

إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم

د. عبد الوهاب بلمهدي<sup>1</sup> أ. عادل لعجالي<sup>2</sup>

[Belmahdi\\_aw@yahoo.fr](mailto:Belmahdi_aw@yahoo.fr) | [Mngadel@gmail.com](mailto:Mngadel@gmail.com) 2

وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف<sup>2</sup>

### ملخص:

تعتبر إستراتيجية النمو أحد أهم الممارسات التسييرية في المؤسسة الاقتصادية، فمن خلالها تهدف المؤسسة إلى تحقيق النمو؛ إلا أن إستراتيجيات النمو متعددة ومختلفة، فكل خطة لها أثر طويل المدى تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق النمو هي بمثابة إستراتيجية للنمو، الأمر الذي نتج عنه العديد من الإستراتيجيات؛ إلا أن الباحثين قدموا تصنيفات عديدة لهاته الإستراتيجيات.

ومنه فإن هذه الورقة تهدف إلى التعرف على إستراتيجيات النمو الموجودة بالإضافة إلى معرفة أهم محددات كل إستراتيجية وتقييمها؛ وهذا ما من شأنه أن يساعد المؤسسة الاقتصادية في عملية اختيار إستراتيجية النمو المناسبة. الكلمات المفتاحية إستراتيجية النمو، التوجهات العامة للنمو، طرق النمو.

### **Abstract:**

The growth strategy is one of most important managerial practice in the enterprise, where it's aims to achieve the growth; However, the growth strategies multiple and different. Each plan has the effect of long-term aims to the growth is a growth strategy, which resulted in many growth strategies; but the researchers have made many of the classifications to this strategies.

This paper aims to identify growth strategies and addition to knowing the most important determinants of each strategy, and evaluation of each strategy; and this is what would help the enterprise in the process of selecting the appropriate growth strategy.

**Key word's:** Growth Strategy, General orientation of growth, Mode of growth.

## مقدمة :

يرى بعض منظري الفكر الإستراتيجي أن المؤسسات تختار بين ثلاث أصناف من الإستراتيجيات الكلية، هي: إستراتيجية النمو أو إستراتيجية الاستقرار أو إستراتيجية الانكماش؛ إلا أن الواقع أثبت غير ذلك، فعلم التسيير هو علم تدوين أحسن الممارسات التسييرية من الواقع؛ والاستراتيجية من الممارسات التسييرية التي لا يمكن الاستغناء عنها؛ حيث أن من أشهر التعاريف تعريف يرى أن الإستراتيجية هي مزيج من ثلاث عناصر: خطة (لها أثر طويل المدى)، هدف وموارد، وبالتالي توافر هذه العناصر يعني أننا أمام وضع إستراتيجية. كما أن الاختلاف بين الإستراتيجيات التي ذكرناها أعلاه يتمثل أساسا في عنصر الهدف (تهدف إستراتيجية النمو إلى النمو، وتهدف إستراتيجية الاستقرار إلى الاستقرار، وتهدف إستراتيجية الإنكماش إلى الإنكماش)، لكن في الواقع لا توجد أهداف تسمى بأهداف الاستقرار أو بأهداف الإنكماش، وإنما يكون التخلي عن بعض الأنشطة المستهلكة للقيمة بهدف نمو أفضل في الأنشطة المولدة للقيمة في المؤسسة؛ بمعنى حتى الإنكماش كان يهدف النمو.

باعتبار إستراتيجية النمو هي الإستراتيجية الوحيدة التي تعتمد المؤسسة في الحالات العادية، أين تهدف إلى البقاء والاستمرار، هذا لا يعني أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية واحدة، فإستراتيجية النمو تختلف باختلاف الخطة الموضوعية من قبل المؤسسات لتحقيق هدف النمو، مما يعني تعدد إستراتيجيات نمو المؤسسة وتنوعها. من هذا المنطلق تتمثل إشكالية هذه الدراسة في:

ما هي أنواع إستراتيجيات نمو المؤسسة وما هي محددات اختيارها؟  
أولا: مفهوم إستراتيجية نمو المؤسسة

تأخذ إستراتيجية نمو المؤسسة بعدين، حيث إذا كان هذا النمو أو التعديل في مهنة المؤسسة، يسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو. أما

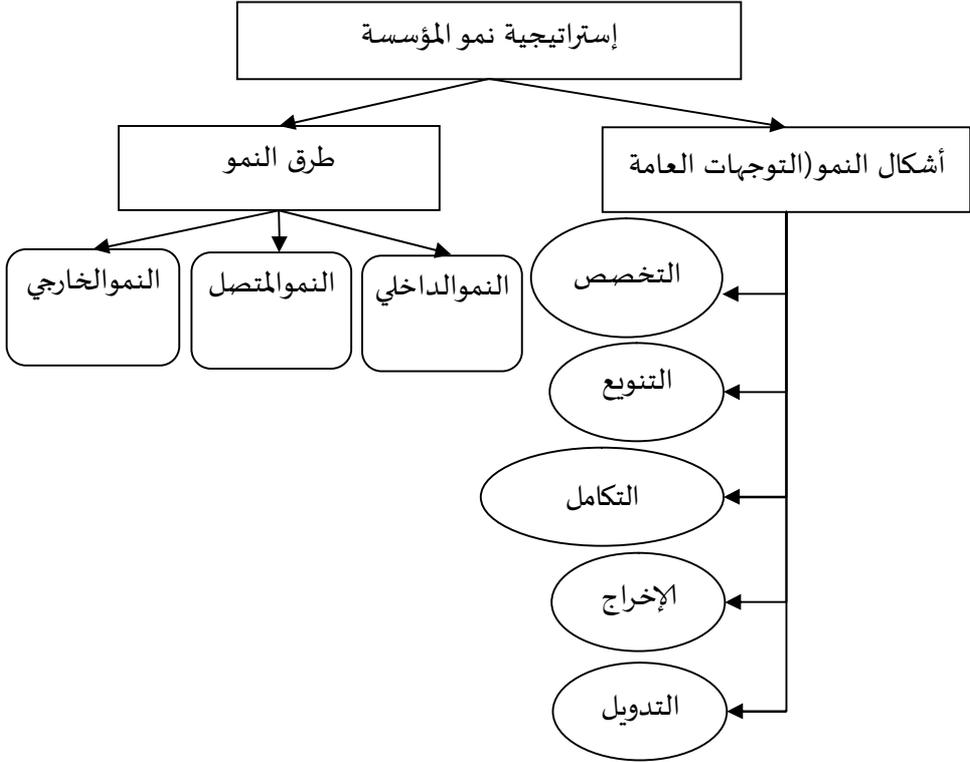
إذا كان هذا التعديل على مستوى حدود المؤسسة، فيسمى هذا البعد بطرق النمو. (Dayan A. 1996, 97).

والاختيار بين أشكال النمو، هو إجابة المؤسسة على السؤال: ما هي مهنتنا؟  
ونميز بين أشكال النمو التالية:

- التخصص: ويعتمد على تركيز المؤسسة جهودها حول خدمة مهنة أو نشاط وحيد؛
- التنوع: وهو على العكس من التخصص، حيث يعتمد على تنمية نشاطات جديدة؛
- التكامل العمودي: ويعتمد على ممارسة المؤسسة لنشاط يقع ضمن نظام القيمة الذي تنتهي إليه؛
- الإخراج: ويعتمد على تفويض لشريك خارجي، نشاط كانت تقوم به المؤسسة.
- هذه الأشكال يمكن أن نضيف إليها:
- التدويل: وهو أشبه ما يكون، بتنوع جغرافي لكن خارج الحدود الوطنية.
- إن تنفيذ هذه الأشكال يتعلق بالكيفية التي اعتمدها المؤسسة من أجل النمو، فطرق النمو هي وسائل في خدمة أشكال النمو، ونميز بين طرق النمو التالية:

- النمو الداخلي: ويعتمد على تطور المؤسسة، بوسائلها الخاصة؛
- النمو الخارجي: ويعتمد على امتلاك مؤسسة أخرى أو الاندماج معها؛
- النمو المتصل: ويعتمد على إقامة علاقات واتفاقات مع مؤسسات أخرى بهدف النمو.

## شكل 1: إستراتيجيات نمو المؤسسة



أولاً: أساسيات حول التوجهات العامة للنمو

1. أساسيات حول إستراتيجية التخصص

1. مفهوم التخصص:

التخصص هو توجه استراتيجي بسيط، يقوم على تركيز المؤسسة على منتج واحد ونحو سوق واحد، وعادة ما يكون التخصص هو التوجه الإستراتيجي المفضل للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة؛ بحيث يمكنها من تركيز مواردها إما لبناء ميزة من خلال التكلفة وإما بتمييز منتجاتها أو خدمة جزء سوقي محدد.

(Kalika, M. 2008, 197)

يمكن تحديد التخصص من منظور الكفاءات؛ حيث أن التعارض بين التخصص والتنوع تقليديا يقوم على أساس المنتجات والأسواق، غير أن المنظور الحديث يفرق بينهما على أساس المهن والكفاءات، ومن هذا المنظور تصبح المؤسسة المتخصصة هي التي تركز أنشطتها ومواردها على خدمة مهنة واحدة (Kalika, M. 2008, 197) وتوجه المؤسسة نحو التنوع يعني تعبئة كفاءات جديدة، وعليه فإن المؤسسة المنوعة هي التي تملك أكثر من مهنة.

فمهنة المؤسسة من المصطلحات الأساسية في التحليل الإستراتيجي، وحولها تدور الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة، فمثلا إستراتيجية الانكماش، ما هي إلا تقليص في الكفاءات القاعدية للمؤسسة؛ حيث يقول أحد المفكرين بأن تخفيض عدد المهن هو في الواقع: "تحكم أقل" من أجل "تحكم أحسن". (Gigel, M. 2001, 86)

2. أسباب التخصص: ويمكن تقسيمها إلى أسباب تقنواقتصادية وأسباب تتعلق بالحصول على ميزة تنافسية.

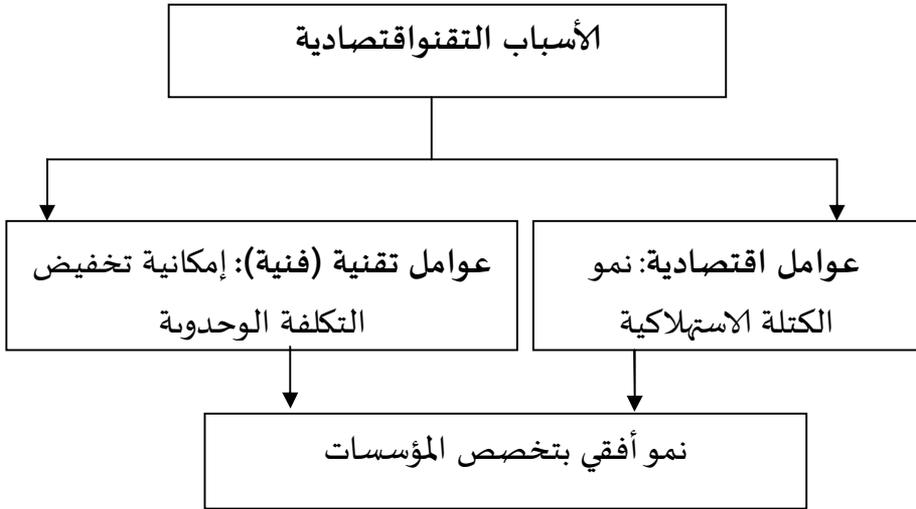
أ. الأسباب التقنواقتصادية: وهي مجموع الأسباب المتعلقة بالتطور التقني وبالنمو الاقتصادي، ومن بينها:

- التطور التقني الكبير أدى إلى نمو حجم المؤسسات وزيادة مدخلاتها (الاحتياجات من المواد الأولية)؛

- زيادة الكتلة الاستهلاكية بسبب التحسن المعيشي، واختلاف أنماط المعيشة؛

- نمو الأسواق مع زيادة الحاجات والضرورة التجارية تستدعي التخصص في جزء سوقي معين.

## شكل 2: الأسباب التكنولوجية الاقتصادية



Source: DARBELET Michel et al, *L'essentiel sur le Management*, 5<sup>ème</sup> édition, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 445.

ب. الميزة التنافسية للتخصص: إن التخصص سواء كان ناتجا عن نمو داخلي أو شراكة بين مؤسسات يساهم في الحصول على ميزة تنافسية بواسطة أثر الخبرة واقتصاديات الحجم التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

3. طرق نمو المؤسسة المتخصصة: يوجد طريقتين لنمو المؤسسة المتخصصة في مجال نشاطها الإستراتيجي: نمو جغرافي أو نمو تجاري.

أ. النمو الجغرافي: ويكون ذلك بتوسيع محفظة زبائنها عن طريق مد قنوات توزيع إلى مناطق مجاورة دون تغيير المهنة.

ب. النمو التجاري: ويكون بتوسيع تشكيلة منتجاتها، مع بقاء المهنة نفسها.

أما بالنسبة إلى أنواع التخصص: ففي بعض الحالات التخصص في نشاط ما يؤدي إلى التنوع في هذا النشاط؛ سواء كان بتوسع جغرافي أو توسع تجاري، وهو ما يسمى بالتخصص الموسع.

وفي حالات أخرى ينحصر نشاط عمل المؤسسة على خدمة بعض أقسام

السوق أو بعض أجزاء المهنة؛ وهذا ما يسمى بالتخصص الضيق، والذي يكون الخيار الأفضل للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها وحجم شاطها. (Dayan, A. 1996, 98)

4. تقييم إستراتيجية التخصص: يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص في الجدول التالي:

#### جدول 1: مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تبسيط تسيير المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في العديد من المجالات؛</li> <li>● تدعيم أثر الخبرة؛</li> <li>● التقليل من تبيد الموارد والبساطة في التسيير؛</li> <li>● ضمان نمو سهل التحكم فيه يركز على المهنة؛</li> <li>● تدعيم ثقافة تنظيمية قوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أكبر عيب هو قابلية نشاط المؤسسة للاختفاء؛ حيث أن المؤسسات التي تركز كل جهودها في نشاط واحد ينطبق عليها المثل: "وضعت كل البيض في سلة واحدة"؛</li> <li>● الحد من الإبداع؛</li> <li>● الحد من المرونة الإستراتيجية.</li> </ul>

Source: KALIKA Michel et al, **Management: stratégie et organisation**, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p. 198. Et voir aussi: DAYAN Armand, et al, **Manuel de gestion**, VI, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, p. 197.

#### II. أساسيات حول إستراتيجية التنوع

1. مفهوم التنوع: يعتبر Igor Ansoff (1957) من الأوائل الذين استخدموا عبارة: "إستراتيجية التنوع" من خلال نموذج مصفوفة النمو؛ حيث عرف إستراتيجية التنوع بأنها: "دخول المؤسسة أسواق جديدة بخطوط إنتاج

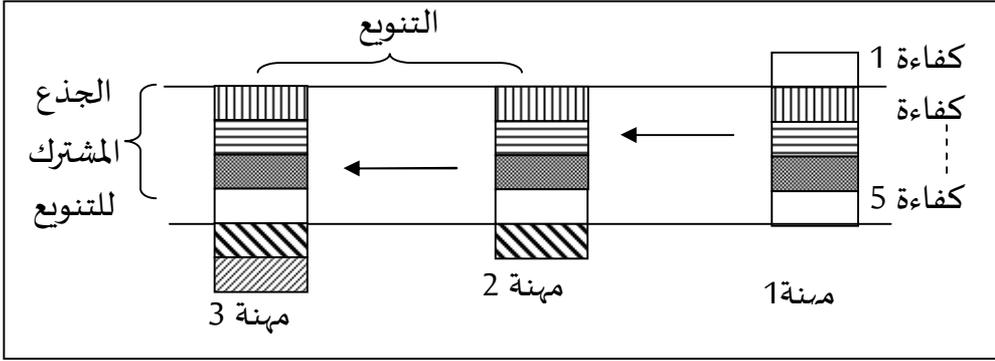
جديدة"، وبهذا المنطق، يعتبر هذا التعريف ضمن الفهم التقليدي للتنوع أي من منظور الأسواق والمنتجات. (Frijhof, 2009, 9)

ويعبر التنوع على خدمة المؤسسة للعديد من النشاطات، وتكون هذه النشاطات الجديدة إما مرتبطة بنشاطها الأصلي أو غير مرتبطة به؛ ويسمى بالتنوع المترابط حينما يحدث أثر التعاضدية بين الأنشطة الموجودة والنشاط الجديد، في حين أن غياب أثر التعاضدية بين الأنشطة: هي حالة تنوع غير مترابط (Dayan, A. 1996, 199)، هذه التعاضدية هي إمكانية تقاسم الموارد والكفاءات بين نشاطين أو أكثر؛ كما يوجد العديد من الأبعاد للتفريق بين التنوع المترابط والتنوع غير المترابط؛ حيث قام J. L. Stinpent و IreneDuhaine سنة (1997) بتحديد 25 بعدا للتمييز بين التنوع المترابط والتنوع غير المترابط، ومن أهم هذه الأبعاد نذكر:

- السوق المستهدف؛
- المواد الخام؛
- مرحلة دورة الحياة؛
- متطلبات الاستثمار؛

وكما ذكرنا سابقا فإن التنوع يكون على مستوى المهنة؛ حيث أن تغيير المهنة يتطلب تعلم العديد من الكفاءات الجديدة، وبالتالي فكلما كانت التغيرات في المهنة كبيرة، كلما زاد عدد الكفاءات المكتسبة، وكلما زاد عدد مجالات النشاط الإستراتيجي كلما زادت الفجوة بين المهنة القديمة والمهنة الجديدة، وزاد كذلك وقت التعلم، وكذلك تنوع المخاطر. (Kalika, M. 2008, 199)

شكل 3: إستراتيجية التنوع من منظور الكفاءات



Source : SICARD Claude, *L'audit de stratégie*, Dunod, Paris, 1997, p. 43.

من الشكل السابق، الذي يمثل حالة مؤسسة تملك ثلاث مهن، نمت عن طريق تنوعين ناجحين، حيث تم التخلي عن أحد الكفاءات في المهنة 1 وتعويضها بكفاءة جديدة، مما أدى إلى الانتقال إلى المهنة 2، أما في المهنة 3 فقد تم إضافة كفاءتين جديدتين للمهنة 1، هذه المهن الثلاث يطلق على الجزء المشترك فيما بينهما بالجزع المشترك للتنوع، وهو متطلب ضروري للنجاح في هذا النوع من العمليات، ولا يحيد التباعد بين الكفاءات القاعدية مع الجديدة، كي لا تباعد وتختلف أنشطة المؤسسة، وعليه يجب أن نميز بين التنوع المترابط، وغير المترابط؛ حيث في الأول نقاط مشتركة بين المهن عكس النوع الثاني.

2. دوافع التنوع: ويمكن تلخيص أهم العوامل التي تدفع إلى التوجه نحو التنوع، في الجدول التالي:

## جدول 2: دوافع تبني إستراتيجية التنوع

أسباب التنوع	توضيح
1. تسيير محفظة النشاطات	حيث من دواعي التسيير الجيد: تقسيم المخاطر، الاستثمار في مجالات النشاط المربحة، تعويض تدهور بعض النشاطات، تعويض موسمية بعض الأنشطة...
2. تقييم الكفاءات الأساسية	أي إمكانية استغلال بعض كفاءات المؤسسة في نشاطات أخرى؛ سواء من الناحية الفنية أو من الناحية التجارية.
3. الاستفادة من أثر التعاضدية	من أجل تقليص التكاليف وزيادة الفعالية.
4. استثمار الموارد الفائضة	سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية: فالمؤسسة تتجه إلى التنوع، من أجل استغلال هذه الموارد الزائدة عن حاجة نشاطاتها الحالية.
5. الرفع من القدرة التنافسية	تنوع نشاطات المؤسسة يؤدي إلى زيادة عدد مورديها وعدد عملائها، مما يكسبها قدرات تفاوضية.
6. استغلال الفرص	تغيرات بيئية ملائمة وفي صالح المؤسسة، تستدعي من هذه الأخيرة دخول نشاط جديد من أجل استغلالها.
7. الدوافع النفسية للمدراء	أو ما يسمى بتولد جنون العظمة لدى المدراء، نتيجة نجاحهم في مجال نشاطهم الأصلي.
8. حتمية التنوع	إنقاذ مورد وحيد للمؤسسة من الإفلاس، أو عميل يواجه صعوبات في البقاء.

Source: kalika Michel et al, *Management: stratégie et organisation*, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p. 200.

3. مزايا وعيوب إستراتيجية التنوع: أهم ميزة في التنوع على عكس التخصص هي توزيع المخاطر بين العديد من الأنشطة، كما أنه في حالة ما إذا

كان مترابط فإن المؤسسة ستستفيد من أثر الخبرة، مما قد يسمح بتوفير ميزة تنافسية على مستوى التكلفة في حين يبقى العائق الأكبر هو تعقد تسيير نشاطات المؤسسة. (Dayan, A. 1996, 200)، في حين تضيف بعض الدراسات من المزايا والعيوب لإستراتيجية التنوع ويمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

### جدول 3: مزايا وعيوب إستراتيجية التنوع

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اتساع الاستثمارات؛</li> <li>● تبديد الموارد؛</li> <li>● عائق الخروج؛</li> <li>● ضياع هوية المؤسسة (تشتت) وضعف الثقافة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تنمية كفاءات جديدة؛</li> <li>● تتميز بمرونة إستراتيجية عالية (تغيير نشاط، تخلي عن نشاط، دخول نشاط جديد...)</li> </ul>

Source: KALIKA Michel et al, *Management: stratégie et organisation*, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p. 205.

### III. أساسيات حول إستراتيجية التكامل العمودي

في التكامل يوجد نوعان: تكامل عمودي وتكامل أفقي، أين تقوم المؤسسة في هذا الأخير (تكامل أفقي) بزيادة عرضها من منتج معين من أجل تغطية الطلب المتزايد، وذلك إما بفتح فرع جديد، أو بالاستيلاء على منافس مباشر للمؤسسة، والهدف من التكامل الأفقي هو تغطية الطلب على منتج المؤسسة، إلا أننا سنتطرق إلى التكامل العمودي باعتباره شكلا من أشكال النمو.

أ. مفهوم التكامل العمودي: هو توجه إستراتيجي يعتمد على تبوء

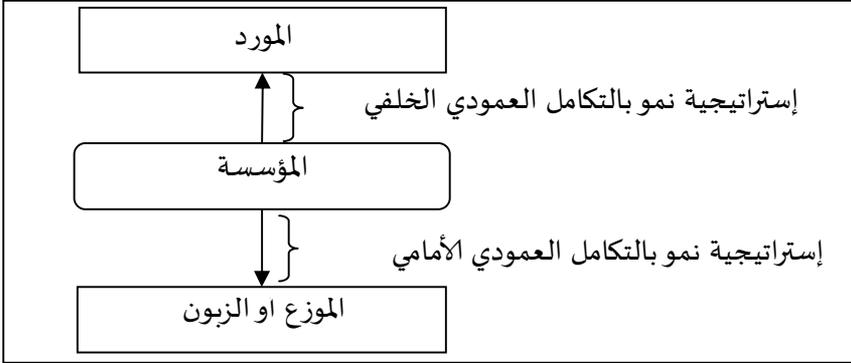
المؤسسة مكانة عمودية، وذلك إما؛ بالاستيلاء على مصادر التوريد؛ وهو ما

يُعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالاستيلاء على منافذ التوزيع؛ وهو ما

يُعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما، ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل

العمودي شكلا خاصا من إستراتيجية التنوع في نظام القيمة. (Kalika, M. 2008, 207)

شكل4: إستراتيجية التكامل العمودي



Source: KALIKA Michel et al, **Management: stratégie et organisation**, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.208.

كما أن للتكامل العمودي نوعان: تكامل عمودي تقليدي؛ أين تملك المؤسسة كل الحق في ملكية الأصول الموجودة، وتكامل شبه كامل؛ والذي يتم بواسطة إقامة علاقات طويلة الأجل مع الموزع أو مع المورد، والتي تترجم في شكل عقود. (Pellicelli, G. 2007, 67)

دوافع التكامل العمودي: أهم دافع من تبني إستراتيجية التكامل العمودي، كخيار للنمو في المؤسسة الاقتصادية، هو تخلص المؤسسة من التبعية سواء للمورد أو للموزع. بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص أهم الدوافع في الجدول التالي:

## جدول 4:دوافع تبني إستراتيجية التكامل العمودي

دوافع إستراتيجية	دوافع تكنولوجية	دوافع مالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الحد من القدرة التفاوضية للعملاء أو الموردين؛</li> <li>● زيادة حجم المؤسسة؛</li> <li>● الرفع من حواجز الدخول على المنافسين المحتملين؛</li> <li>● تأمين مصادر التوريد أو منافذ التوزيع؛</li> <li>● القرب من المستهلك النهائي للرفع من استجابة المؤسسة لتطلعاته.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● امتلاك تكنولوجية خلفية؛</li> <li>● تحسين التحكم في الجودة؛</li> <li>● تبسيط عمليات التصنيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أخذ (ضم) هوامش أرباح الموردين أو الموزعين؛</li> <li>● تخفيض تكاليف الفحص والتنسيق؛</li> <li>● تخفيض تكاليف التخزين.</li> </ul>

Source: KALIKA Michel et al, *Management: stratégie et organisation*, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.208.

2. مزايا وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي: تظهر أقصى فوائد تبني إستراتيجية التكامل العمودي، في المؤسسات المتخصصة، وكذلك في المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنوع المترابط أين تشترك منتجاتها في مصادر التوريد أو منافذ التوزيع. أما بالنسبة للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنوع غير المترابط، فتبنيها لإستراتيجية التكامل العمودي سيكون له آثار جزئية فقط؛ فمن غير الممكن أن تشمل جميع مهن المؤسسة، وهذا ما سيطرح مشكلة تخصيص الموارد بين أنشطة المؤسسة.

أما فيما يخص أهم مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية، فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول 5: مزايا وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستفادة من مزايا تنوع الأنشطة؛</li> <li>● تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية؛</li> <li>● الرفع من حواجز الدخول ضد المنافسين المحتملين؛</li> <li>● الاستفادة من مزايا تكاليف التبادل*؛</li> <li>● اتساع قاعدة البيانات؛</li> <li>● زيادة القدرة التنافسية في السوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● في أغلب الأحيان تكون ذا استثمارات ضخمة؛</li> <li>● استنزاف للموارد؛</li> <li>● كبح نمو المهنة الأساسية للمؤسسة (بسبب تشتت جهود المؤسسة)؛</li> <li>● التقليل من المرونة؛</li> <li>● تعدد عوائق الخروج؛</li> <li>● صعوبة التنسيق؛</li> <li>● ضياع لهوية المؤسسة وإضعاف لثقافتها.</li> </ul>

Source: KALIKA Michel et al, *Management: stratégie et organisation*, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.209.

ومن الباحثين من يضيف انتقادات أخرى إلى إستراتيجية التكامل العمودي؛ أو بالأحرى انتقادات إلى الدوافع من تبني هذه الإستراتيجية؛ حيث أنها في كثير من الأحيان تكون غير مجدية وغير واقعية، فعملية إقصاء المورد لا تكون في جميع الحالات مربحة، إلا في حالة توفر القدرة لدى المؤسسة على استغلال نشاط المورد بأكثر فعالية من المورد، بالإضافة إلى أن عنصر التبعية

\* سيتم التطرق إلى تكاليف التبادل ضمن الفرع الموالي.

غير دقيق، وذلك أن في الحالات العامة يتوفر لدى المؤسسة العديد من الموردين، أي إمكانية المفاضلة بينهم مما يقلل من التبعية دون اللجوء إلى التكامل العمودي، ونفس الكلام ينطبق على الموزع. (Bertoneche, M. 2008, 148)

وعليه فعلى المؤسسة - من أجل تحقيق النمو- أن تركز جهودها على الأنشطة التي بإمكانها أن تولد فيها قيمة، أما الأنشطة الأخرى المستهلكة للقيمة، فمن الأحسن القيام بإخراجها؛ لكن هذا الإخراج لا يتم عفويا فهو ليس تخلي، وهذا ما سنتعرف عليه ضمن العنصر الموالي.

#### IV. أساسيات حول استراتيجية الإخراج

وقبل التطرق إلى إستراتيجية الإخراج، سنتطرق إلى نظرية تكاليف التبادل؛ وذلك لما لهذه النظرية من أهمية في تفسير ظاهرة الإخراج، وبعدها نتطرق إلى تعريف الإخراج، وما يميزه عن بعض الظواهر المشابهة كالمقاولة من الباطن، التقليل والتخلي، ونختم الفرع بتقييم لإستراتيجية الإخراج.

1. نظرية تكاليف التبادل: تعود جذور هذه النظرية إلى 1937 حيث قام المفكر الاقتصادي Ronald Coase بنشر مقال بعنوان: "طبيعة المنشأة" The Nature of the firm، حيث عالج فيه الأبعاد الثلاث للمؤسسة (بعد اجتماعي، بعد اقتصادي، بعد قانوني) هذه النظرية وجود ثلاث خيارات مسددة لها في تنظيم أي نشاط هي:

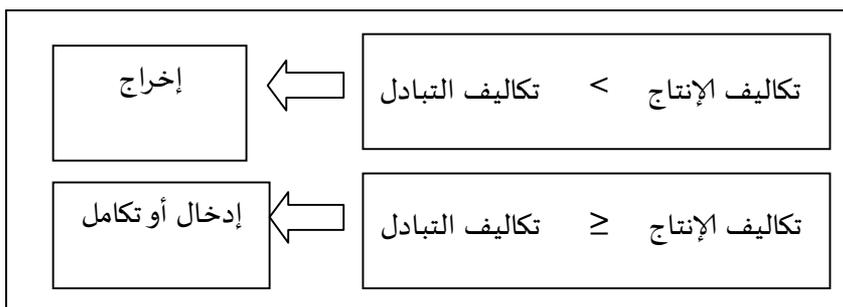
- إنجاز المؤسسة لهذا النشاط بوسائلها الخاصة؛ وهذا ما يسمى بـ "توجه المؤسسة"؛

- جلبه من السوق؛ وهذا ما يسمى بـ "توجه السوق"؛

- إنجازه من خلال الشراكة مع الغير؛ وهو ما يسمى بالتوجه: "الهجين". وللاختيار بين هذه البدائل تقوم المؤسسة بالمقارنة بين نوعين من التكاليف: تكاليف التبادل وتكاليف الإنتاج (Barthelemy, J. 2004, 71)؛ حيث تشمل تكاليف التبادل: (تكاليف إنجاز العقد، التفاوض، المورد،...)، وتمثل تكاليف

الإنتاج في: (مختلف الأعباء والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية تخطيط المنتج إلى غاية خروجه كمنتج قابل للاستعمال)، ومن خلال هذه المقارنة تـحدد المؤسسة انجاز هذا النشاط بالاعتماد على وسائلها الخاصة أم تقوم بإخراجه؛ حيث تكون المقارنة كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل 5: عملية المقارنة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف التبادل



## 2. مفهوم إستراتيجية الإخراج:

وتعرف على أنها: "عملية انتقال الأنشطة من داخل المؤسسة لصالح أطراف خارجية" (Rick, L. et al. 2005, 4)

وتعرف أيضا أنها: "قيام المؤسسة بتفويض أحد أو بعض أنشطتها الداخلية مع إدارتها إلى طرف خارجي يكون أكثر كفاءة من المؤسسة في انجازه" (Barthelemy, J. 2004, 12)

من خلال التعريفين نستنتج أن إستراتيجية الإخراج، هي عملية تقوم بها المؤسسة، تتضمن تفويض أحد أو بعض الأنشطة الداخلية لأطراف خارجية؛ وبالتالي فإن نجاح إستراتيجية الإخراج يعتمد على تحليل الموارد والكفاءات (Rick, L. et al. 2005, 4) فالأنشطة المـخرجة، هي أنشطة لا تملك فيها المؤسسة كفاءات أساسية تمكنها من خلق القيمة، أما الطرف الخارجي فيمتلك كفاءات أساسية تمكنه من إنجاز هذا النشاط بأكثر كفاءة وفعالية؛ وبالتالي تستفيد المؤسسة من حيث التكلفة ومن حيث الجودة، بالإضافة إلى

الفائدة الأهم والتي تـ مثل الدافع الأساسي من وراء تبني إستراتيجية الإخراج، وهي تركيز جهود المؤسسة حول مهنتها الأساسية، وحول الأنشطة المولدة للقيمة، مما يدفع بالمؤسسة إلى النمو؛ وهو سبب تصنيف إستراتيجية الإخراج كأحد إستراتيجيات النمو.

أ- التمييز بين الإخراج وبين كل من: المقابلة من الباطن، التقليل<sup>\*</sup> والتخلي التمييز بين الإخراج والمقابلة من الباطن: عرف المجلس الاقتصادي والاجتماعي، في تقرير منشور بالجريدة الرسمية لفرنسا في 1973/04/26م، المقابلة من الباطن كالتالي: "المقابلة من الباطن، عملية تقوم من خلالها المؤسسة بتفويض جزء من أعمال الإنتاج أو الخدمات إلى طرف آخر، حسب دفتر شروط معين مسبقا، مع احتفاظ المؤسسة بالمسؤولية الاقتصادية النهائية".

وبالتالي فالتمييز الأساسي بين "المقابلة من الباطن" و"الإخراج"، يتمثل في التعهدات المقدمة من الشريك الخارجي:

- المقابلة من الباطن تضمن التزام بالوسائل (حسب دفتر شروط): أي أن الشريك يجلب الوسائل في حين أن المؤسسة تحتفظ بإدارة الأنشطة؛
- أما الإخراج فيتضمن التزام بالنتائج: حيث أن الشريك يجلب الموارد ويضمن أيضا إدارة الأنشطة المـ مخرجة.

ب- التمييز بين الإخراج والتقليل: ويتمثل الفرق الأساسي بين الإخراج والتقليل، في أن التقليل يرتكز على التخلص النهائي، من أفراد أو تجهيزات هي جزء من المؤسسة في حين أن النشاط المـ مخرج يبقى ضروري ومهم للمؤسسة، والطرف الخارجي المـ يؤدي له ما هو إلا بديل للمصالح الداخلية للمؤسسة.

<sup>\*</sup> نقصد به ما يسمى بالانجليزية DOWNSIZING ويعرف: أنه عملية داخلية تهدف إلى الرفع من الفعالية، الإنتاجية والتنافسية للمؤسسة وذلك بالتقليل في الحجم.

ج- التمييز بين الإخراج والتخلي: يكمن الفرق الأساسي بين الإخراج والتخلي، في أن الإخراج يتضمن تحويل الأصول نحو الطرف الخارجي، مع استمرار استفادة المؤسسة من تلك الأصول. في حين أن التخلي يعني الاستغناء بصفة نهائية عن تلك الأصول المخرجة.

4. تقييم إستراتيجية الإخراج: يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية الإخراج من خلال الجدول التالي:

جدول 6: تقييم إستراتيجية الإخراج

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تخفيض التكاليف؛</li> <li>● الرفع من المردودية وذلك بالتركيز فقط على المهام الممثلة، تحكم فيها؛</li> <li>● التقليل من تعقيدات التسيير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● خطر التبعية للطرف الخارجي (الشريك)؛</li> <li>● التكلفة الاجتماعية؛</li> <li>● تكاليف التنسيق، المراقبة والفحص.</li> </ul>

Source: KALIKA Michel et al, Management: stratégie et organisation, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p. 243.

#### V. أساسيات حول إستراتيجية التدويل

سنتطرق في هذا المدخل العام لظاهرة تدويل المؤسسات وأهم العوامل والأسباب التي تدفع بها نحو التدويل بالإضافة إلى مراحلها، ونمر على أهم عوامل فشل الكثير من المؤسسات في إستراتيجية التدويل، وفي الأخير سنتطرق إلى تقييم هذه الإستراتيجية.

1. مفهوم إستراتيجية التدويل: التدويل في المؤسسات ليس بظاهرة جديدة، فمع نهاية القرن 19م، قامت العديد من المؤسسات الأوروبية بالاستثمار حول العالم؛ ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف

تخطي الحواجز الطبيعية كالمسافة، بالإضافة إلى تجاوز التعريفات الجمركية.  
(Amelon, J. 2010, 100)

وفي وقتنا الحاضر، عرفت ظاهرة تدويل المؤسسات انتشارا سريعا، بواسطة الاستثمار الأجنبي المباشر، بالإضافة إلى تطور شكل المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التدويل؛ حيث أصبح حتى بإمكان المؤسسات الصغيرة أن تقوم بالتدويل، ولم يعد ذلك حكرا على المؤسسات الكبيرة فقط. (Amelon, J. 2010, 100)

ويمكننا تعريف إستراتيجية التدويل على أنها: "خطة تنوع جغرافي، لكن في خارج الحدود الوطنية للمؤسسة".

أما عن سبب اعتبار إستراتيجية التدويل ضمن إستراتيجيات نمو المؤسسة؛ كونها كذلك في حالات عديدة منها: تشبع قطاع نشاط المؤسسة على المستوى الوطني، يدفع المؤسسات القائمة إلى البحث عن النمو في الخارج، ولا يتحقق ذلك إلا بإستراتيجية التدويل. (Ghertman, M. 2004, 13)

أسباب تبني إستراتيجية التدويل: ويمكن تلخيصها ضمن العناصر التالية:  
(Meie, O. 2005, 30-35)

- تنمية بدائل جديدة للنمو؛ عن طريق اكتشاف فرص جديدة للنمو؛
- توزيع أحسن للمخاطر حول الدول؛
- الاستجابة لعولمة الأسواق؛ حيث أصبح لزاما على بعض المؤسسات الاتجاه نحو التدويل، عملا بمبدأ: "إن لم تخرج لمنافسك فسوف يأتوا إليك"؛
- رغبة المؤسسات العمل في أسواق أكثر تنظيما وشفافية؛
- تحسين تنافسية المؤسسة: وذلك من خلال التعلم من إستراتيجيات المنافسين الأجانب.

### 3. مراحل وأشكال التدويل:

أ. مراحل التدويل: في الواقع لا يوجد مراحل إلزامية لكل المؤسسات التي اتجهت نحو التدويل، ولكنها مراحل منطقية في الغالب كانت مسار العديد من المؤسسات الدولية: (Clarron, J. 2008, 470)

- تصدير المنتجات؛
- تدويل تجاري: ويشمل فتح مكاتب في دول أجنبية بالإضافة إلى إقامة مستودعات، وحتى فتح فروع تجارية؛
- اتفاقات تعاقدية لنقل الكفاءات: وتكون على شكل امتياز أو تعاون ما بين المؤسسات؛
- إقامة مشاريع مشتركة: أي بالشراكة مع المؤسسات التي تنتهي إلى الدولة المضيفة؛
- فتح وحدات صناعية: تمثل ذروة التدويل حيث تقوم المؤسسة بفتح فروع لها في دول أجنبية، تعود ملكيتها للمؤسسة فقط.
- كما تجدر الإشارة إلى أن اختيار أوائل الدول لتطبيق إستراتيجية التدويل، عامل حاسم في تجنب الخسائر الأولية العالية؛ ولهذا ينصح المختصون أن يبدأ التدويل عبر الدول الشقيقة جغرافيا أو ثقافيا، قبل أن ينتقل إلى الدول الأكثر اختلافا. (Ghertman, M. 2004, 13)

ب. أشكال التدويل: ويمكن تلخيص أهم أشكال التدويل من خلال الجدول

التالي:

## جدول 7: أشكال التدويل

نعم	لا	إنتاج في الخارج	*IDE
<p>عمليات إنتاجية دون استثمار مباشر في الخارج:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الترخيص؛</li> <li>• الامتياز؛</li> <li>• عقود إنتاج؛</li> <li>• عملية "مفتاح في اليد".</li> </ul>	<p>العمليات التجارية دون استثمار مباشر في الخارج:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تصدير غير مباشر للإنتاج؛</li> <li>• تصدير مباشر للإنتاج؛</li> <li>• تصدير معارف (عقد إدارة، بيع تكنولوجيا).</li> </ul>	لا	
<p>عمليات إنتاجية مع استثمار مباشر في الخارج:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فتح وحدات للتجميع؛</li> <li>• إقامة وحدات للتصنيع (ملكية كلية، مشتركة، مساهمة اقل، مقاوله دولية من الباطن).</li> </ul>	<p>عمليات تجارية مع استثمار مباشر في الخارج:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فتح فروع لترويج المبيعات؛</li> <li>• إقامة وحدات للتخزين؛</li> <li>• فتح وحدات خدمية؛</li> <li>• فتح فروع للبيع.</li> </ul>	نعم	

Source: DESRUMAUX Alain et al, *Stratégies*, 2<sup>ème</sup> ED, PEARSON Education, Paris, 2009, p.9.

\* IDE=Investissements Directs à l'étranger الاستثمار المباشر في الخارج

#### 4. عوامل فشل إستراتيجية التدويل ومزايا وعيوب إستراتيجية التدويل

##### أ. عوامل فشل إستراتيجية التدويل:

قام مكتب Bain&Company بدراسة لاستراتيجيات النمو الدولية، لعينة شملت 700 مؤسسة؛ وقد توصل إلى وجود خمس (5) مؤشرات قد تؤدي إلى الفشل: (<http://www.journaldunet.com/management/0310/031012bain.shtml>) النمو السريع: البحث عن التوسع الجغرافي بوتيرة سريعة جدا، قد يعرض المؤسسة إلى خطر صعوبة تخصيص الموارد الضرورية للنمو في ميدان النشاط الجديد؛

- التقييم السيئ للمنافسة: وذلك أن المؤسسة قد تتعرض إلى خطر مواجهة العديد من المنافسين، وفي عدة أسواق، ما قد يؤدي إلى تشتت جهود المؤسسة؛

- المزايا غير المؤكدة: الكثير من حالات الفشل في التدويل، تنتج عن سوء تقدير المؤسسة لمزاياها التنافسية؛

- ضعف القدرة التصنيعية: نجاح التدويل، يعتمد على قدرة المؤسسة في الاستجابة لرغبات عملائها في أسواق مختلفة، وهذا ما يتطلب منها قاعدة تصنيعية مرنة، وضعف هذه الأخيرة قد يؤدي إلى الفشل؛

- مشكلات التوظيف: تطبيق التدويل قد يتطلب توظيف مواهب محلية، وهذا ما قد يكون أحيانا صعبا (وذلك لعدم تواجد المواهب في كل مكان).

ب. تقييم إستراتيجية التدويل:ويمكن تلخيص أهم مزاياها وعيوبها، في الجدول التالي:

## جدول 8: تقييم إستراتيجية التدويل

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>● خدمة أسواق جديدة؛</li> <li>● تجاوز حواجز الدخول؛</li> <li>● تمديد دورة حياة المنتج؛</li> <li>● الاستفادة من مزايا التعلم والحجم؛</li> <li>● الحصول على موارد جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المخاطر السياسية والاقتصادية والمالية؛</li> <li>● التباعد الجغرافي والثقافي عن الدولة الأصلية؛</li> <li>● صعوبة تكييف المنتجات مع مختلف الأسواق؛</li> <li>● خطر خسارة الاحتكار التكنولوجي؛</li> <li>● صعوبة التسيير والتعقيد التنظيمي.</li> </ul>

Source: Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCET, **Organisation et gestion de l'entreprise**, BERTI Editions, Alger, 2007, p.175.

### ثانيا: طرق النمو

لقد تطرقنا في المحور السابق إلى التوجهات العامة للنمو، ومن أجل تنفيذ تلك التوجهات؛ يكون أمام المؤسسة العديد من الطرق، يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: إستراتيجيات النمو الداخلي، إستراتيجيات النمو الخارجي وإستراتيجيات التحالف والشراكة وهذه الأخيرة تسمى أيضا بإستراتيجيات النمو المتصل؛ ومن خلال هذا المحور سنتعرف بإيجاز على كل نوع، بالإضافة إلى إجراء مقارنة بينهم.

## I. أساسيات حول إستراتيجية النمو الداخلي

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى مفهوم النمو الداخلي، ومن ثم نتعرف على إستراتيجيات النمو الداخلي، وفي الأخير سنتطرق إلى تقييم النمو الداخلي.

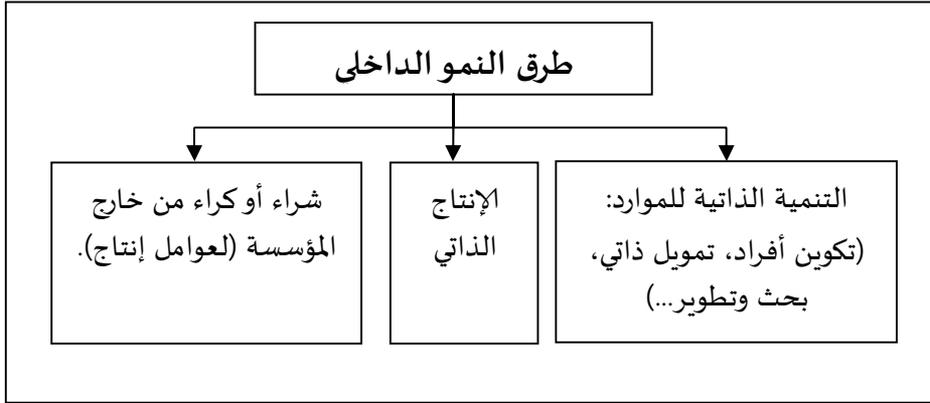
I. مفهوم إستراتيجية النمو الداخلي: ويسمى بالنمو العضوي، ويمكن تعريفه كما يلي: "خيار إستراتيجي لنمو المؤسسة، بالاعتماد على مواردها الخاصة (إبداع منتجات جديدة، توسع في موقع المنتج، فتح فرع تجاري...)، وليس اعتمادا على امتلاك مؤسسات قائمة" (Dayan, A. 1996, 207)

يمكن تعريفه بأنه: "استخدام الوسائل الخاصة للمؤسسة من أجل تطوير رقم أعمالها، وهذا يتطلب عموما فتح أسواق جديدة و/أو توسيع قاعدة العروض (تشكيلة المنتجات) للزبائن الحاليين" (Coster, M. 2009, 194). يعرف أيضا بأنه: "عملية ذاتية (من داخل المؤسسة)، نتيجة المجهودات الفردية للمؤسسة، دون مشاركة أو تجمع مع مؤسسات أخرى" (Darbelet, M. 2007, 434)

وعرف أيضا على أنه: "زيادة في الحجم وتغير في خصائص المؤسسة، نتيجة ضمها لعوامل إنتاج إضافية، هذه العوامل إما أن تكون قد أنشأتها بنفسها، أو حصلت عليها بشرائها من خارج المؤسسة" (Darbelet, M. 2007, 434)

وبالتالي فالنمو الداخلي يتصل بإمكانية شراء وسائل ممزوجة، ولكن ليست في وضعية نشاط (عاطلة)، كشراء آلة قديمة، كراء موجودات، استغلال مصنع معطل، وغيرها، وغالبا ما يرتبط النمو الداخلي بفكرة التشغيل الذاتي. (Meier, O. 2009a, 3) كما أن ضم عوامل إنتاج إضافية، يتم بثلاث طرق كما هو مبين في الشكل التالي:

## شكل6: طرق امتلاك عوامل إنتاج بفضل الموارد الخاصة للمؤسسة



Source: DARBELET Michel et al, *L'essentiel sur le Management*, 5<sup>ème</sup> édition, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 435.

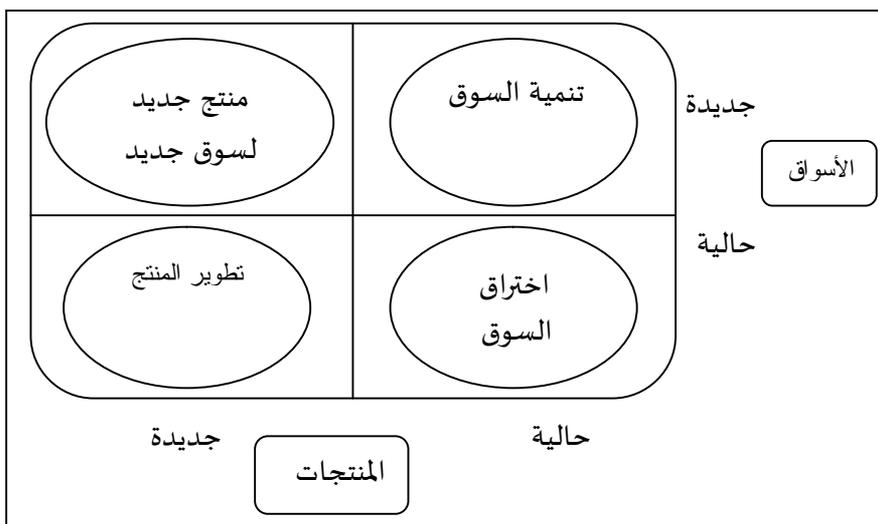
أما من منظور الموارد والكفاءات فيمكن تعريف النمو الداخلي على أنه: "تنمية كفاءات جديدة بالاعتماد على الوسائل الخاصة للمؤسسة" (Kalika, M. 2008, 165)، وبالتالي فالنمو الداخلي ينبثق من داخل المؤسسة، وأكثر تحديداً من مواردها وكفاءاتها الإستراتيجية، فالنمو الداخلي هو نتيجة إستراتيجية تعتمد على الموارد والكفاءات الإستراتيجية (Durand, R. 2003, 45).

النمو الداخلي هو النمو العادي في مسار المؤسسة؛ فالنمو الداخلي يمثل الخيار الأول للمؤسسة، فإن لم يستجب لتطلعات المؤسسة انتقلت للطرق الأخرى في النمو؛ حيث أن كل مؤسسة تبحث وبصفة دائمة عن زيادة حصصها في السوق وضمن نموها (Baranes, N. 2009, 74).

2. أنواع إستراتيجيات النمو الداخلي: حسب أغلب الباحثين، فإن إستراتيجيات النمو الداخلي، تأخذ شكلين: إما حسب مصفوفة النمو، وإما إنشاء المؤسسة لوحدة إنتاجية جديدة أو فرع جديد، وحديثاً تم إضافة شكل آخر هو حسب كفاءات المؤسسة.

أ. حسب مصفوفة النمو: قدم الباحث Igor Ansoff، أربعة بدائل إستراتيجية يمكن أن تتاح أمام المؤسسة، إذا ما أرادت البقاء والنمو في نشاطها، اعتمادا على وسائلها ومواردها الخاصة، وقد اعتمد الباحث في بناء نموذجه على بعدين هما، حداثة المنتج وحدثة السوق، وبالمقارنة بينهما استنبط أربعة بدائل إستراتيجية، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل 7: مصفوفة النمو لـ Ansoff



Source: Richard SOPARNOT, *Management des entreprises*, Dunod, Paris, 2009, p. 38.

نلاحظ من الشكل وجود أربع بدائل إستراتيجية للنمو الداخلي، هي كالتالي:  
(Pellicelli, G. 2007, 351)

1) إستراتيجية اختراق السوق: تتلاءم هذه الإستراتيجية مع تنمية صناعة، أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة، كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح به نظرا لكبر قاعدة الزبائن. ومن بين أهم نقاط ضعفها

إمكانية المنافسين تقليدها، وربما حتى التفوق على المؤسسة، وبالتالي فعلى المؤسسة استثمار مواردها، في الأجزاء السوقية التي تمتلك فيها الأفضلية.

(2) إستراتيجية تنمية السوق: وتعتمد هذه الإستراتيجية، على اكتشاف المؤسسة لسوق غير مشبع من منتجاتها؛ سواء كان هذا السوق محليا أو دوليا. ومن بين أهم مخاطر هذه الإستراتيجية، هي: ضعف معرفة المؤسسة بالعملاء الجدد، الوسطاء والمنافسين.

(3) إستراتيجية تنمية المنتج: وتعتمد على إطلاق المؤسسة لمنتج جديد، من أجل خدمة جزء سوقي جديد، داخل السوق الكلي للمؤسسة؛ وذلك بإجراء تعديلات على المنتج أو تحسين أدائه.

(4) إستراتيجية منتج جديد لسوق جديد: أو كما أسماها Ansoff بإستراتيجية التنوع، حيث تكون في حالة تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة، بهدف الوصول إلى أسواق جديدة، وتناسب هذه الإستراتيجية مع الصناعات التي تتطلب تغييرات في المعارف؛ كأسواق التكنولوجيا العالية.

ب. إنشاء وحدة أو فتح فرع جديهيته تـ ، تعتبر إستراتيجية نمو داخلي متبناة، من قبل المؤسسات التي تملك موارد وكفاءات فائضة، يمكن استغلالها ومزجها لأجل الاستثمار في نشاط جديد، عن طريق إنشاء وحدة إنتاجية منفصلة لها وسائلها الخاصة وأهدافها ومواردها.

لقد تطرقنا في هذا الفرع، إلى أهم استراتيجيات النمو الداخلي، لكن ما يعاب عليها أننا تطرقنا إليها من منظور أسواق ومنتجات، ما جعل هذه الإستراتيجيات تبتعد عن مفهوم النمو الداخلي، وكانت أشبه بتكتيكات تسويقية لا استراتيجيات نمو.

3. تقييم إستراتيجية النمو الداخلي: الجدول التالي يوضح أهم مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الداخلي.

## جدول 9: تقييم إستراتيجية النمو الداخلي

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بطأ النمو مع صعوبة التمويل؛</li> <li>● صعوبة التحكم في المجالات الجديدة؛</li> <li>● خطر ردود أفعال قوية من قبل المنافسين؛</li> <li>● طول فترة التعلم؛</li> <li>● صعوبة الوصول إلى حجم كبير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نمو تدريجي وبالتالي تحكم أحسن؛</li> <li>● زيادة القيمة بسبب الخبرة المكتسبة؛</li> <li>● استغلال ميادين، تملك فيها المؤسسة الكفاءات والتجربة اللازمة، مع الحفاظ على الاستقلالية؛</li> <li>● تنمية ذاتية وترقية للأفراد؛ وتقوية ثقافة المؤسسة.</li> </ul>

Source: KALIKA Michel et al, **Management: stratégie et organisation**, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p. 233. Et Michel DARBELET et al, **L'essentiel sur le Management**, 5<sup>ème</sup> édition, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 441.

## II. أساسيات حول إستراتيجية النمو الخارجي

سنتطرق من خلال هذا العنصر، إلى مفهوم التعاضدية باعتبارها من أهم مزايا النمو الخارجي، ثم تعريف النمو الخارجي وتحديد أهم أشكاله، ومن ثم نتعرف على أهم دوافع تبني إستراتيجية النمو الخارجي، وسنتطرق أيضا إلى الآثار الثقافية لعمليات النمو الخارجي، وأهم مزاياه وعيوبه.

## 1. مفهوم التعاضدية:

تحقيق التعاضدية، يعني الحصول على توليد إضافي للقيمة بفضل تجمع العديد من المؤسسات؛ حيث أن هذه القيمة الكلية لهذا التجمع، تفوق مجموع القيمة المولدة في كل مؤسسة بمفردها، أما رياضياً، فيمكن تعريف التعاضدية كالتالي: الكل أكبر من مجموع أجزائه. ونميز عموماً بين ثلاث أنواع من التعاضدية: (Meier, O. 2009a, 15-16)

أ. تعاضدية تشغيلية: ناتجة عن الاستخدام الأمثل للأنشطة المجمعة، وتظهر إما في شكل زيادة في رقم الأعمال، أو انخفاض في التكاليف، بسبب تجمع عدة مؤسسات.

ب. تعاضدية مالية: وتأخذ أشكالاً مختلفة، مثل: قدرة التجمع على الاقتراض، الاستفادة من تخفيضات ضريبية.

ج. تعاضدية إدارية: وناتجة عن انتقال المعرفة والمهارات بين المؤسسات المتجمعة، وهذه التعاضدية لها أهمية كبيرة، في عدة مجالات، منها: البحث والإبداع التكنولوجي...

## 2. تعريف النمو الخارجي:

تم تعريفه على أنه: "نمو المؤسسة من خلال الاستحواذ أو الاندماج". (Dayan, A. 1996, 208)

وعرف أيضاً بأنه: "عملية خارجية، من أجل زيادة حجم المؤسسة، وتعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها". (Darbelet, M. 2007, 437)

نستنتج من خلال هذه التعاريف، أن النمو الخارجي على عكس النمو الداخلي؛ يتمثل في امتلاك مؤسسات اقتصادية مستقلة أو الاندماج

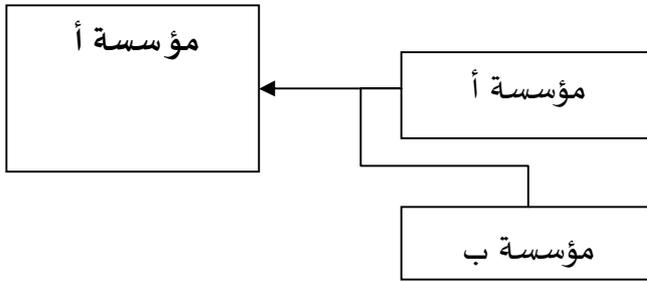
---

• وذلك أن الكل يشمل الأجزاء، بالإضافة إلى التفاعلات بين هذه الأجزاء.

معها، ونلاحظ من التعريف الأول، مصطلحين أساسيين هما: الاستحواذ والاندماج، وهذا ما سنتعرف عليه ضمن أشكال النمو الخارجي.  
3. أشكال النمو الخارجي: يأخذ النمو الخارجي عدة أشكال، منها:

أ- الاستحواذ: وهو عبارة عن تجمع للعديد من المؤسسات، ينتج عنه اختفاء كل المؤسسات، باستثناء واحدة، هي المؤسسة المستحوذة؛ حيث أن هذه المؤسسة سوف تملك كل أصول تلك المؤسسات، كما أنها ستتحمل كل ما عليهم من ديون وضرائب (Souterain, J.F. 2007, 170) (كما هو موضح في الشكل 8).

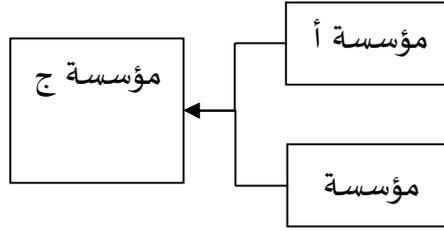
الشكل 8: استحواذ المؤسسة (أ) على المؤسسة (ب)



Source: SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, **Organisation et gestion de l'entreprise**, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 170.

ب-الاندماج: هو تجمع لمؤسستين أو العديد من المؤسسات، والذي ينتج عنه تكون مؤسسة جديدة واحدة، تجمع كل الأصول والديون؛ أي كل ما تملكه المؤسسات المتجمعة وما عليها.

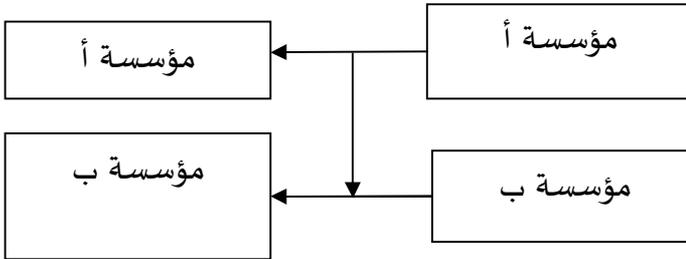
الشكل9: اندماج المؤسسة (أ) مع المؤسسة (ب)



Source: SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, **Organisation et gestion de l'entreprise**, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 170.

ج-المساهمة الجزئية في الأصول: وهي عبارة عن قيام المؤسسة (أ) بالمساهمة في رأس مال المؤسسة (ب)؛ وذلك من خلال تحويل جزء من أصولها المتجانسة مع أصول المؤسسة (ب)، إلى أصول المؤسسة (ب)، مما يؤدي إلى تغيير في أصول المؤسسة (ب)، وأحيانا حتى في اسمها. (Mathé, J. 2001, 153) وتدخل ضمن التضييق على المنافس، أو المساهمة في مؤسسة ذات أرباح عالية.

الشكل10: مساهمة المؤسسة (أ) في أصول المؤسسة (ب)



Source: SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, **Organisation et gestion de l'entreprise**, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 170.

#### 4. الدوافع الإستراتيجية لتبني النمو الخارجي:

ويمكن تصنيفها، لصنفين أساسيين: دوافع إستراتيجية هجومية ودوافع إستراتيجية دفاعية.

أ. دوافع الإستراتيجية الهجومية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:  
(Meier, 0. 2009b, 22-25)

- زيادة قدرة المؤسسة على الهيمنة والتأثير: وذلك بما لحجم المؤسسة، من تأثير على قدرتها التفاوضية مع الموردين أو العملاء؛
- الحصول على موارد إستراتيجية؛
- أخذ مكانة في سوق جديد؛
- تجديد للكفاءات.

ب. دوافع الإستراتيجية الدفاعية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية  
(Meier, 0. 2009b, 27-30)

- تعزيز مكانة المؤسسة في القطاعات التنافسية المشبعة: حيث يساعد النمو الخارجي على زيادة الحصة السوقية، والرفع من رقم أعمالها، دون زيادة العرض الكلي؛ وذلك من خلال الاستيلاء على حصص سوقية لمؤسسات منافسة؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية: فاندماج المؤسسات، يساعد في كثير من الأحيان، على تقديم منتجات جديدة؛
  - امتلاك الحجم الكبير؛
  - عرقلة استراتيجيات المنافسين الأقوياء: وذلك بخلط حساباتهم؛
  - الحد من دخول المنافسين المحتملين إلى الصناعة (زيادة حواجز الدخول).

## 5. الآثار الثقافية للنمو الخارجي ومزاياه وعيوبه

وستتطرق في هذا الفرع إلى كل من الآثار الثقافية لعمليات الاستحواذ والاندماج، ثم تقييم للنمو الخارجي:

### أ. الآثار الثقافية لعمليات الاستحواذ والاندماج:

حسب دراسة للباحث Board، من خلال مقابلة مع 164 مدير مؤسسة، كدراسة ميدانية لموضوعه: إدارة الثقافة عند عمليات الدمج

والاستحواذ، توصل إلى النتائج التالية: (Brilman, J. 2008, 288)

- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما، مثل الأموال، لنجاح عملية الاستحواذ والاندماج؛

- في الواقع، لا يوجد اندماج عادل؛

- المشاكل الشخصية للمدراء، هي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في عمليات الاستحواذ والاندماج؛

- توضيح الفروق الثقافية، يجب أن يكون خلال فترة التدقيق الأولي (due diligence)، وعليه يتم إلغاء كل العملية، في حالة ما إذا كانت: الثقافة أو القيادة بين المؤسستين غير متوافقتين؛

- ضرورة توزيع المسؤوليات؛

- القيام باستقصاءات داخلية، من أجل الكشف عن الصراعات، وتقييم مدى نجاح التكامل، وحدة الصراعات بين العاملين بعد الاندماج؛

- التأكيد على أهمية: التفاوض، الاستماع، التوافق، الإقناع...؛

- إن الاختلافات في نمط القيادة، نظام الإدارة، عمليات القرار والاتصال هي مشاكل صعبة الحل.

ب. تقييم النمو الخارجي:

أهم ميزة للنمو الخارجي، هو أنه يوفر للمؤسسة فرصة زيادة نموها، دون التأثير على العرض الكلي، ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الخارجي، في الجدول التالي:

جدول 10: مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الخارجي

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ارتفاع تكاليف التحكم والمراقبة؛</li> <li>● صعوبة تقييم مشاكل التنفيذ؛</li> <li>● الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة، بسبب تكاليف الشراء المرتفعة؛</li> <li>● صعوبة دمج بعض الأنشطة؛</li> <li>● خطر تفاقم الاختلالات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● السرعة في النمو؛</li> <li>● التحسين الفوري للوضعية التنافسية؛</li> <li>● إمكانية الدخول في ميادين جديدة، وتخطي الحواجز؛</li> <li>● امتلاك كفاءات جديدة؛</li> <li>● الاستفادة من آثار التعاضدية.</li> </ul>

Source: BERTONECHE Marc et al, **MBA: l'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, 2<sup>ème</sup> édition, EYROLLE, Paris, 2008, p. 160. Et voir aussi DARBELET Michel et al, **L'essentiel sur le Management**, 5<sup>ème</sup> édition, BERTI Editions, Alger, 2007, p.441.

### III. أساسيات حول إستراتيجية التحالف والشراكة

يصنف بعض الباحثين إستراتيجية التحالف والشراكة، ضمن ما يسمى بالنمو المتصل، وذلك لتمييزه عن النمو الخارجي، وسنتطرق إلى إستراتيجية التحالف والشراكة، ثم نتطرق إلى أنواع التحالف والشراكة، ثم أشكال

التحالف والشراكة، ثم إدارة التحالف والشراكة، وفي الأخير نتطرق إلى تقييم هذه الإستراتيجية.

1. مفهوم إستراتيجية التحالف والشراكة، طلق عليها اسم إستراتيجية النمو المتصل؛ وتسمى بالنمو المتصل لأن المؤسسة تسعى للنمو عن طريق التعاون المتبادل مع المؤسسات الأخرى، وليس بالاندماج معها، أو الاستحواذ عليها، وذلك للتكاليف المرتفعة لهذا الأخير، وبالتالي يعتبر النمو المتصل أسلوباً تتبعه المؤسسات، لتحقيق من خلاله مزايا النمو الخارجي، دون تحمل تكاليفه؛ حيث تتعاون المؤسسات فيما بينها دون فقدانها لاستقلاليتها.

وتعرف إستراتيجية التحالف والشراكة، بأنها: "محاولة من جانب المؤسسات، لتحقيق أهدافها من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى، بدلا من منافستها". (Child, J. 2005, 1)

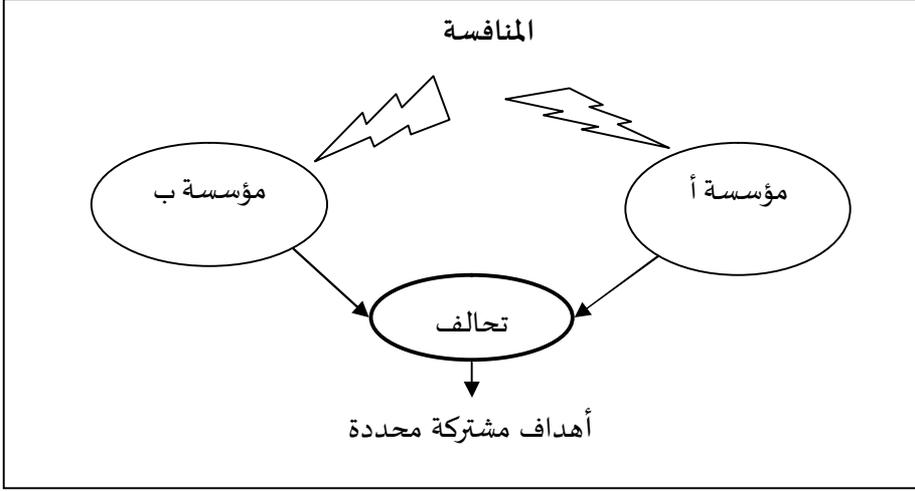
وتعرف أيضا على أنها: "علاقات تعاون بين المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع (تحالف)، أو تنتمي إلى قطاعات تنافسية مختلفة (شراكة)، من أجل انجاز مشروع أو نشاط محدد بكيفية مشتركة، كما أن أنشطتهم خارج ذلك الاتفاق تبقى مستقلة". (Dayan, A. 1996 ; 209)

كما أن الفرق الجوهرية بين التحالف والشراكة؛ يتمثل في:

- أن التحالف، هو عبارة عن تعاون بين مؤسستين متنافستين (Johnson, G. 2008, 436)، (انظر الشكل II)؛ وكمثال على ذلك: اتفاق بين مؤسستين تنتجان السيارات، على التعاون فيما بينهما، من أجل تصنيع محرك مشترك؛

- أما الشراكة، فهي تعاون بين مؤسستين غير متنافستين (Johnson, G. 2008, 436)؛ وكمثال على ذلك: اتفاق بين فندق ومؤسسة للتوزيع على توزيع البيتزا لزبائن الفندق.

## شكل 11: تعريف التحالف



Source: LE ROY Frédéric et YAMI Said, **Management stratégique de la concurrence**, Dunod, Paris, 2009, p.3.

ومن الأهمية أيضا أن نميز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي: حيث أن أهم معايير التمييز فهي: المدة الزمنية والموارد المساهم بها، (Bouayad, A. 2007, 19) ويمكننا إضافة معيار آخر هو الأهداف من وراء التحالف، فغالبا ما يكون التحالف الإستراتيجي على المدى الطويل وقيمة الموارد المساهم بها موارد ضخمة من ناحية الكمية وموارد إستراتيجية من ناحية النوعية، والهدف من وراء التحالف هو هدف استراتيجي على العكس من التحالف التكتيكي الذي يكون في مدة زمنية قصيرة وموارد أقل.

## شكل 12: التمييز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي

تحالف إستراتيجي	تحالف تكتيكي
اندماج	مشروع مشترك
	شبكات
	علاقات مشتركة
	تعاون

Source: BOUAYAD Anis et D'ANDRE Emmanuel, *Stratégie et métier de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2000, p. 150.

أما الفرق الجوهرى، بين إستراتيجية الشراكة وإستراتيجية التنافسية، فهو أن المؤسسة من خلال إستراتيجية التنافس، تبحث عن كسب ميزة على منافسيها، سواء من خلال هيكل الصناعة، أو من خلال إمكاناتها الداخلية، أما إستراتيجية الشراكة فيمكنها تحقيق ميزة من خلال التعاون.

### 2. أنواع وأشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة

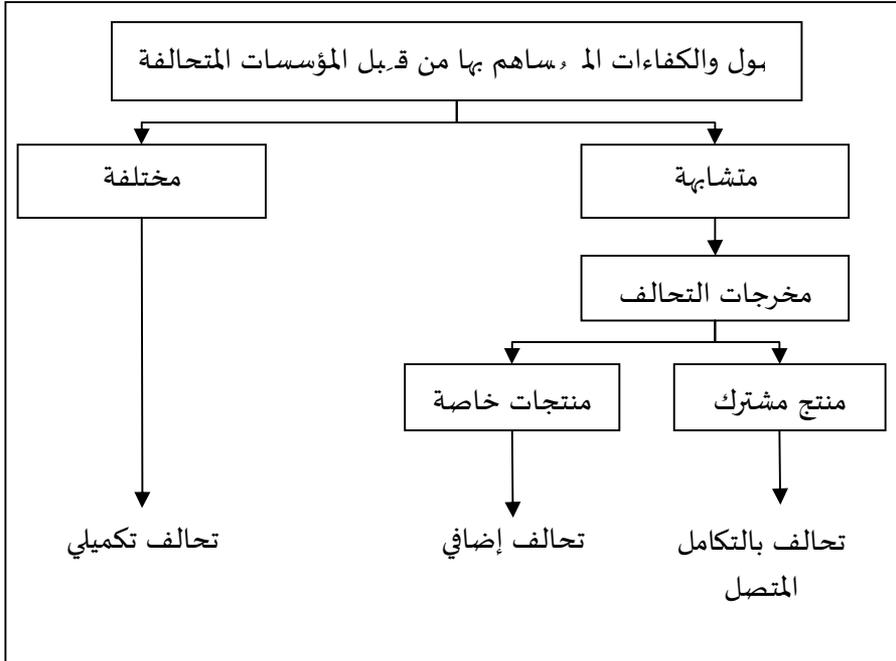
أ. أنواع إستراتيجيات التحالف والشراكة:

يعتبر التصنيف الذي قدمه كل من Garrette و Dussauge من أشهر التصنيفات، حيث قاما بتصنيف أنواع الشراكة والتحالف حسب طبيعة مساهمة الشركاء، كما يلي: (Dayan, A. 1996, 211)

1. التحالف الإضافي: حيث يساهم كل شريك بنفس الأصول؛ ويكون التعاون من أجل تسويق منتج مشترك؛
2. التحالف بالتكامل المشترك: يساهم كل شريك بنفس الأصول؛ لكن التعاون يكون من أجل تسويق جميع منتجاتهم؛
3. التحالف التكميلي: يساهم الشركاء بأصول ذات طبيعة مختلفة؛ لكنها مكملة لبعضها البعض، كأن يساهم أحد الشركاء بالمواد

والكفاءات الضرورية للإنتاج أو التصميم، ويشارك الطرف الآخر بتحمل تكاليف التسويق.

### شكل 13: أنواع التحالف

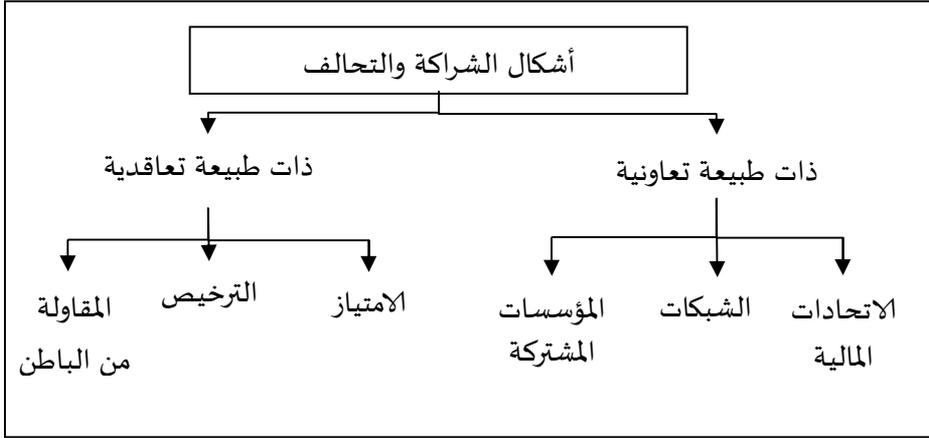


Source: DAYAN Armand, et al, **Manuel de gestion**, VI, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, p. 212.

### أشكال الشراكة والتحالف:

تأخذ الشراكة عدة أشكال، أو تتم بعدة طرق؛ منها ما هو ذا طبيعة تعاقدية، ومنها ما هو ذا طبيعة تعاونية؛ كما هو موضح في الشكل التالي:

## شكل 14: أشكال الشراكة والتحالف



(Johnson, G. 2008, أشكال الشراكة والتحالف ذات الطبيعة التعاونية: 437)

- الاتحادات المالية: وتتضمن اتفاق بين مؤسستين أو أكثر، في شكل مؤسسة مشتركة مركزة على مشروع محدد.
- الشبكات: وهي اتفاقات أقل رسمية، حيث من خلالها تسعى المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية، دون صياغة كيان ذا ملكية مشتركة، ودون اللجوء إلى العقود، وهذا النوع من الاتفاقات، يمكن أن يستخدم في الصناعات ذات المنافسة العالية؛ أين يسعى كل طرف إلى الاستفادة من معارف الآخر.
- المؤسسة المشتركة: وهي الحالة التي تقوم فيها مؤسسة أو أكثر، بالمساهمة في إنشاء مؤسسة جديدة مشتركة فيما بينهم، دون فقدان استقلالية المؤسسات الشركاء. ويختلف عن الاتحادات المالية، كونه أن المؤسسة المنشأة، ليست مرتبطة بمشروع محدد، ولا تنتهي بمجرد انتهاء ذلك المشروع، كما هو جاري في الاتحادات المالية.

## (2) أشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاقدية:

- الترخيص: هو اتفاق تقوم به مؤسسة، تملك سلعة أو براءة أو علامة...، بمنح لمؤسسة أخرى حق الاستعمال لمدة محددة مقابل عوائد (Meier, 0. 2009, 1)، والحصول على ترخيص له مزايا مختلفة، يمهئ: كمن المؤسسة من الدخول في نشاط جديد، ويتحمل مخاطر أقل، فالدخول مباشرة يتطلب استثمارات مرتفعة، وطلب غير مؤكد على المنتج؛ وذلك أن المؤسسة غير معروفة. (Johnson, J. 2008, 438)
  - الامتياز: عقد الامتياز يسمح للممنوح له الامتياز من قبل مؤسسة أخرى هي صاحب الامتياز، الحق في استعمال شهرتها و/أو علامتها، مهاراتها، تسويق منتجاتها وخدماتها ومع المساعدة التجارية والتقنية، وفي المقابل يجب عليه منح مساهمة مالية واحترام بنود العقد. (Bataille, L. 2009, 62)، والفرق بينه وبين عقد الترخيص يكمن في أن صاحب الامتياز، يتخلى "كلياً" للممنوح له عن المنتج أو الخدمة. (Johnson, G. 2008, 438)
  - المقابلة من الباطن: حيث تقوم المؤسسة، بتفويض جزء من عملياتها، إلى طرف خارجي وفقاً لدفتر شروط محدد.
3. مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة: يمكن تلخيص أهم عيوب إستراتيجية التحالف والشراكة في الجدول التالي:

## جدول رقم 11: مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>● خطر الانتهازية من الشركاء؛</li> <li>● الصراعات الخفية حول السلطة؛</li> <li>● صعوبة تقسيم الأرباح؛ وظهور شريك مسيطر؛</li> <li>● تكاليف مرتفعة للتنسيق؛</li> <li>● عوائق الاختلافات الثقافية، وضعف التوافق التنظيمي؛</li> <li>● صعوبة الفصل بين حدود المؤسسة وحدود التحالف؛</li> <li>● تكاليف إبطال الشراكة (عوائق خروج).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تخفيض تكاليف التبادل؛</li> <li>● وتوزيع المخاطر بين الشركاء؛</li> <li>● فتح منافذ سوقية جديدة؛</li> <li>● وتخطي حواجز الدخول؛</li> <li>● أثر التعاضدية المتبادلة والتعلم التنظيمي؛ بفضل تبادل الخبرات؛</li> <li>● الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم؛</li> <li>● توفير الكفاءات المطلوبة، والموارد اللازمة.</li> </ul>

Source: KALIKA Michel et al, **Management: stratégie et organisation**, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.250. Et CHILD John and al, **Cooperative Strategy**, 2<sup>nd</sup> édition, OXFORD University Press, New York, 2005, p.4.

### خلاصة

لقد تعرفنا من خلال هذه الدراسة، إلى مفاهيم أساسية حول إستراتيجيات نمو المؤسسة؛ حيث تطرقنا إليها باختصار، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى للنمو، تصلح لجميع المؤسسات وفي جميع الظروف، وإنما لكل إستراتيجية خصائصها تتمثل في دوافع تبنيها وأسباب اختيارها ومتطلباتها، مزاياها وعيوبها، فإذا ما توفرت هذه

الشروط كانت هذه الإستراتيجية هي الأحسن أمام المؤسسة. وقد توصلنا أيضا إلى أن المؤسسة لا تختار إستراتيجية نمو واحدة؛ أو بالأحرى شكل نمو واحد، فالمؤسسة دائما تختار مزيج من ثلاث إستراتيجيات؛ يتكون كل جزء من الاختيار بين إستراتيجيتين: حيث تختار المؤسسة في الجزء الأول بين تبني إستراتيجية تنوع أم إستراتيجية تخصص، وتختار في الجزء الثاني بين إستراتيجية التكامل أم إستراتيجية الإخراج، وتختار في الجزء الثالث بين إستراتيجية التدويل أم إستراتيجية التحصن في السوق الوطنية. وتوصلنا أيضا أنه أمام المؤسسة ثلاث طرق لتنفيذ توجهاتها العامة للنمو؛ تتمثل هذه الطرق في النمو الداخلي، النمو الخارجي أو النمو المتصل (التحالف والشراكة)، وليس بين هذه الطرق الثلاث أي تناقض بحيث يمكن للمؤسسة المزج بينها، في مختلف مجالات نشاطها الإستراتيجي.

#### المراجع المعتمدة:

1. Amelon Jean Louis et Cardebat Jean Marie•Les nouveaux défis de l'internationalisation• De Boeck• Bruxelles• 2010.
2. BARANES Nancy• Management des entreprises• Edition Nathan• Paris• 2009.
3. Barthelemy Jerome• Stratégies d'externalisation• 2ème ED• DUNOD• Paris• 2004.
4. BATAILLE Laure• L'essentiel sur l'entreprise: Droit Economie Gestion• Edition Ellipses• Paris• 2009.
5. BERTONECHE Marc et al• MBA: l'essentiel du management par les meilleurs professeurs• 2ème ED• EYROLLE• Paris• 2008.
6. BOUAYAD Anis et LEGRIS Pierre Yves• Les Alliances stratégiques• 2ème ED• Dunod• Paris• 2007.
7. Brilman Jean et Hérard Jacques• Les Meilleures Pratiques de Management• 6ème ED• EYROLLES• Paris• 2008.
8. CHILD John and al• Cooperative Strategy• 2nd ED• OXFORD University Press • New York.

9. CLARRON Jean Luc et SEPARI Sabine◊ Management: Manuel et application◊ Dunod◊ Paris◊ 2008.
10. Coster Michel◊ Entrepreneuriat◊ PEARSON Education◊ Paris◊ 2009.
11. DARBELET Michel et al◊ Op.cit. p. 434.
12. DAYAN Armand◊ et al◊ Manuel de gestion◊ VI◊ Edition ELLIPSES/AUF◊ Paris◊ 1996.
13. Durand Rodolphe◊ Guide du Management Stratégique: 99concepts clés◊ Dunod◊ Paris◊ 2003.
14. GIGET Marc◊ La dynamique stratégique de l'entreprise◊ Dunod◊ Paris◊ 2001.
15. JOHNSON Gerry et al◊ Stratégique◊ 8èmeédition◊ PEARSON Education◊ Paris◊ 2008.
16. kalika Michel et al◊ Management: stratégie et organisation◊ 7ème ED◊ Vuibert◊ Paris◊ 2008.
17. Mathé Jean Charles◊ management stratégique concurrentiel◊ Vuibert◊ 2001◊ Paris.
18. MEIER Olivier et al◊ Stratégies de croissance◊ Dunod◊ Paris◊ 2009.
19. MEIER Olivier et SCHIER Guillaume◊ Entreprises multinationales◊ DUNOD◊ Paris◊ 2005.
20. MEIER Olivier et SCHIER Guillaume◊ Fusion Acquisitions◊ DUNOD◊ Paris◊ 2003.
21. MEIER Olivier◊ DICO du Manager◊ Dunod◊ Paris◊ 2009.
22. PELLICELLI G.◊ Stratégie d'entreprise◊ Edition De Boeck◊ Paris◊ 2007.
23. PILS Frihjofo◊ Diversification: Relatedness and performance◊ Gabler edition wissenschaft◊ Wiesbaden (Germany)◊ 2009.
24. Rick L. Child and al◊ Business Process Outsourcing◊ John Wiley & Sons Inc◊ New Jersey◊ 2005.
25. SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe◊ Organisation et gestion de l'entreprise◊ BERTI Editions◊ Alger◊ 2007.
26. <http://www.journaldunet.com/management/0310/031012bain.shtml>