

## دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

### تمهيد:

إن عملية تأسيس أي مشروع أو مؤسسة يكون الهدف الأساسي منها هو توسيع الأعمال وتحقيق المزيد من الأرباح، في المديين المتوسط والبعيد، أي بصفة عامة تحقيق نمو المؤسسة والتي يمكن أن يظهر في عدة صور وأشكال. وعليه فإن النمو يعتبر مسألة جوهرية بالنسبة لكل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، فهي تسعى له وتبحث عنه وتوفر جميع الشروط المطلوبة لتحقيقه ومن ثم الوصول إلى الأهداف التي يضمنها النمو بشقيه الداخلي والخارجي.

### 1- مفهوم نمو المؤسسة:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بنمو المؤسسة الاقتصادية، فقد تم تعريفه على أنه:

- " زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تتم أتوماتيكيا وإنما ناتجة عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم "
- " ليس بظاهرة عفوية وإنما ظاهرة راجعة إلى قرارات تسييرية، فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات ما يؤدي إلى الزيادة في الأرباح وبالتالي السماح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد "
- " يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المتعلقة بالتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية "

### 2- أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو:

تحرص جميع المؤسسات على النمو وزيادة حجمها، وذلك للأسباب التالية:

- 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.
- إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يوحي بأنها تدار بفعالية.
- إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يزيد من شهرة وقوة الإدارة العليا، ويزيد في حصولهم على مزايا ورواتب أفضل.

- إن الحجم الكبير للمؤسسة والنمو يوفران لها مزيد من القوة أمام المؤسسات والجهات الأخرى في بيئة المؤسسة كالمورد، والنقابات، 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.

### 3- مؤشرات نمو المؤسسة:

يمكن الحكم على مدى نمو المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات، نذكر منها:

- زيادة عدد العمال، ويعتبر مؤشر هام لنمو المؤسسة، لكنه لا يعبر بصورة واضحة عن نمو حقيقي في المؤسسة.
- زيادة حجم الإنتاج أي زيادة مخرجات المؤسسة.
- الربح، ومع أنه لا يعد مؤشراً دالاً على النجاح في المؤسسة ولكن المؤشر الأحسن هو القدرة على التمويل الذاتي لأنه يبين مدى تطور المؤسسة في المستقبل.
- رقم الأعمال، هو المؤشر الأكثر تداولاً فهو يعبر عن تطور حجم مبيعات المؤسسة.
- تعدد فروع المؤسسة وخطوط الإنتاج، حيث أن تطور حجم الإنتاج للمؤسسة يلزمها زيادة حجم خطوط الإنتاج وبالتالي فرصة أكبر للتوسع، كما أن هذا التوسع قد يسمح لها بتنويع نشاطها من حيث المنتجات المقدمة، أو الأسواق المستهدفة وغيرها، مما يؤدي إلى تعدد فروع المؤسسة.

### 4- النظريات الاقتصادية المفسرة لنمو المؤسسة:

➤ **النظرية الاقتصادية التقليدية:** ساهمت النظرية الاقتصادية التقليدية الجديدة (النيوكلاسيكية) بالكثير من خلال دراستها لسلوك المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين أسواق المنتجات وأسواق عوامل الإنتاج، فحسب هذه النظرية المؤسسة هي عبارة عن علب سوداء موصوفة فقط بالعناصر الكمية التي تعبر حدودها وتقوم بتحويل المدخلات (رأس المال والعمل) إلى مخرجات (سلع وخدمات) دون الأخذ بعين الاعتبار لتفاصيل نشاطها الذي تمارسه في سوق تنافسي تام يتميز بخمسة فرضيات أساسية:

- تكافؤ السوق باحتوائه على عدد كبير من البائعين والمشتريين ولا يستطيع أي منهم تحديد السعر.
- حرية الدخول والخروج إلى ومن السوق.
- تماثل المنتجات لدى مؤسسات السوق ومنه فالمنافسة قائمة على السعر فقط.
- حرية حركة عوامل الإنتاج سواء بين المؤسسات أو بين الأسواق.
- المعلومات متاحة ومجانبة فكل الأعوان الاقتصاديين يعلمون في نفس الوقت ومجاناً الكميات المعروضة والأسعار.

واعتمادا على التفكير النيوكلاسيكي قام Penrose سنة 1963 بتحليل أساسيات النظرية الاقتصادية التقليدية لنمو المؤسسة أين يلعب حجم المؤسسة الدور الأساسي في شرح نموها، حيث يوجد حجم أمثل للمؤسسة يتعلق بالمرودودية.

➤ **النظرية التطورية (نظرية دورة حياة المؤسسة):** كان المفكر الاقتصادي Marshall من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يشبه في تطوره الكائن الحي، حيث تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أن نمو المؤسسة يماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها.

ومن هذا المنطلق جاءت نظرية دورة حياة المؤسسة لتتجاوز التحليل الساكن الذي ميز النظرية الاقتصادية التقليدية، وذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة ل Bertalanffy سنة 1973 التي تحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يمارس كل منهما الفعل ورد الفعل تجاه الآخر. ومن هنا انبثقت نظرية دورة الحياة ولعبت دورا هاما في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة، وظهر ذلك من خلال أعمال كل من (Bazire (1976، Greiner (1977، Churchill (1983، Adizes (1991 والذين اعتبروا في أعمالهم أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل:

- **الميلاد:** ويمثل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية، حيث تكون الأوضاع غير مستقرة وتتطلب المرحلة الكثير من الإبداع والعمل، حيث يصعب في هذه المرحلة تحديد أهداف المنظمة بدقة.
- **النمو:** وهو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل منظم ومهيكل.
- **النضج:** ويمثل غالبا المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها.
- **التباطؤ:** وهي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال.
- **الزوال:** وهي المرحلة التي تجسد موت المؤسسة واحتفائها.

➤ **نظرية السيورة الداخلية للنمو:** قام Penrose بإعداد نظرية عامة لنمو المؤسسة تدرج وترتكز على السيورة الداخلية لتطور المؤسسة، حيث أن نظرية سيورة النمو تستند على فكرة أساسية مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو لها وبهذا تتحدد درجة النمو الذي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية معينة. فحسب هذه النظرية المؤسسة تستطيع تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد.

فالمؤسسة بداية تقوم بوضع الخطط لنشاطها وتحدد فيها عوامل الإنتاج اللازمة، ثم تعمل جاهدة على الاستغلال الجيد لهذه العوامل، ولكن تسبب عوامل الإنتاج غير القابلة للتقسيم بقاء بعض الموارد مستغلة جزئيا مما يدفع المؤسسة إلى التفكير في التوسع بأنشطة أخرى واستعمال الموارد الفائضة (العاطلة) من النشاط السابق والتي يلزمها جلب موارد جديدة أخرى، ثم إن تنفيذ الأنشطة الجديدة يبقى موارد أخرى معطلة وبذلك تستأنف المؤسسة النمو من جديد.

## 5. أنواع نمو المؤسسة:

يمكن تصنيف أنواع نمو المؤسسة إلى ما يلي:

**النمو الداخلي:** بعد النقاشات التي أثيرت حول مفهوم النمو الداخلي والخارجي توصل R.Paturel إلى اعتماد تعريف للنمو الداخلي على أنه "حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات"، وبمعنى آخر هو استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة من أجل تنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو الأموال الأخرى الخاصة بالمؤسسة، كما أنه النمو الناتج عن تلك الزيادة في قدرات الإنتاج من خلال إنشاء أو امتلاك وسائل إنتاج جديدة، و ينتج عنها ارتفاع في الإنتاج كما ونوعا. وعليه فإن النمو الداخلي هو طريق النمو الأكثر طبيعيا للمؤسسة ويقضي ضمنا الاعتماد على مواردها الخاصة لضمان نموها وتحقيق أهدافها الموضوعة ويوفر استقلالية كبيرة تتطور تدريجيا عن طريق الاستثمارات المباشرة وخلق القيمة، ويتبع النمو الداخلي خاصة عندما يكون القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة يشهد نمو قوي والصراع التنافسي ليس شديدا معناه أن طاقة السوق تسمح لكل مؤسسة حاضرة في القطاع أن تنمو بدون ضرورة أخذ حصص سوقية من منافسين آخرين.

**النمو الخارجي:** يركز النمو الخارجي على تغيير الأصول المادية للمؤسسة، حيث يعرف بأنه شراء الأصول الصناعية وكذا التجارية والتي تسمح للمؤسسة بالتوسع في أنشطتها وأعمالها عن طريق عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية للمؤسسة أو مؤسسات أخرى موجودة، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسات أخرى بامتلاكها لحصة كبيرة من رأس مالها تكفي للسيطرة عليها، وهذا يعني أن النمو الخارجي هو القرار الهادف إلى شراء أصول مادية أو تأجيرها أو المساهمة الجزئية أو الكلية في مؤسسات أخرى.

**النمو التعاقدى:** يقوم النمو التعاقدى على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية تجارية أو خدماتية، حيث يرى B.De Montmorillion سنة 1989 أن 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 التعاقدى أحد أشكال النمو الداخلي أو الخارجي، فيمكن اعتباره داخليا في حالة إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى يتضمن إنشاء 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 لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

وهناك من يرى أن أنواع نمو المؤسسة تتمثل في النمو المتوازن والنمو المتسارع والنمو المتناوب، لكن أغلبية الباحثين يعتبرون ذلك بأنها 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.

## 6. مراحل دورة حياة المؤسسة:

تمر أي مؤسسة مهما كان نشاطها وطبيعتها عبر دورة حياة تتضمن فترة من النمو، وقد تعددت تقسيمات مراحل حياة المؤسسة باختلاف آراء الباحثين، لكن الأكثر انتشارا هي المراحل التالية:

✓ **مرحلة النشأة والانطلاق** وهي مرحلة دخول السوق، حيث تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي. وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة، ووجود السيولة.
- ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

✓ **مرحلة النمو والتوسع:** تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

- وجود علامات تجارية.
- الدعاية، الإعلان، والترويج، ولا بد أن تكون بصفة نشيطة.
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
- القدرة على التحكم في التكاليف.

✓ **مرحلة النضج والاستقرار:** ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها.
- العمل على تطوير الإنتاج.
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- حسن العلاقة مع العملاء.
- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

✓ **مرحلة التدهور والتراجع:** تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:

- البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف.
- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.

- التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة.

## 7. فرص نمو المؤسسة:

هناك مجموعة من الفرص التي يتيحها المحيط، سوف يتم التطرق إلى بعضها كما يلي:

- **منتجات جديدة:** إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تعزز مكانتها السوقية والتنافسية وتكسيبها فرصا لتحقيق النمو، فلو تكلمنا على دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج، بالتالي وعند هذا الوضع يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم وطرح منتجات جديدة.
- **النمو الاقتصادي:** إن نمو المؤسسات يرتبط ارتباطا وثيقا ومتبادلا بالنمو الاقتصادي، فارتفاع الناتج المحلي الخام (PIB) يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي من ارتفاع رقم الأعمال وتحكم المؤسسة في استهلاكاتها، فهذا النمو الاقتصادي المحقق بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام والذي يكون فرصة ساححة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو.
- **تغيير أذواق المستهلكين:** بفعل الأعمال الترويجية والحملات الإشهارية للمنتجات والخدمات يؤدي هذا إلى التغيير الكبير والسريع لأذواق المستهلكين، ويمكن اعتبار هذا فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدراتها في الإبداع والابتكار ودراساتها لسلوك المستهلكين، كما يجب عليها توقع التغييرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ودوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم ورغباتهم، وعلى إثر هذا يمكن للمؤسسة أن تقدم سلع وخدمات تتوافق مع طلب وأذواق المستهلكين مما سيؤدي إلى تعاظم رقم أعمالها ونموها.
- **اختراق أسواق جديدة:** فمن أجل الاستمرار في معدلات نمو مرتفعة، تلجأ المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة، وذلك إما بسبب ركود السوق الحالية أو استحالة طرح منتجات جديدة بها.
- **توسيع النشاط:** إذا كانت توقعات النمو غير أكيدة في السوق الحالي، تلجأ المؤسسة إلى توسيع نشاطها، لتشمل التكامل نحو قطاعات أخرى.

## 8. إيجابيات نمو المؤسسة:

من أهم الإيجابيات التي تمنح للمؤسسة من خلال تحقيقها للنمو نجد:

- يسمح للمؤسسة بالاستفادة من أثر الخبرة وذلك انطلاقا من تحقق عامل اقتصاديات السلم، التي تساهم في امتصاص التكاليف الثابتة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على المناورة في الأسعار، كوسيلة لاتخاذ وضعيات قوية في السوق.
- تراكم الخبرة يعطي للمؤسسة قدرة فعالة على التفاوض والمناورة مع مختلف المتعاملين، والشركاء الصناعيين والتجارين، وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العامة.

- يسمح للمؤسسة بضممان تطور نشاطها، وذلك بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول.
- يساهم النمو في تخفيف ضغط القوى التنافسية على المؤسسة، وذلك بالحصول على الامتيازات التنافسية.
- التقليل والتحكم في المخاطر، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية التنوع، وبالتالي توزيع المخاطر على تشكيلة من النشاطات والمنتجات في قطاعات مختلفة.

#### خلاصة:

اختلفت النظريات المفسرة لدورة حياة المؤسسة في تحديد المراحل والمحطات التي تعيشها، إلا أنها توافقت في أن لكل مؤسسة بداية تمثل انطلاقها ومرحلة ازدهار وفي الأخير مرحلة التدهور والفناء، وهذه المراحل تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة كل منها وكذا أهميتها الاقتصادية، كما أن البعد الزمني لكل مرحلة يتفاوت من مؤسسة لأخرى حسب الظروف والمتغيرات التي تعيشها والتي يمكن أن تضع حدا للمؤسسة وهي في بدايته.