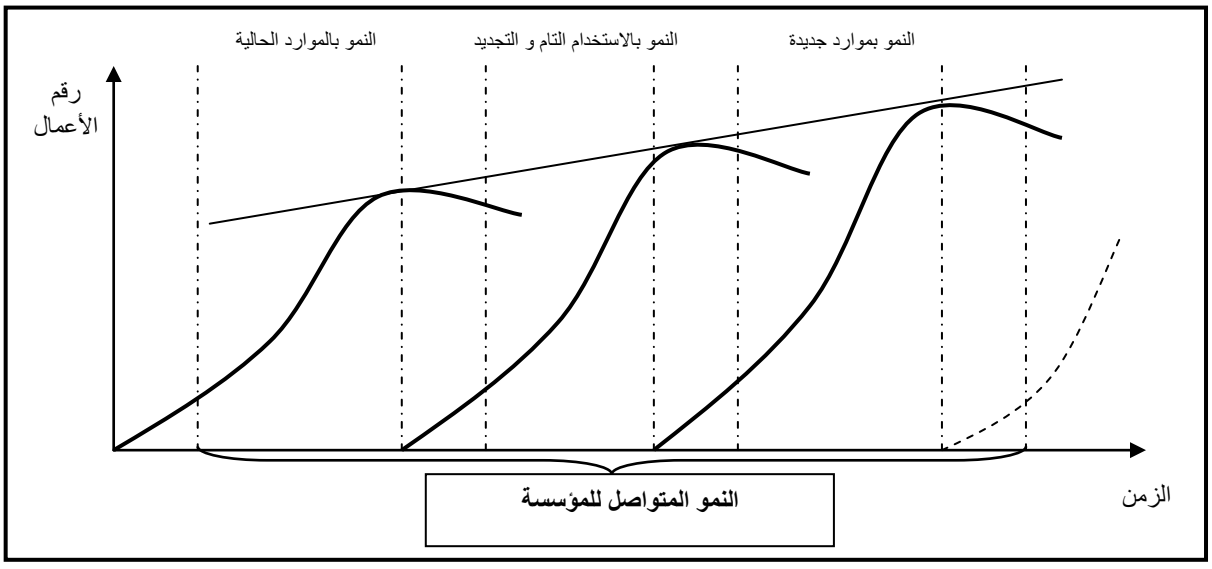
ثالثا: نظرية التطور الداخلي

إن النظرية العامة للنمو تقوم على أساس التطور الداخلي للنمو بحيث ترفض فكرة وجود الحجم الأمثل بسبب عدم إمكانية التحديد المُسبَق للسقف الأعلى الذي يُمكنُ أن يبلغَه معدل النمو.

فالطرح النظري لهذا التحليل يستند إلى دور موارد المؤسسة في إتاحة إمكانيات النمو حيث أن الوفرة في الموارد تؤدّي إلى اللامحدودية في معدّل النمو التي تَود المؤسسة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة و يُبرَّر النمو في هذه الحالة إما بحاجة المؤسسة لإستخدام الموارد الفائضة أو بهدف حيازة موارد جديدة باستخدام عوامل الإنتاج التي خلّفتها الأنشطة السّابقة و بهذا الشّكل يتحقّق النمو المتواصل.

و من هذا المنطلق أنّ المؤسسة الإقتصادية تستطيع أن تُحقّق النمو المستمر و المتواصل و ذلك بفضل القدرة على تجديد مواردها كلما إتجه نشاطها الحالي نحو التباطؤ و على عكس الكائن الحي كذلك تستطيع المؤسسة أن تختفي من الحياة الإقتصادية لتظهر بشكل جديد نتيجة لتوظيف الموارد السّابقة في أنشطة جديدة و هذا ما يوضّحه الشّكل التالي:

الشكل رقم 3 : مراحل النمو المتواصل للمؤسسة



المصدر : الياس بن ساسي، **مرجع سابق**، ص:5.

ومنه نستنتج أنّ النمو عملية مُستمرة و متواصلة لا تتأثر بالحاجز الزمني للنشاط الحالي وذلك إذا توفّرت الرّغبة و القدرة على إستخدام الموارد في الأنشطة الحالية و توظيف الفائض منها في أنشطة أخرى كلما إتّجهت نحو الإضمحلال و هو ما يُوصف بمرونة الموارد..

المطلب الثاني :أهمية وخصائص النمو

يعتبر تحقيق نمو المؤسسة من الأولويات الذي يهتم به لما لهذا العنصر من أهمية كبيرة وفوائد تعود عليها وعلى المجتمع كما يتميز بعدة خصائص سنتناولها فيما يلي[1] :

أولا : أهمية النمو

تكمن أهمية عنصر النمو بالنسبة للمؤسسة والمجتمع بما يوفره وما يحققه من إيجابيات على كافة الأطراف ويمكن ذكر أهميته فيما يلي:

- **الاستفادة من التقدم التقني : عندما تكون المؤسسة كبيرة الحجم فانها تتمكن بسهولة من شراء أكبر وأحدث الآلات واللجوء إلى أساليب الإنتاج الأكثر تطورا من الناحية التقنية والأكثر إنتاجية من الناحية الإقتصادية في آن واحد.**

- **الإستفادة من التخصص وتقسيم العمل : كلما كانت المؤسسة أكبر كلما إستطاعت أن تستفيد من التخصص وتقسيم العمل بصورة أكبر أي من تحقيق تقني أكبر للعمل وتوزيع المهام على أوسع وجه ، الأمر الذي يزيد من إنتاجية العمل.**

- **الاستفادة من المرفوضات أو التالف : كلما كانت المؤسسة كبيرة الحجم كلما كانت الكميات التالفة كبيرة مما يمكن إستخدامها في أغراض أخرى أو إستخدامها في إنتاج سلع جديدة وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم وهو الأمر الذي تعجز عنه المؤسسات الصغيرة الحجم لقلة كميات التالف التي تظهر منها. كما آن الاستفادة من المرفوضات أو التالف يتطلب إمكانيات مادية كبيرة وهذا لا يتأتى لمؤسسة صغيرة الحجم.**

- **الإستفادة من الأسعار التمييزية : تستطيع المؤسسة الكبيرة الحجم أن تشتري المواد الأولية بكميات كبيرة والآلات بأعداد كبيرة فتستطيع لهذا السبب أن تحصل من البائعين على أسعار تمييزية أو تفضيلية.**

- **الإستفادة من وفورات الحجم : تستطيع المؤسسة الكبيرة بفضل حجمها تخفيض تكاليف إنتاجها تخفيضا معتبرا. فبالنسبة للتكاليف الثابتة فانها توزع على عدد كبير جدا من الوحدات المنتجة بفضل الإنتاج الضخم الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة إنتاج كل وحدة وكذلك مصاريفها توزع على عدد كبير من الوحدات المنتجة. لأن إتساع حجم المؤسسة لا يتطلب بالضرورة زيادة نفقاتها العامة بنفس نسبة هذا الإتساع فالمؤسسة الكبيرة التي لها رقم أعمال يعادل العشرين ضعف رقم أعمال مؤسسة صغيرة الحجم لا تحتاج إلى عشرين ضعفا من عدد المحاسبين وغيرهم.**

[1] - عمر صخري ، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة السادسة ، سنة 2008 ، ص: 77.

ثانيا : خصائص النمو

يتميز النمو بعدة خصائص يمكن التعرض لها وتناولها فيما يلي:

- **الأكبر هو الأفضل ، من الأفكار التي سادت في أمريكا وكانت لها قوة دفع كبيرة في تشجيع المؤسسات على الإهتمام بالنمو والتوسع هو "ما هو أكبر أفضل" فالمؤسسات الأكبر حجما هي الأفضل والسيارة الأكبر هي الأفضل والمنزل الأوسع هو الأفضل...وهكذا.**
- **النمو وزيادة الحجم هدف إستراتيجي عام لمعظم المؤسسات ، إذ أن النمو وزيادة الحجم يزيد إحتمالات بقاء المؤسسة وإستمراريتها . فالمؤسسات الكبيرة لا يسمح لها بالإنقراض مثل المؤسسات الصغيرة. فاذا ما واجهت المؤسسة الكبيرة أزمة أو كارثة هبت الحكومة غالبا لدعمها ومساعدتها على الاستمرار ومن ناحية أخرى ، فان النمو والحجم الكبير يزيد عدد الأطراف والفئات التي لها مصلحة في المؤسسة وكذلك يسهل لها الإستمرار بالاحتفاظ بموارد أكثر تقيها مخاطر عدم التأكد.**
- **النمو مؤشر الفعالية ، إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يوحي بأنها تدار بفاعلية ، إذ من المألوف أن نرى المديرين التنفيذيين يفاخرون بازدياد حجم المبيعات وإزدياد حجم الطلب وإستنادا لمفهوم النظم فانه من المرغوب أن تنمو المؤسسة ويزداد حجمها لأن ذلك يشير إلى الحيوية والشباب وأن المؤسسة تتمتع بصحة جيدة.**
- **النمو قوة ، إن تزايد حجم المؤسسة يتوافق باستمرار مع المصالح الشخصية للإدارة العليا للمؤسسة. فالنمو وازدياد الحجم يزيد شهرة وقوة هذه الجماعة وإستقرارها الوظيفي ، بالإضافة إلى الحصول على رواتب ومزايا أفضل.**

وعلى مستوى المؤسسة ، فالحجم الكبير والنمو يوفران للمؤسسة مزيدا من القوة أمام المؤسسات والجهات الأخرى في بيئة المؤسسة. وإن المؤسسات الأكبر تمتلك تأثيرا ونفوذا إكبر في التعامل مع الموردين والمنتفعين والإتحادات والنقابات والحكومة وغيرها. كما أنه كلما كانت المؤسسات كبيرة الحجم كلما استطاعت جذب الخبرات والمهارات العالية المتخصصة لكونها قادرة على دفع رواتب ومزايا محفزة وتوفير ظروف عمل مناسبة [1].

ثالثا : فرص النمو

تعتبر المؤسسة الإقتصادية نظام مفتوح يتفاعل داخل محيط إقتصادي و مالي و إجتماعي تؤثّر فيه وتتأثّر به و من خصائص هذا المحيط أن مكوّناته غير مُتحكّم فيها و لا تخضع لرقابة المؤسسة، حيث يتيح لها فرصاً للنمو و تحسين وضعيتها كما يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من شأنها أن تؤدّي إلى نتائج عكسية فيما لو لم تتمكن من التنبؤ بها و التعامل معها بالشّكل المطلوب.

تعرف فرص النمو على أنها وضعيات مؤقّتة و في أغلب الأحيان لا تتكرّر بنفس الشكل كما أنها تعتبر أوضاعاً جذّابة للمؤسسة و للمؤسسات المنافسة فرهان إقتناء الفرصة يتوقّف على قدرة المؤسسة على إكتشافها المبكّر أولاً، ثم تكييفها مع الأهداف المسطّرة من جهة و ما تملكه من مختلف الإمكانيات والموارد التي تؤهّلها لإقتنائها من جهة أخرى، ثم إتّخاذ القرار بالفعالية و السّرعة المطلوبة، لأن التأخّر أو اللاتفاعل الجيّد مع

[1] - حسين حريم،**إدارة المنظمات**، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان ، الأردن،الطبعة الأولى،2003، ص – ص:159 - 160.

هذه الحالة يؤدّي إلى ضياع الفرصة، ليس ذلك فحسب، بل إن إستفادة المنافسين منها من شأنه أن يؤدّي إلى تقهقر مكانة المؤسسة السّوقية و التنافسية وأن أهم فرص النمو التي يُتيحها المحيط هي كما يلي :

منتجات جديدة: إن نجاح المؤسسة في إستخلاف منتجاتها عند إنخفاض الطلب عليها بمنتجات جديدة يُعزّز مكانتها السوقية و التنافسية و يُكسبُها فُرصاً متتالية لتحقيق النمو و لو عدنا إلى تحليل دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات نتيجة لتشبّع السّوق بالمنتج الحالي وعند هذا الوضع تستعد المؤسسة لتصميم و طرح منتج جديد.

النمو الاقتصادي: يرتبط النمو الإقتصادي الكلي إرتباطاً مُتبَادلاً بنمو المؤسسات فكلاهُما يؤدّي إلى الآخر، فارتفاع الناتج المحلي الخام (PIB) يكون نتيجة لأداء المؤسسات على مستوى تحقيقها للقيمة المضافة المتأتية أصلاً عن إرتفاع رقم الأعمال و/أو تحكُّم المؤسسة في إستهلاكاتها الوسيطية. هذا النمو الإقتصادي المُحقّق يؤدّي بدوره إلى إرتفاع مستوى الإستهلاك الكلي الذي يؤدّي إلى تنشيط الطلب العام و الذي يُكوّنُ فرصة مناسبة للمؤسسة للرّفع من رقم أعمالها و بالتّالي تحقيق النمو.

تغيّر أذواق المستهلكين: إن التغيّر السريع في أذواق المستهلكين بفعل تنامي الأعمال التروبجية والإشهار، يُعتبر فرصةً للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها و ذلك يتوقّف على قدراتها الإبداعية و مراقبتها لسلوك المستهلكين و توقّع التغيّرات المحتملة لأذواقهم و دوافع الشّراء لديهم و تطوّر إحتياجاتهم، على إثر ذلك تتمكّن المؤسسة من تقديم عروض تتناسب مع كمية و نوعية الطلب في السوق[1].

المطلب الثالث :أنواع ومجالات النمو

يمكن للمؤسسة أن تحقق النمو الذي ترغب فيه من خلال إختيار نوع النمو الذي يتماشى وقدراتها، كما أن لها مجالات متعددة يمكن أن تنتهجها وهو ما سيتم التعرض له فيما يلي:

أولا : أنواع النمو

هناك نوعان من النمو يمكن للمؤسسة أن تتجه إليه حتى تحقق غاياتها وهما : النمو الداخلي والنمو الخارجي.

1- النمو الداخلي : يتكون من خلق قدرات جديدة من قبل المؤسسة ، أي القدرة على[2] إحداث خطوط إنتاج جديدة أو القدرة على التسويق (فتح فرع بيع جديد) ، كما يمكن أن نذكر بان" النمو الداخلي يأخذ شكل

[1] الياس بن ساسي، **مرجع سابق**، ص:9.

2 - محمد مرعي مرعي، **دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات**، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، سنة 1999، ص: 101.

ولادة داخل المحيط القانوني للمؤسسة ، أساسه الإستثمار الصناعي المباشر في وسائل الإنتاج (وسائل مادية أو فكرية)".

يجب إعتبار الإستثمار الصناعي بمفهومه الواسع ، حيث يتضمن كافة النفقات المباشرة لتطوير المؤسسة في المستقبل حيث أن الإستثمار الصناعي مكون أساسا من الحصول على العقارات و على الوسائل المادية و وسائل إنتاج جديدة (ورشات ، مصانع) و على براءات الإختراع أو على العلامة ومصاريف البحث والتطوير وإطلاق الإبتكارات والمصاريف التجارية (تطوير قوة البيع، فتح نقاط بيع جديدة وإطلاق حملة دعاية تسويقية، ومصاريف تكوين العمال ، لأن النمو الداخلي له تأثير مباشر على المحيط المادي للمؤسسة الصناعية والتجارية كفتح وحدات جديدة ، خلق ورشات ، بناء مصانع[1] .

وتتمثل مزايا النمو الداخلي في ما يلي :

- **الإستعمال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وذلك لأنها لا تترك الأموال على شكل سيولة[2] وإنما يتم إستغلالها لتحقيق النمو.**
- **تقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل مؤسسات أخرى مثلما هو الحال في النمو الخارجي أين تلجا المؤسسة إلى التحالف مع غيرها.**
- **التطور يكون تدريجيا وبالتالي يمكن التحكم في النمو بصورة أحسن.**
- **تثمين التجربة أو الخبرة المكتسبة من قبل العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة.**

أما سلبيات النمو الداخلي فهي :

- **نمو بطيء لأن النمو الداخلي يحتاج نوعا ما إلى وقت طويل.**
- **إمكانية حدوث رد فعل من طرف المنافسين قد يكون سريعا وحادا.**
- **قد تعترض النمو الداخلي عقبات وعراقيل بشرية وتنظيمية داخل المؤسسة.**

2- النمو الخارجي ، تتضمن سيرورة النمو الخارجي العلاقة بين المؤسسات العديدة ، هي تحدث[3] نقلا لرؤوس الأموال الموجودة من عامل إلى آخر، يعني ذلك في النتيجة تجميعا متكاملا أو جزئيا لمؤسستين أو لعدة مؤسسات ، وتتمثل مزايا النمو الخارجي في ما يلي :

- **تنويع المنتجات بشكل اكبر[4] .**
- **إظهار اثر التآزر.**
- **رد فعل ضعيف من طرف المنافسين ، لأن النمو يكون سريعا ولا يعطي لهم الوقت لذلك.**

أما سلبيات النمو الخارجي فهي :

- **ثقافة المؤسسة تصبح مهددة بدخول قيم غريبة عنها.**

1- Pierre conso, Farouk Hémici ,**L'ENTREPRISE EN 20 LECONS, STRTEGIE.GESTION.FONCTIONNEMENT**, maison DUNOD, 4eme édition, Page 330-331.

2 - توال أمنة، **مرجع سابق**، ص:39.

3 - محمد مرعي مرعي، **مرجع سابق**، ص: 102.

4 - توال أمنة، **مرجع سابق** ، ص:42.

- صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة.
- مخاطر حدوث أثر التآزر السلبي .

إن من العمليات التي تتم لتحقيق النمو الخارجي توجد عمليات الدمج و الإكتساب و هي عمليات تجميع أو السيطرة على مؤسسات مستهدفة ، تتم عن طريق شراء أو تبادل الأسهم ، ففي حالات الإستحواذ ، فان أصول المؤسسة المستهدفة تصبح مملوكة بطريقة غير مباشرة من قبل المشتري وذلك بامتلاكه للأسهم التي تظهر حقوقه ،في هذه الحالة فهي تعتبر أحد العمليات الأساسية للنمو الخارجي ، حيث يعتبر أحد أشكال التطور المبني على السيطرة على وسائل الإنتاج المهيكلة والمملوكة للمتدخلين الخارجين عن المؤسسة ، حسب هذا المفهوم ، فان النمو الخارجي ينجر عنه تحول المؤسسة المستهدفة تحت وصاية متعامل إقتصادي جديد ، فالحائز يمتلك كل الحقوق على الوحدة المملوكة[1].

ثانيا : مجالات النمو

رغبة منها في تحقيق النمو في أنشطتها و الوصول إلى الحجم الحرج الذي يعطيها أفضلية على المستوى التنافسي و المالي يمكن للمؤسسة أن تسلك أكثر من إتجاه في سبيل ذلك و أهم هذه الإتجاهات ما يلي :

- يمكن للمؤسسة أن تنمو بتصنيع وسائل الإنتاج الضرورية للنشاط و توسيع هياكلها الحالية و ذلك إعتماداً على قدراتها الذاتية المالية و التقنية ،
- أن تقوم المؤسسة بحيازة الأصول الجديدة الضرورية لتحقيق النمو من طرف مؤسسة تجارية [مورد الإستثمارات ومستلزمات الإنتاج] ،
- أن تلجأ إلى قرض الإيجار حيث تؤجر من مؤسسة أخرى أو من مؤسسة إقراض متخصصة وسائل إنتاج جديدة تستغل لمزاولة أنشطتها،
- أن تؤجر القدرات الإنتاجية من مؤسسة أخرى لمدة زمنية محددة بغية الرفع من مستوى نشاطها إستجابة لمتطلبات السوق،
- أن تلجأ إلى المناولة التي بموجبها تقوم المؤسسة بتوكيل مؤسسة أخرى القيام بمجموعة من الأنشطة الإقتصادية لصالحها للرفع من مستوى نشاطها و التفرغ للنشاط الرئيسي،
- أن تقوم بالحيازة الكلية لأصول مؤسسة أخرى بكامل قدراتها الإنتاجية ، و يتحقق ذلك شرط إمتلاك المؤسسة للسيولة المالية الكافية و أن تكون فرصة الشراء متاحة لها،
- يتحقق النمو كذلك بواسطة الإندماج المتعادل مع مؤسسة أخرى،
- يمكن أن يتحقق النمو بامتلاك المؤسسة لحصة من رأس مال مجموعة من المؤسسات،
- إنشاء فرع مع مؤسسة أخرى و ذلك بمزج وسائلهما الإنتاجية لممارسة أنشطة مشتركة تخضع لرقابة وإدارة الطرفين،
- امتلاك المؤسسة لحصة معتبرة من أسهم مؤسسة أخرى يمكّنها من تولي السيطرة على مواردها و إتخاذ موقع للرقابة و الإدارة،

[1]- Olivier Meier, Guillaume Schier, **FUSIONS ACQUISITIONS STRATEGIE.FINANCE.MANAGEMENT** , DUNOD, 3eme édition, P :12

[2] - الياس بن ساسي، **محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما**، مجلة الباحث، عدد06 لسنة 2008،ص – ص: 33 - 34.

- **التكتل مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع أو خارجه يؤدي إلى تآزر الموارد و إرتفاع الحصة السوقية بفضل إختراق أسواق جديدة و/أو ممارسة أنشطة جديدة .**

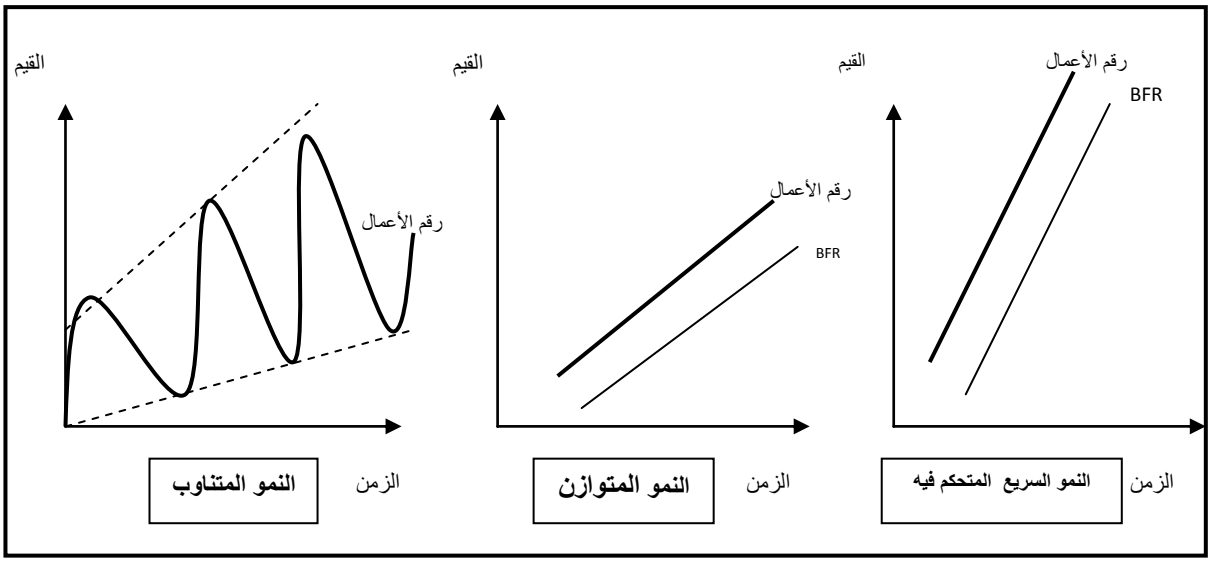
إن النمو بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية يعتبر ذو أهمية كبيرة ، فهو يمكنها من تحقيق تطور المؤسسة وقياس نموها كميا ، ويتحقق هذا النمو بطريقتين مختلفتين ،إما باعتماد النمو الداخلي والذي يتركز على قدرات المؤسسة الذاتية أو بالاعتماد على النمو الخارجي والذي تتعدد أوجهه .

ثالثا :حالات النمو بين المؤسسات

يتصف نمو المؤسسات بعدة حالات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب حالات النمو التي تحققها المؤسسة وهي كما يلي:

1- حالات النمو الطبيعية: هي تلك الحالات التي لا يؤدّي فيها النمو إلى إنعكاسات سلبية [1] على مستوى المالية، حيث يرافق النمو حالة من التوازن المالي على مستوى الخزينة و المردودية و حجم الإستدانة و أهمها النمو المتوازن، النمو المتسارع المتحكم فيه والنمو المتناوب الممثّلة في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 4 : الحالات الطبيعية للنمو



المصدر: الياس بن ساسي، **مرجع سابق**، ص:10.

النمو المتوازن: و هو الحالة المثلى للنمو، تَعْرفُ فيها الوضعية المالية توازنًا تاماً حيث يتوافق نمو رقم الأعمال مع مستوى الإحتياج في رأس المال العامل للإستغلال *(BFR_{ex})* من جهة و القيود المالية التي تفرضها البيئة المالية من جهة أخرى ، كما تكون الخزينة في حالة توازن تتوفّر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد في هذه الحالة و يتحقّق ذلك بتغطية الفائض الإجمالي للإستغلال *(EBE)* للإحتياجات في رأس المال العامل للإستغلال، كما يكون حجم الإستدانة في مستوى يتناسب مع قيود الهيكل المالي و مستوى الربحية و حجم الإستثمارات الضرورية لإستمرارية النمو في النشاط.

[1] - الياس بن ساسي، **الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية**،ص:10.

النمو المتسارع المتحكم فيه : إن المؤسسات الكبيرة التي تنشط في سوق واعدة أكثر قدرة من غيرها على التحكم في النمو المتسارع و يعود ذلك إلى الطلب الكبير و المتزايد على منتجاتها و هو ما يعكسه الإرتفاع السّريع في رقم الأعمال و هذا ما يضع المؤسسة أمام تحدّي مجاراة التسارع في النمو و ذلك بالإستجابة للتغيرات الناجمة عن إرتفاع رقم الأعمال على مستوى الوضعية المالية.

النمو المتناوب: هو أحد مظاهر النمو في بعض الأنشطة التي تتميّز منتجاتها بفصلية الإستهلاك و ذلك إما بسبب طبيعتها و مواعيد إنتاجها و تسويقها و هنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب إختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى و على هذا الأساس يأخذ رقم الأعمال مستوى تناوبياً خلال الدورة فيكون مرتفعاً أو متوسطاً في بعض الفترات و مُنخفِضاً أو مُنعدماً في فترات أخرى. نتيجة لذلك تتأثر مختلف مُكوّنات الدورة الإقتصادية حيث يُمكِن قياس ذلك بمراقبة عدم الإستقرار في المؤشرات التالية:

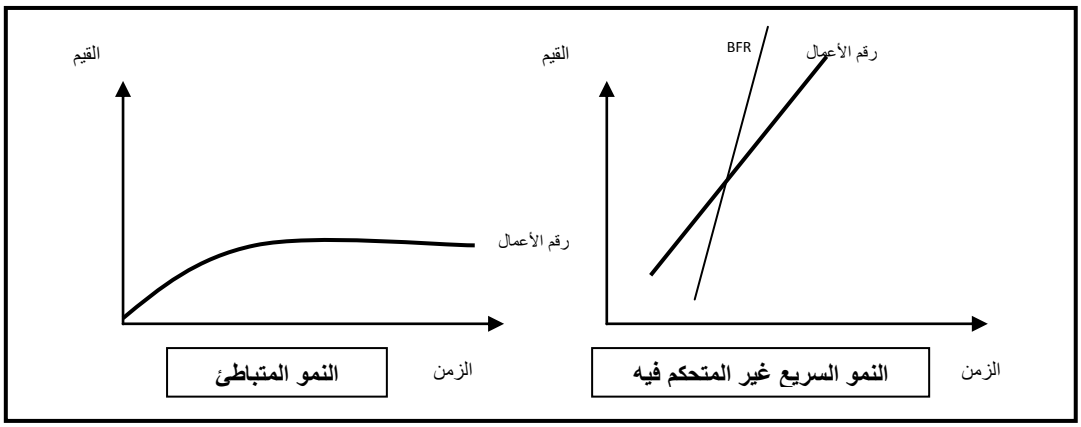
- تذبذب في رقم الأعمال نتيجة للإضطراب في مستوى الطلب على المنتجات،
- يأخذ الإحتياج في رأس المال العامل للإستغلال سلوكاً تناوبياً بسبب الظاهرة الفصلية لرقم الأعمال،
- تذبذب في مستوى السّيولة النقدية على مستوى الخزينة الناتج عن الإضطراب في إستهلاك السيولة و تحصيلها بين فترات الذروة القصوى للنشاط و فترات الذروة الدنيا،
- تذبذب في مستويات التكاليف المباشرة للنشاط و منها مصاريف المستخدمين و الإستهلاكات الوسيطية.

يفرض هذا النّوع من النمو على المؤسسة تحدّياً صعباً يتمثل في إيجاد أسلوب فعّال لمراقبة التغيرات في مستوى النشاط حتى لا تؤثر الخاصية التناوبية على أهداف التوازن المالي و المردودية و كذا البحث عن النمط التنظيمي و التسييري الذي يتميّز بالمرونة الكافية للتغلّب على مختلف الصّعوبات.

2- حالات النمو المَرَضيّة:

الحالة الأولى تُعرَف بالنمو السّريع غير المتحكم فيه أو ما يصطلح عليها بحالة الهروب نحو الأمام، لأن له مظهراً إيجابياً في حين أن نتائجه عكسية على الوضعية المالية. أما الحالة الثانية و المتمثلة في النمو المتباطئ فله مظهر سلبي و نتائجه كذلك و الشّكل التالي يوضّح الحالتين:

الشكل رقم 5 : الحالات المرضية للنمو



المصدر: الياس بن ساسي، : الياس بن ساسي، **مرجع سابق**، ص:11.

النمو المُتسارِع غير المتحكم فيه: تُصنّف هذه الحالة ضمن الأخطاء الإستراتيجية التي عادة ما تقع فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسّطة نظراً لقلة خبرتها من جهة و الرّغبة الشديدة في تحقيق النمو و الرفع من مستوى حصتها السوقية مقارنةً بالمنافسين من جهة أخرى، تَحدُث هذه الحالة عندما تدخل المؤسسة في عمليات واسعة للرفع من مستوى نشاطها فيرتفع رقم أعمالها بمستوى يفوق إمكاناتها المالية الحالية.

هذا الإرتفاع الشديد في رقم الأعمال يؤدّي إلى تنامي الإحتياجات المالية المتعلّقة بدورة الإستغلال (إرتفاع حقوق العملاء و بطء دوران المخزونات)، في وقت تستهلك فيه المؤسسة إجمالي سيولتها النقدية و نتيجة لذلك تقع في حالة عجز في الخزينة يؤدّي بها في بعض الحالات إلى التوقّف عن الدفع و ما قد ينتُج عنه من إحتمالات لإفلاس المؤسسة.

إذن فالنمو غير المتحكّم فيه يؤدي إلى نتائج معاكسة تماماً للأهداف النظرية للنمو و من ثَمّ يتوجّب على متخذ القرار الإستراتيجي دراسة إمكانيات المؤسسة الحالية قبل التفكير في إتخاذ أي قرار يتعلّق بالرّفع في مستوى رقم الأعمال.

النمو المتباطئ: يُشكّل تباطؤ النمو الهاجس الأكبر لكل المؤسسات الإقتصادية على إختلاف أحجامها لأنّه يمثل بداية نهاية تواجد أنشطتها الحالية في السوق، و زاد من حدة ذلك الظروف الإقتصادية العامة ومنها تدويل المنافسة، إرتفاع وتيرة التطور التقني، حيث أحدثت هذه الظّروف تأثيرات سلبية على مدة حياة المنتجات و جعلها تختفي من الأسواق بشكلٍ أسرع مما كان عليه الأمر في سنوات الإقلاع الإقتصادي العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، كما يعود ذلك إلى عوامل خاصة بالمؤسسة و منها:

- تشبُّع السوق بالمنتج الحالي يؤدي إلى إستقرار الطلب عليه،
- ضُعف الأداء التنافسي مقارنة بالمنافسين يؤدي بالمستهلك إلى التخلّي عن وفائه لمنتج المؤسسة،
- ظهور تقنية جديدة من شأنه أن يُوقِف تزايد الطلب على المنتجات التقليدية،
- تَردّي الأداء التسويقي قد يؤدّي إلى إهمال المنتج من طرف المستهلك حتى و لو كان يُعظّم من منفعته مقارنة بالمنتجات الأخرى.

إن نمو المؤسسة ناتج عن إختيارها لنوع النمو المحقق لأهدافها حسب الظروف والعوامل المساعدة لذلك، فاما أن يكون نمو داخليا أو خارجيا مع إختيار الوسائل والإمكانيات المناسبة التي تساعدها على ذلك، وهناك العديد من النظريات التي تحدد النمو وطرق تحقيقه والحالات من النمو التي يجب تفاديها حتى يكون هذا النمو يحقق كافة أهداف المؤسسة ويمكنها من الإستمرارية، لذلك وقبل أن تنطلق المؤسسة في أي مجال أو نشاط لا بد وان تقوم بتحليل محفظة الأعمال ومنه إختيار الإستراتيجية الملائمة لذلك.

المبحث الثاني : إستراتيجيات النمو وكيفية إختيارها

إن المؤسسة مهما كان مجال نشاطها ، فانها توظف قدراتها للحصول على حصتها من السوق وهي تتأثر بالعوامل المحيطة بها ، فالسوق يمثل أرضية للمنافسة بين المؤسسات التي تبحث عن إستغلال الفرص ، لذا فهي تقوم أولا بتحليل محفظة الأعمال التي تساعدها على إختيار الإستراتيجية الملائمة وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي :

- **تحليل محفظة الأعمال،**
- **أنواع إستراتيجيات النمو،**

المطلب الأول: تحليل محفظة الأعمال

إن المؤسسة الاقتصادية قبل أن تختار إستراتيجياتها فهي تبدأ بتحليل محفظة الأعمال حتى تتمكن من معرفة الإتجاهات التي تسلكها لتحقيق غاياتها وأهدافها .

بعد الإسترشاد برسالتها وأن تقارن بين ما لديها من جوانب قوة و ما تعاني منه من عوامل ضعف وبين الفرص المتاحة في المحيط، يجب أن تقوم بتحليل الموقف الحالي ؛ أي تشكيلة الأعمال والمنتجات؛ وبالتالي تقرر أي الأعمال أو المنتجات التي يجب أن تحصل على تركيز أكثر أو تركيز اقل أو التي يخصص لها موارد أكثر أو أقل ، ثم اختيار الإستراتيجيات الخاصة بالنمو والتي تهدف إلى إضافة منتجات أو أعمال جديدة إلى حقيبة الأعمال.

إن الأداة الأساسية المناسبة لتحقيق ما سبق تتمثل في تحليل حقيبة الأعمال والذي معه تقوم بتقييم الأعمال /المنتجات/ الأنشطة التي تتكون منها المؤسسة. ويقصد بالمحفظة مجموعة الأنشطة ؛ أو الأعمال أو السلع أو الإستثمارات؛ التي تتعامل بها المؤسسة وتحليل محفظة أنشطة المؤسسة يعني تحديد أي الأنشطة ؛أو الإستثمارات؛ مهمة ويجب الإحتفاظ بها وأي الأنشطة غير مهمة ويجب التخلص منه وأي الأنشطة التي تواجه مشاكل يجب علاجها.

ومن أشهر المصفوفات في تحليل المحفظة مصفوفة انصوف ؛ ANSOFF ؛ ومصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ومصفوفة مجموعة شيل.

أولا : مصفوفة انصوف ANSOFF

يعتبر ANSOFF وهو من المفكرين في مجال الإستراتيجية قد صاغ مفهوم إتجاهات النمو من خلال مصفوفة أسواق المنتج والمعروضة في الشكل التالي :

[1]- مؤيد سعيد السالم،**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**،دار وائل للنشر،عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص ص:175-176.

[2] - مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة** ، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص-ص: 477-479.

الشكل رقم 6 : أسواق المنتج وإتجاهات النمو

إختراق السوق	**توسيع نطاق المنتج**
توسيع نطاق السوق	**التنويع**

مصطفى محمود أبو بكر،فهد عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية ،مصر، 2008/2007، ص:478.

ومن خلال مصفوفة أسواق المنتج ، فانه يمكن التعرف على أربعة إتجاهات للنمو.

الإتجاه الأول: يتمثل في إختراق السوق من خلال المنتجات الحالية. ويكون ذلك إما من خلال جذب المستهلكين الذين يتعاملون مع المنافسين أو تكثيف إستعمال المنتج بواسطة المستهلك الحالي.

الإتجاه الثاني: فيتضمن توسيع نطاق المنتج الحالي في الأسواق الحالية للمنتج. ومثال ذلك أن تقوم بعض المؤسسات بتوسيع نطاق المنتجات التي تتعامل فيها من خلال إضافة أنواع وأشكال جديدة لخدمة نفس الأسواق.

الإتجاه الثالث: يشمل تقديم نفس المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة وهو ما يسمى بتوسيع نطاق السوق مثل أن تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها في مناطق جغرافية جديدة .

الإتجاه الرابع : يتضمن التنويع من خلال تقديم منتجات جديدة لنفس السوق أو لأسواق جديدة ، وقد يتصل التنويع بمجال النشاط الحالي من خلال المشاركة في أحد المجالات التي تتميز بها الشركة مثل التوزيع أو التصنيع أو البحوث والتطوير[1] .

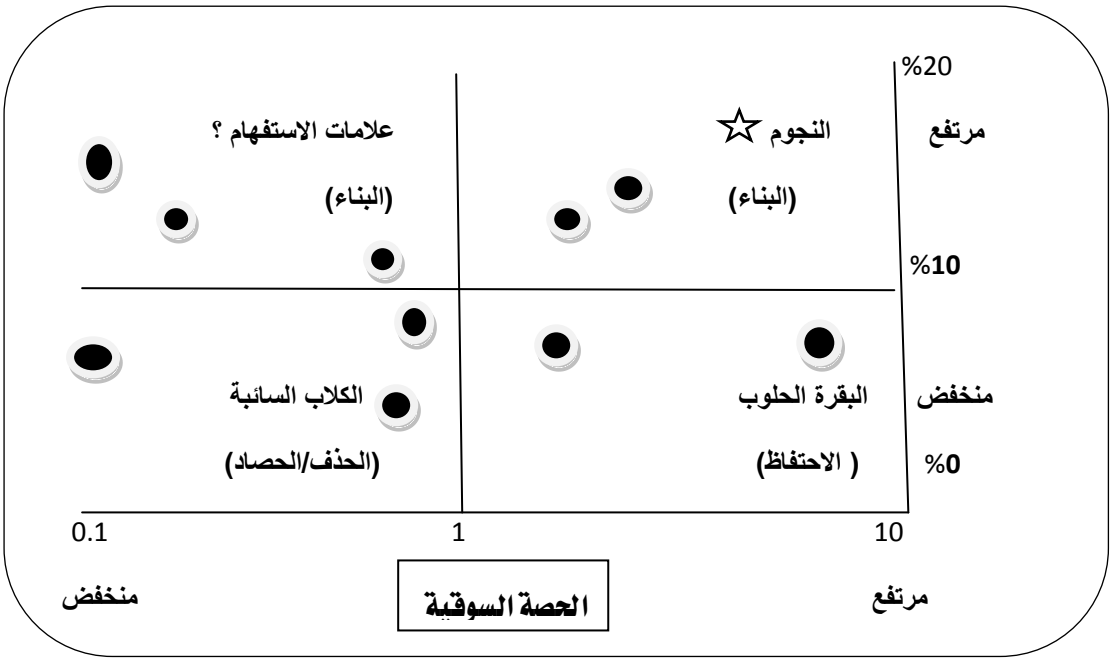
ثانيا : مصفوفة مجموعة بوسطن

مجموعة بوسطن الإستشارية، شركة إستشارات إدارية تقوم بتقييم جميع وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة وفقا لمصفوفة النمو/الحصة السوقية والشكل رقم 7، يوضح المحور العمودي معدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج ويعتبر مقياس لجاذبية السوق. وهو يمتد من 0% إلى 20% .كما يمكن إستخدام مدى لمعدل النمو في السوق أكبر من ذلك،والمحور مقسم إلى جزئين : مرتفع ومنخفض وذلك عند المستوى 10 % أما المحور الأفقي، فيشير إلى النصيب النسبي من السوق، وهو يقيس قوة الشركة في السوق. ونصيب السوق النسبي

[1] - مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة** ، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص-ص: 477-479.

يعني أن نصيب وحدات الأعمال/المنتجات الإستراتيجية بالشركة قد يمثل 10 % فقط من نصيب وحدات الأعمال/المنتجات الإستراتيجية[1] لأكبر شركة أخرى منافسة في السوق أو على المحور الأفقي في الشكل أو قد يعني أن نصيب هذه الوحدات الخاصة بالشركة يساوي نصيب وحدات أكبر منافس وتضم المصفوفة أربعة أنواع أو إحتمالات من وحدات الأعمال الإستراتيجية كما يلي:

الشكل رقم 7 : مصفوفة بوسطن الإستشارية لتحليل حقيبة الأعمال



المصدر: مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الاولى،2005،ص:177.

ثالثا : مصفوفة شركة جنرال إلكتريك

إبتكرت شركة جنرال إلكتريك هذه المصفوفة لتحسين نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية، ويستخدم في هذه المصفوفة معياران هما:

درجة جاذبية الصناعة، وقوة النشاط أو الأعمال في الصناعة. ومن خلال هذين المعيارين يمكن الحكم على محفظة الأنشطة الخاصة بالشركة، وأعطى ثلاث درجات لكل معيار قوي،وسط، ضعيف، وفي هذا النموذج يتم تحديد قوة الشركة أو النشاط بعوامل عديدة كالحصة السوقية والمنافسة السعرية، وجودة المنتج، والمعرفة بالمستهلك /السوق وفعالية المبيعات والمزايا الجغرافية للشركة.فالشركة ذات النصيب الأكبر من السوق بالمقارنة بالمنافسين وذات الأسعار الأقل بين المنافسين وذات الجودة المميزة والأكثر دراية بالمستهلك والسوق وذات المبيعات الأكثر وذات المزايا الأكثر من الناحية الجغرافية في السوق تعتبر هي الشركة الأقوى في السوق[2].

[1] - مؤيد سعيد السالم،**مرجع سابق**،ص:176.
[2] - مؤيد سعيد السالم،**نفس المرجع السابق**،ص:181.

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات النمو

تعتبر إستراتيجيات النمو من أكثر الإستراتيجيات العامة إعتمادا من قبل المؤسسات. وهو دليل على النجاح المتجسد في إستمرارية الزيادة في المبيعات وفي الإستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع ن وبالتالي زيادة الأرباح.
ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخليا وخارجيا. ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا ودوليا. كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الإندماج والإستحواذ والتحالف الاستراتيجي ويتم الإندماج بين شركتين أو أكثر ويكون عادة بين الشركات المتشابهة نسبيا من حيث الحجم و العلاقات الحميمة والشركة الجديدة إسم مشتق من أسماء الشركات التي إندمجت مع بعضها ، أما الإستحواذ فهو قيام الشركة بشراء شركة أخرى يتم تحويلها تماما إلى فرع أو جزء تشغيلي فيها ويتم عادة الإستحواذ بين شركات ذات أحجام مختلفة. وربما تكون في حالة صداقة آو حالة عدائية وأخيرا فان التحالف الإستراتيجي هو عبارة عن شراكة لإثنين آو أكثر من منظمات الأعمال آو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف إستراتيجية هامة وذات منفعة متبادلة. وتستخدم المؤسسات إستراتيجية النمو لسببين رئيسيين هما :

كلما نمت المؤسسة أصبحت أكثر قدرة على إستغلال مواردها العاطلة والتي يمكن إستخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع. كما أن المؤسسات الكبيرة يمكن أن تتمتع بقدرة تساوميه إكبر بالمقارنة بالمؤسسات الصغيرة والحصول على دعم وتأييد أكثر من أصحاب المصلحة (مثل البنوك ، وحملة الأسهم والعاملين والعملاء والموردين .....الخ) في حالة التعرض إلى صعوبات أو مشكلات معينة.

يوجد مزيد من الترقي والصعود في المؤسسات السريعة النمو. فالنمو في حد ذاته مثير للإهتمام ، حيث إن السوق والمستثمرين المحتملين يميلون إلى النظر إلى المؤسسة النامية على أنها حصان فائز أو كائن مفعم بالحيوية والحركة. كما أن المؤسسة المتنامية من الصعب الإستحواذ عليها بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة الثابتة ومن ثم فان هناك أمان وظيفي للعاملين فيها. ويوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للنمو وهما :

أولا : إستراتيجيات التركيز

تلجا المؤسسة إلى هذا النوع من إستراتيجيات النمو من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر (أو سوق معين) تتمتع فيه بميزة نسبية ، كما يتم سحب موارد المؤسسة من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة أو المتقادمة أو غير المربحة ومن إبرز عيوب إستراتيجية التركيز هو عدم قدرة المؤسسة على تنويع المخاطر حيث تعرض موارد المؤسسة للخطر عند تركيزها في مجال واحد ويمكن أن تحقق النمو المركز عموديا أو أفقيا، وغالبا تلجا المؤسسة التي تكون في حالة نمو وفي صناعة متنامية إلى الاختيار بين هذين النوعين قبل أن تتجه إلى التنويع .

النمو المركز العمودي

يتحقق النمو العمودي من خلال سيطرة الشركة على وظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع. كأن تقوم الشركة بأنشاء مصادر توريد خاصة بها ، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذها الخاصة وهذا النمو ممكن تحقيقه من خلال ما يعرف بالتكامل العمودي والذي يأخذ شكلين هما التكامل الخلفي في حالة إمتلاك

كل أو بعض مصادر التوريد للشركة والتكامل الأمامي في حالة إمتلاك كل أو بعض أدوات أو منافذ التوزيع ، ويعتبر التكامل الخلفي هو الأفضل عندما تتمتع المؤسسة بمركز تنافسي قوي وكانت السوق في نمو وإزدهار متواصل وقد تلجأ المؤسسة إلى التكامل الخلفي بهدف تخفيض كلف المواد الأولية بشكل يجعلها في وضع تنافسي أفضل.

أما إذا أرادت خدمة المستهلك بشكل أفضل فقد تلجا إلى التكامل الأمامي حيث تسيطر على قنوات توزيع منتجاتها في السوق والإتصال المباشر بالمستهلك وبالرغم من أن التكامل من الخلف أكثر ربحية من التكامل الأمامي إلا انه يقلص مرونة الشركة نتيجة لوجود موجودات مكلفة يصعب بيعها الأمر الذي يشكل عائقا لها عند تفكيرها الخروج من هذه الصناعة مثلا.

النمو المركز الأفقي

يتحقق النمو الأفقي من خلال ضخ منتجات الشركة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للأسواق الحالية وتستطيع المؤسسة أن تنمو أفقيا من خلال النمو الداخلي أو الخارجي[1] الخارجي من خلال الإستحواذ أو التحالفات الإستراتيجية مع شركة أخرى في نفس الصناعة، ويتحقق النمو الأفقي من خلال التكامل الأفقي ، أي درجة تعامل المؤسسة مع مواقع جغرافية متعددة في نفس الصناعة.

ثانيا : إستراتيجيات التنويع

يتضمن النمو القائم على التنويع إستراتيجيتين أساسيتين هما التنويع المترابط والتنويع الغير مترابط .

التنويع المترابط

يشير التنويع المترابط أو المتصل إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى حد ما من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو التهديدات التي تتعرض لها أو قنوات التوزيع أو المهارات الإدارية المطلوبة أو مجالات الإستخدام .

والتنويع المترابط من أكثر الإستراتيجيات ملائمة للمؤسسة عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة ولذلك فان المؤسسة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها للتنويع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية ، حيث يمكن لهذه الصناعة أن تعظم إستغلال ما لديها من معرفة وخبرة بالمنتج والإمكانيات الصناعية ، والمهارات التسويقية.

التنويع الغير مترابط

وينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمؤسسة والدافع الأساسي لأتباع هذه الإستراتيجية هو الحصول على مزيد من الأرباح ومن الأمثلة العملية هو قيام مؤسسة تخضع للتقلبات الموسمية في أعمالها وإيراداتها بشراء مؤسسة أخرى تعمل في مجال مختلف ولكن تخضع لتقلبات موسمية عكسية مما يؤدي إلى حصول المؤسسة الأولى على إيرادات نقدية ثابتة طوال العام .

[1]- مؤيد سعيد السالم، **مرجع سابق** ، ص ص:170-171.

ثالثا : إستراتيجيات النمو المحدد

وهي الإستراتيجية التي تستمر فيها المؤسسة بتقديم خدماتها لزبائنها بنفس طريقتها في الماضي[1] ويبقى المزيج السلعي وقنوات التوزيع والسوق المستهدف بدون تغيير نسبيا. وتعد إستراتيجية النمو المحدد هي أكثر الإستراتيجيات شيوعا. وتكون ملائمة للمؤسسات ذات الأداء المرضي وتعمل في بيئة مستقرة نسبيا. ويمكن للمؤسسات التي تعمل في ظل هذه البيئة أن تعتمد نوعان من إستراتيجيات النمو المحدد.

1. إستراتيجية الإحتفاظ بالوضع القائم

إذ لا يرغب العديد من أصحاب الأعمال التجارية الصغيرة منها على وجه الخصوص في النمو سريعا ويشعر الكثير منهم بالغبطة كونهم يعرفون مستخدميهم وزبائنهم بالإسم ويرتبطون بعلاقات شخصية طيبة معهم ولهذه الإستراتيجية مخاطر أقل من إستراتيجية النمو ، خاصة إذا كانت المؤسسة تعتبر نفسها ناجحة ، إلا أنها غير متأكدة من أسباب نجاحها ، فيما قد يؤدي أي تغيير بأي صيغة كانت ، سواء تقليص العمليات أو توسيعها إلى إرباك علاقات العمل الحالية ، كما أن إستراتيجية نمو سريع يتطلب إستثمارات كبيرة.

2. إستراتيجية النمو الممكن الإحتفاظ به

وهي إستراتيجية تدعو إلى نمو محدد بنسبة منخفضة نسبيا بحيث لا يؤدي النمو إلى إرباك الطاقة القائمة وتلجا بعض المؤسسات إلى إتباع إستراتيجية النمو الممكن الإحتفاظ به عندما لا تؤدي نسبة النمو إلى إرباك الطاقات القائمة فيها ، حيث تقوم تلك المؤسسات بدراسة ومراقبة وتحليل المتغيرات البيئية التي لها علاقة بنشاط المؤسسة وبالتالي تحدد نموها بشكل دقيق[2] .

ومما سبق يمكن إعتبار تحليل محفظة الأعمال من الآليات التي تمكن المؤسسة من دراسة أنشطتها ومنتجاتها والتعرف على كافة هذه الجوانب وذلك من خلال العديد من أنواع المصفوفات التي تم التعرض لها حيث أنها تشترك في عدة نقاط وتختلف في نقاط أخرى عديدة وهذا ما يمنح للمؤسسة حلول مختلفة تمكنها من إختيار الإستراتيجية المناسبة وتحقيق مستويات النمو المرغوب فيه وهذا يمهد لنا للتعرض في الفصل الثاني لمختلف العوامل التي تم إختيارها والتي تؤثر على نمو المؤسسة.

[1]- رضا صاحب أبو حمد ال علي، سنان كاظم الموسوي،**وظائف المنظمة المعاصرة** ، نظرة بانورامية عامة،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001.، ص: 68-70.

[2] - رضا صاحب أبو حمد ال علي، سنان كاظم الموسوي، **نفس المرجع السابق** ، ص ص:68-70.

خاتمة الفصل

تتفاخر الدول بالإعلان سنويا عن معدلات نموها وما حققته إقتصادياتها من تطور في مختلف الميادين وإرتفاع دخلها الوطني، والرفاهية التي حققتها لمختلف شرائح مواطنيها وتحسن مستوى إنفاقهم الذي زاد من جراء هذا التطور والتقدم. فللمؤسسة الإقتصادية دور كبير في تحقيق هذا الرخاء والتقدم لهذه الدول من خلال ما تقدمه هذه المؤسسات للمجتمع من توظيف لليد العاملة وخلق الفائض المالي الذي لا يتأتى إلا من خلال مؤسسات ناجحة وقوية تحقق سنويا المستوى المطلوب من النمو الذي يمكنها من الرفع من رقم أعمالها وخلق منتجات جديدة وبالتالي تحقيق فوائد وعائدات معتبرة.

فالنمو الذي تنشده هذه المؤسسات تمت دراسته من عدة مفكرين ينتمون إلى مدارس مختلفة ، فظهرت في أول الأمر النظرية الإقتصادية التقليدية لتحدد المفاهيم وتشرح مفهوم النمو وتوالت فيما بعد عدة نظريات لتثري الموضوع وتتناول الموضوع من عدة جوانب أخرى. كما تم إبراز مدى أهمية عنصر النمو بالنسبة للمؤسسة وللمجتمع ككل والخصائص التي يمتاز بها والفرص المتعددة التي يمكن للمؤسسة أن تغتنمها لتحقق النمو المرغوب فيه. كما تم التعرض لحالات النمو المختلفة التي يمكن أن تمر بها المؤسسة مع ذكر الحالات التي يجب على المؤسسة أن تبتعد عنها. فالمؤسسة لا يمكنها تحقيق النمو إلا إذا قامت بتحليل محفظة أعمالها والتي على ضوئها يمكن أن تختار الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من تحقيق غاياتها.

بعدما تعرضنا في الفصل الأول إلى الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وكيفية إختيار الإستراتيجية المناسبة فأننا في الفصل الثاني سنتعرض للعوامل التي تؤثر فيها والتي إخترنا منها العوامل التالية: التمويل ، تنمية الموارد البشرية ، تكنولوجيا الإعلام والإتصال وأخيرا الإبتكار وكيف يمكن لهذه العوامل من الإسهام في زيادة نمو المؤسسة وتحقيق ما ترغب فيه من أهداف إذا تمكنت المؤسسة من حسن إستغلالهم ، ولقد تم إختيار هذه العوامل لأنها تأثر على أغلب المؤسسات.