

## 1- مفهوم نمو المؤسسة:

لقد تعدّدت التعاريف الخاصة بنمو المؤسسة، وذلك بسبب اختلاف زمن هذه التعريفات، وكذلك بسبب التوسّعات الكبيرة والمتعاقبة التي شهدتها المؤسسات، ومن بين التعاريف نجد:<sup>91</sup>

فقد عرّفه "بينروس" (E.T. Penrose) سنة 1963 بأنّه: "ما هو إلاّ زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإنّ النمو هو ظاهرة لا تتمّ أوتوماتيكيا وإنّما ناتج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم."

أمّا "ستاربيك" (Starbuck) فقد عرّفه سنة 1965 بأنّه: "على أنّه ليس بظاهرة عفوية وإنّما راجع إلى قرارات تسييرية. فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، ممّا يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدّي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد." أما "قاسمي" (Gasmi) فقد عرّفه سنة 1988 بأنّه: "الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن."

كما أنّ "سميت" (Sammut) عرّفه سنة 1996 على أنّه: "يتعلّق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المتعلّقة بالتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية، والشخصية."

ومن التعاريف السابقة يبدووا جليًا أنّ النموّ والتطور يقاسان عن طريق اعتماد الزيادة في حجم المؤسسة، وأنّ قياس الحجم يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات متعدّدة يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>92</sup>

- عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي.

- كمية المدخلات والمخرجات.

- المؤشرات المالية كالموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك، والدخل الصافي.
- الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، والإختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي.

ومن خلال كلّ هذا يمكن القول أنّ مفهوم النمو وطبيعته في المؤسسة يقوم على ما

يأتي: <sup>93</sup>

- يرتبط مفهوم النموّ في المؤسسة بالزيادة في المؤشرات السابقة كعدد الأفراد العاملين، والمدخلات والمخرجات،...

- يحقق النمو والتطور في المؤسسة أبعادا تسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسة (الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة).

- لا يرتبط مفهوم النمو والتطور ببعد زمني معين أو محدد لحصوله، بل إنّ غالبا ما يتحقق في الأجل الطويل من خلال كفاءة أداء المؤسسة.

ويعدّ النمو أحد المؤشرات الأساسية لقياس كفاءة وفعالية المؤسسة بشكل عام، ولا يكون هذا النمو إلاّ بعد قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، والقدرة على مواصلة الأداء في إطار البيئة المتغيرة.

## II- أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو:

تحرص جميع المؤسسات على النمو وزيادة حجمها وذلك للأسباب التالية: <sup>94</sup>

- المؤسسات الأكبر هي الأفضل.
- المزايا الاقتصادية المرتبطة بالحجم الكبير، حيث نجد الإنتاج الكبير يصاحبه تخفيض في التكاليف وكفاءة أكبر.

- النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المؤسسات، وذلك كون المؤسسات الكبيرة تلقى الدعم دائما من الحكومات، وكذلك يسهل لها الاحتفاظ بموارد أكثر تقيها مخاطر عدم التأكد.

- إنّ نمو المؤسسة وتزايد حجمها يوحي بأنّها تدار بفعالية.

- إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يزيد من شهرة وقوة الإدارة العليا، ويزيد في حصولهم على رواتب ومزايا أفضل.

- إن الحجم الكبير للمؤسسة والنمو يوفّران لها مزيد من القوة أمام المؤسسات والجهات الأخرى في بيئة المؤسسة كالموردين، والنفقات، والحكومة، وغيرها.

لكن ورغم هذه الأهمية والأسباب التي تدفع المؤسسات إلى النمو وزيادة حجمها إلا أننا في الواقع لا نجد جميع المؤسسات في نمو مستمر، فبعضها ينمو ويزداد حجمها بسرعة فائقة والبعض الآخر تبقى صغيرة، ويرجع ذلك جزئياً إلى التفاوت في الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات.

### III- الظروف المساعدة على النمو:

هناك مجموعة من الظروف والعوامل المساعدة على النمو وتزايد حجم المؤسسة يمكن تقسيمها إلى:<sup>95</sup>

#### III-1: الظروف الداخلية المساعدة على النمو: وتتمثل في:

III-1-1: توافر موارد راکدة فائضة: ومعنى ذلك أنّ الموارد التي تحتاجها المؤسسة لنموها كالموارد البشرية، ورأس المال، والمعدّات وغيرها تكون فائضة وغير مستغلّة جيّداً، وهذا ما يمكن من تخصيصها لأغراض النمو والتوسّع. كما أنّ المؤسسات تعمل على ابقاء بعض الموارد فائضة وغير مستغلّة وذلك حتى تستجيب المؤسسة للطلب الموسمي على بعض المنتجات، كما أنّ المسيرون يعملون دائماً على محاولة استغلال الموارد الفائضة في أنشطة جديدة وهذا ما يمثل توسعاً ونمواً للمؤسسة.

#### III-1-2: موارد مستغلّة أكثر من طاقتها: وهو عكس الظرف السابق، حيث أنّ

استغلال الموارد أكثر من طاقتها، يحفّز المسيّرين على السعي لإضافة موارد جديدة، وهذا ما يجعل امكانية توافر موارد راکدة فائضة وبالتالي يحفّزهم للبحث عن أنشطة لاستغلال هذه الموارد.

**III-1-3: حوافز النمو:** تعتبر حوافز النمو دافعا قويا لنمو المؤسسة وزيادة حجمها، وقد تكون هذه الحوافز اقتصادية كزيادة الأرباح وتخفيض تكلفة المنتج، أو حوافز نفسية تتمثل في دوافع المسيرين وحاجاتهم للإنجاز أو القوة وتحقيق الذات، والعوائد المالية والشهرة وغيرها، أو حوافز استراتيجية تتمثل في محاولة تحقيق الإحتكار، والإستقرار، والبقاء.

**III-2: الظروف الخارجية المساعدة على النمو:** يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى تكيّفها مع بيئتها الخارجية من خلال تجنبّها لتهديداتها والتي يمكن أن يطلق عليها أيضا بمعيقات النمو، وكذلك مدى استغلالها لفرصها كتزايد حجم الطلب على المنتج، وزيادة دخل الفرد، والانتعاش الاقتصادي، والتقدّم التقني الذي يساعد على الإنتاج الكبير، وغيرها وهذه هي الظروف المساعدة على النمو.

#### **IV- أنواع النمو في المؤسسة:**

وتتمثل في:<sup>96</sup>

**IV-1: النمو الداخلي:** لقد اختلف تعريف النمو الداخلي والنمو الخارجي من باحث لآخر وذلك نتيجة استخدامهم لهذين المصطلحين للتعبير عن عدّة مظاهر مختلفة في الاقتصاد وإدارة الأعمال، حيث استخدم في بعض الحالات للتعبير عن مصادر تمويل النمو في النشاط (النمو الداخلي اقترن بمصادر التمويل الداخلي، والنمو الخارجي بمصادر التمويل الخارجي)، وفي بعض الحالات للتعبير عن منابع رقم الأعمال (النمو الداخلي مرتبط برقم الأعمال الذي تحقّقه المؤسسة في منشئها الأصلي، والنمو الخارجي مرتبط بالارتفاع في رقم الأعمال بالخارج (الصادرات)).

لكن وبعد النقاشات التي أثّرت حول المفهومين توصل "باتورل" (R.Paturel) سنة 1981 إلى اعتماد تعريف للنمو الداخلي شكّل مرجعية للدراسات المهتمّة بنمو المؤسسات، حيث عرفه على أنّه: "حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنّها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات".

وعليه فالنمو الداخلي يتعلق بحيازة الأصول المنفصلة عن مكملات العملية الإنتاجية كاليد العاملة والعلاقات التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسة، إذن فالحيازة هنا تخص وسائل الإنتاج المنفصلة غير المدمجة وغير المنظمة كما يمكن أن تكون من صنع المؤسسة ذاتها أو قادمة من خارج المؤسسة في شكل حيازة لوسائل جديدة أو مستعملة تمزج مع ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لتحقيق النمو في النشاط.

وهناك من انتقد التعريف السابق وذلك لاعتماده على مصطلح عوامل الإنتاج، والذي يعتبر مصطلح تقليدي يعبر فقط عن العوامل المادية أو الحسية ويهمل العوامل غير الحسية، ولهذا نجدهم اعتمدوا على مصطلح الموارد الداخلية التي تتمثل في مختلف الوسائل المادية وغير المادية، الملموسة وغير الملموسة والتي تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة والتي تتكون من إمكانية المؤسسة المادية (تجهيزات، مباني، منقولات، الموارد ومستلزمات الإنتاج... إلخ)، وغير المادية (الكفاءات المهارات، المعارف المكتسبة، الخبرة، سمعة المؤسسة، الشهرة... إلخ) والمالية (مصادر التمويل الداخلية والخارجية).

أما مصطلح الموارد الخارجية فهي التي لا تخضع لرقابة المؤسسة وتتعلق بموقع المؤسسة الجغرافي ومكونات محيطها، وهي متاحة لجميع المؤسسات وعلى هذا الأساس فإن عمليات النمو الداخلي والخارجي تتعلق فقط بالموارد الداخلية، بحكم خضوعها لسيطرة وإدارة المؤسسة.

ولهذا تم صياغة التعريف التالي للنمو الداخلي: هو إنشاء المؤسسة أو حيازتها للموارد الداخلية غير المرتبطة فيما بينها، سواء كانت هذه الموارد مادية أو معنوية أو مالية أو بشرية أو تقنية... إلخ، والتي توظف لممارسة مختلف الأنشطة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

**2-IV: النمو الخارجي:** وكما قيل سابقاً بأنه توجد العديد من التعاريف الخاصة بالنمو الخارجي، وبعد النقاشات التي أثيرت حول هذا المفهوم توصل " باتورل" (R.Paturel) سنة 1990 إلى اعتماد تعريف للنمو الخارجي شكّل مرجعية للدراسات المهتمة بنمو المؤسسات،

حيث عرّفه بأنّه: "عمليات الحيازة المباشرة، الجزئية أو الكلية، لمؤسسة أو فرع (عن طريق الابتلاع مثلاً)، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاك المؤسسة لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها أو السيطرة دون مساهمة مباشرة وذلك بواسطة وسيط مالي (الشركات القابضة، صناديق الاستثمار، الوكالات المالية... إلخ)، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة، وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية."

ومنه فإن الخاصية الرئيسية للنمو الخارجي تتمثل في حيازة عوامل إنتاج وهي في حالة الارتباط مع العوامل الأخرى، أي أنها تشكل وحدة إنتاجية متكاملة تمتزج فيها وسائل الإنتاج واليد العاملة والخبرة والمعارف والمعلومات لتنتج في آخر المطاف سلعة و/أو خدمة موجهة للعملاء.

وهناك من انتقد هذا التعريف لاعتماده على مصطلح عوامل الإنتاج كما قيل سابقاً، ولهذا يصبح تعريف النمو الخارجي بأنه حيازة المؤسسة لإجمالي أو جزء من الموارد الداخلية المرتبطة فيما بينها على شكل وحدة اقتصادية والتي لها القدرة على إنتاج سلع وخدمات وذلك باللجوء إلى عمليات الاندماج، الابتلاع، تولي المساهمة مع السيطرة.

ويمكن الإشارة إلى أن المؤسسة تتمكن من الاستفادة من الموارد الخارجية التي تمّ حيازتها عن طريق عمليات النمو الخارجي، لأنّ التوقع الجديد للمؤسسة يسمح لها في هذه الحالة باستخدام الموارد الطبيعية والعمومية المتوقّرة في محيط المؤسسة المستهدفة.

**3-IV: النمو التعاقدى:** يقوم النمو التعاقدى على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت

عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية تجارية أو خدماتية. ويرى "مونت موريلليون"

( **B.De Montmorillion** ) سنة 1989 أنّ المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى كلما

طلبت من الغير القيام بجزء من النشاط الضروري المتمثل في الإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة إلى السوق.

كما اتخذ النمو التعاقدي أحد أشكال النمو الداخلي أو الخارجي، فيمكن اعتباره داخليا في حالة إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى يتضمن انشاء فرع مشترك بين المؤسستين، لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها بفعل العقد المبرم بين المؤسستين. أما خارجيا في حالة اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها وذلك لأنّ عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.<sup>97</sup>

وهناك من يرى أنّ أنواع نموّ المؤسسة تتمثل في النمو المتوازن والنمو المتسارع والنمو المتناوب، لكن أغلبية الباحثين يعتبرون ذلك بأنّها حالات النمو الطبيعي التي يرافق فيها النمو حالة من التوازن المالي على مستوى المؤسسة. وحالات النمو المرضية المتمثلة في حالة النمو السريع غير المتحكم فيه أو ما يسمى بحالة الهروب إلى الأمام، وحالة النمو المتباطئ.