

المحور السادس: نمو وتطور المؤسسات

يحتل موضوع نمو المؤسسة وتطورها أهمية جد بالغة، حيث إهتم العديد من الباحثين بدراسة وتحليل هذا الموضوع، بغرض فهم طبيعته ووضع مختلف نماذج نمو المؤسسات الاقتصادية. حيث يرجع ذلك الاهتمام لبروز الكثير من المحددات والعقبات التي تحول دون تحقيق إدارة المؤسسة لأهدافها.

1. مفهوم نمو وتطور المؤسسة: يعني نمو وتطور المؤسسة تحقيق تغيير في حجمها، أي في حجم هيكلها التنظيمي، من خلال زيادة أقسامها أو حدوث توسع أفقي أو عمودي في هيكلتها وتنظيمها للعمل. كما يرى أيضا بعض الباحثين أن زيادة الحجم مؤشر واضح على تحسن مختلف المؤشرات المالية، كمجموع الموجودات ورأس المال والمبيعات والدخل الصافي. وبصورة أكثر وضوح، يمكننا القول أن حجم المؤسسة يرتبط بالعديد من المؤشرات أهمها:

أ. عدد العمال: تعتبر زيادة عدد العمال مؤشرا رئيسيا للنمو والتطور، خصوصا إذا كان إرتفاع عددهم وفقا لتوزيعهم النسبي على مختلف مستويات وأجزاء الهيكل التنظيمي.

ب. كمية ونوعية المدخلات والمخرجات: تعتبر كمية ونوعية مدخلات ومخرجات المؤسسة مقياسا أساسيا لنموها وتطورها. حيث يقصد بالمدخلات مجموعة عوامل الإنتاج أو الموارد الاقتصادية المستعملة في العملية الإنتاجية، والمتمثلة في العمل والتنظيم ورأس المال والموارد الطبيعية. أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات محصلة جميع العمليات التصنيعية التي تتم داخل الوحدة الإنتاجية.

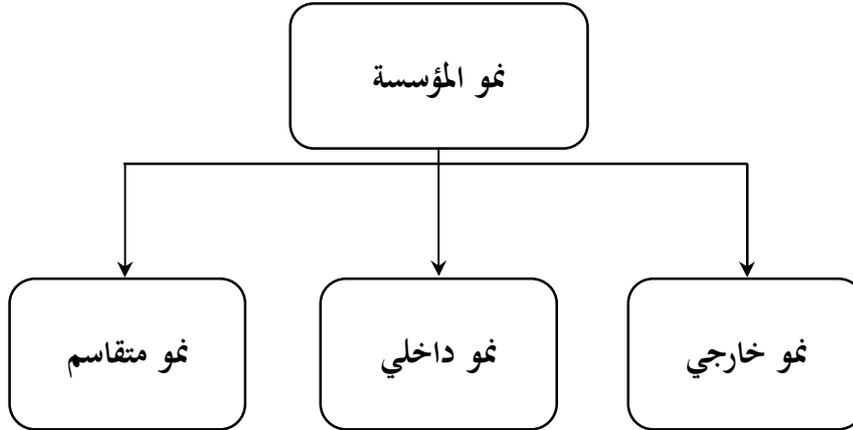
ج. المؤشرات المالية: وتشمل قيمة كل من الموجودات والمبيعات ورأس المال المملوك، والدخل الصافي.

د. الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من أدق وأصدق مؤشرات النمو والتطور، انطلاقا من حجم التقسيمات الأفقية والعمودية، والمستويات الإدارية الموجودة، والتي يدل زيادة نطاقها علة نمو وتطور المؤسسة.

حيث ترتبط كل هذه المؤشرات مع بعضها البعض من أجل تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة، حيث أن أي زيادة في تلك المؤشرات بالضرورة سيؤدي لنمو وتطور المؤسسة. أي تحقيق متطلبات التوازن المتحرك والتكيف البيئي والقدرة على تحسين الأداء في ظل المحيط الخارجي الغير مستقر.

2. أنواع نمو وتطور المؤسسة: يمكن للمؤسسة أن تحقق نموا وتطورا إما من الداخل أو من الخارج. حيث يمكننا شرح وتوضيح أنواع النمو والتطور من خلال الشكل الموالي.

أنواع نمو وتطور المؤسسة



يهدف القائمون على نمو وتطور المؤسسة لتحقيق مجموعة مختلف من الأهداف، أبرزها على الإطلاق زيادة مستويات تسويق المخرجات وتحسين مختلف النتائج ورفع حجم عوامل الإنتاج بأشكالها المتنوعة. تبعا لذلك، ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا أن هناك ثلاثة أنواع وطرق لنمو وتطور المؤسسة، هي النمو الداخلي والنمو الخارجي والنمو المتقاسم. حيث يمكننا شرحها في الآتي:

- أ. النمو الداخلي: يتحقق النمو الداخلي أو النمو العضوي عندما تعتمد المؤسسة على قدراتها الذاتية في سعيها لتحسين مختلف مؤشراتها. فهو عملية متواصلة وطويلة الأمد، وهو أيضا النمط المفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الباحثة عن التميز والرقي، بسبب إمكانية التحكم في مختلف الموارد الواقعة تحت تصرف إدارتها العليا. تحدث عملية النمو الداخلي بسبب مجموعة من الدوافع، المتمثلة في:
- ✓ عند إرتفاع الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة، الأمر الذي سينعكس على طاقتها الإنتاجية.
 - ✓ عند رغبة المؤسسة في الإستفادة من جهودها في مجال البحث والتطوير، وبالتالي ضرورة الاعتماد على قدراتها في تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة.
 - ✓ عند تتوفر المؤسسة على إمكانيات مالية وفنية وتقنية كبيرة، وتود الإدارة الإستفادة منها ورفع معدلات كفاءتها وفعاليتها.
 - ✓ للحفاظ على هوية المؤسسة، خاصة في حالة زيادة عدد المنافسين أو تفشي ظاهرة التقليد والتعدي على حقوق الملكية.
 - ✓ عند رغبة مدير المؤسسة في الحفاظ على سلطته.

✓ للحفاظ على مناصب العمل وزيادتها.

ب. النمو الخارجي: النمو الخارجي عبارة عن عملية خارجية متقطعة وتتميز بدرجة كبيرة من التعقيد، حيث تستهدف الجمع بين كل موارد وأنشطة شركتين على الأقل، هذا الجمع يتم من خلال عملية اندماج أو إقتناء أو تنازل. حيث يقصد بالاندماج ضم مؤسستين أو أكثر لبعضها البعض وجعلها شركة واحدة. أما الإقتناء فيقصد به شراء مؤسسة أو أكثر من قبل مؤسسة وضمها لها. تتنوع وتعدد دوافع التوجه نحو النمو الخارجي، حيث يمكننا ذكرها في الآتي:

✓ ضرورة الإسراع في السيطرة على حصص بالسوق، فنظرا لضيق الوقت وعدم ملائمة النمو الداخلي، الذي يتطلب مدة زمنية طويلة، نجد شراء مؤسسة أخرى سيمكن من زيادة الطاقة الإنتاجية في وقت قصير، الأمر الذي يسهل السيطرة على الحصة المستهدفة في السوق.

✓ رغبة إدارة المؤسسة في إقتحام أسواق صعبة الدخول، وذلك راجع لمحدودية إمكانياتها الفنية أو التقنية أو الاقتصادية. الأمر الذي يجعل من إقتناء مؤسسات موجودة في السوق الأسلوب الأمثل لذلك.

✓ الرغبة في الإستفادة من أفضليات تجميع مواردها وموارد مؤسسات أخرى، فيكون الإقتناء هو الحل الأمثل.

✓ إمكانية الإستفادة من تكنولوجيات وتقنيات إنتاجية وإدارية متطورة تتوفر لدى المؤسسات المراد إقتناؤها.

✓ توفير تكاليف إنشاء علامات تجارية جديدة، وإمكانية الإستفادة من ولاء العملاء للعلامة التجارية للمؤسسة المراد إقتناؤها.

توجد أربعة طرق أساسية يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق النمو الخارجي هي: القيام بضم مؤسسة منافسة، القيام بضم مؤسسة مكملة، القيام بضم مؤسسة من نفس السلسلة، القيام بضم مؤسسة متنوعة.

ج. النمو المتقاسم: يركز النمو المتقاسم أو التعاون على تجميع كل من موارد وطاقات المؤسسة مع مؤسسات أخرى. لذلك فإن النمو المتقاسم يتحقق بالاعتماد على القدرات الذاتية وقدرات مؤسسة أو مؤسسات أخرى، وذلك دون اللجوء للإقتناء. حيث تنقسم طرق النمو المتقاسم لنوعين رئيسيين هما:

✓ **إستراتيجية التحالف مع مؤسسات منافسة:** التحالف عبارة عن إلتزام متبادل ومحدود وتدرجي وقابل للتراجع، بين مؤسستين أو أكثر، تلجأ له المؤسسة من أجل تحسين أدائها وخلق ميزة

تنافسية، إنطلاقاً من الحصول على موارد أو مهارات وخبرات محددة وغير متوفرة لديها. حيث يأخذ التحالف شكل مؤسسة مشتركة، يتساوى الأطراف في حق القرار. وتوجد ثلاثة أشكال للتحالف هي: تحالف التكامل تحالف التجميع وتحالف شبه التركيز.

✓ إستراتيجية الشراكة: وتتضمن قيام المؤسسة بالتحالف مع مؤسسات غير منافسة لها، بغرض ضمان أداء بعض الأنشطة والعمليات الداخلية أو اإخراجية بكفاءة وفعالية أكبر، أو بغرض تحقيق تنويع أكبر للسوق. حيث تتم بطريقتين أساسيتين هما: شراكة الأخرجة والشراكة التكافلية.