

الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة

الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو

الدكتور
إلياس بن ساسي

أستاذ محاضر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة ورقلة - الجزائر



الطبعة الاولى

2011

رقم الابداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2010/2/495)
بن ساسي ، الياس
الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة / الياس بن ساسي.
- عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 .

(308) ص

ر.ا. : (2010/2/495)

الواصفات: الإدارة الاستراتيجية / ادارة الأعمال
* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658
ISBN 978-9957-11-884-6 (ردمك)

* الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة
* الدكتور إلياس بن ساسي
* الطبعة الأولى 2011
* جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائل للنشر والتوزيع

* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني
هاتف : 00962-6-5338410 - فاكس : 00962-6-5331661 - ص.ب (1615 - الجبيهة)
* الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري - هاتف: 00962-6-4627627

www.darwael.com

E-Mail: Wael@Darwael.Com

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات
أو نقله أو إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or
by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any
information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

تقديم الكتاب

يشهد الاقتصاد العالمي منذ منتصف القرن العشرين تحولات جذرية عميقة ساهمت في حدوثها العديد من العوامل، أهمها توجه معدلات نمو الاقتصاد العالمي نحو الاستقرار وذلك بعد فترة طويلة من النمو السريع، ولمواجهة هذا التحدي الجديد سارعت الدول الرائدة اقتصادياً إلى تشكيل كتلتا اقتصادية محلية ودولية وذلك بتقوية الروابط البينية وإحداث التكامل بينها لمواجهة الأوضاع الجديدة. ورافق هذه التحولات تغيرات في ذهنية تسيير المؤسسات المحلية والعالمية، حيث أدت هذه التحولات إلى تغيير هيكلية في صياغة استراتيجياتها فبعد أن كان هدف الربح هو اللبنة الأساسية المعتمدة أصبح لزاماً على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف التقليدي بأولوية ضمان البقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة للمحيط الاقتصادي.

وبذلك تحوّل الفكر التسييري من مرحلة إدارة الصراع التنافسي بين المؤسسات إلى مرحلة إنشاء التحالفات والتعاون المشترك بينها، وظهر ما يُعرف اليوم باستراتيجيات الاندماج والابتلاع والتحالف... الخ، فبالرغم من أن ظهورها يرجع إلى نهاية القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أصبحت اليوم أهم وأنجع السبل لتحقيق النمو السريع، واختراق الأسواق و تنويع المنتجات والأنشطة.

وهذا ما يجعلنا نستنتج الأسباب التي تدفع الاقتصاد العالمي نحو النمطية الأحادية و تحوّل التدريجي إلى كتلة واحدة يتحكّم فيها قطب واحد، وذلك تحت عدة مُسمّيات منها العولمة الاقتصادية وما يرافقها من هرولة سريعة لمعظم الدول نحو إجراء إصلاحات هيكلية تمهيداً لانضمامها التدريجي إلى منظمة التجارة العالمية.

هذه الأوضاع أفرزت ضرورة ملحة لتكييف مؤسساتنا الاقتصادية مع التغيرات السريعة، والتي تتطلب الإعداد المسبق وذلك بتوجيهها نحو مراجعة سريعة لاستراتيجياتها ونمط ثقافتها التسييرية لثوابك التغيرات السريعة المذكورة سابقاً.

يتناول هذا الكتاب الخيارات الإستراتيجية الكفيلة بتحقيق النمو للمؤسسة الاقتصادية والأدوات التي تُمكن المسيرين من اختيار نمط النمو المناسب وإدارته وآثار ذلك على كل من المؤسسة والبيئة المحيطة بها والاقتصاديات المحلية بشكل عام.

وقد وضعنا مجموعة من الأهداف نأمل في تحقيقها للقارئ والتي نخصرها في

النقاط التالية:

- محاولة تحليل الجوانب المتعددة لمفهوم نمو المؤسسة، وذلك بدراسة الأبعاد الاقتصادية والمالية والإستراتيجية للنمو، فمفهوم النمو بطبيعته مفهوم معقد و يحمل في طياته عدة جوانب يمكن تناولها بمنظير مختلف تبعاً لنظرة الباحث وأهداف دراسته؛

- محاولة وضع حد للتخبط في إعطاء تعريف دقيق لكل من النمو الداخلي والنمو الخارجي والمفاهيم المتعلقة بهما، ولقد لمسنا هذا الإشكال بعد قراءة متمعنة لمختلف الدراسات التي تناولت المفهومين، حيث يختلف الباحثون في المعايير التي على أساسها يُمكن التفريق بين المفهومين و وصل هذا الاختلاف إلى حد التناقض الواضح حتى في بعض الكتابات الحديثة؛

- محاولة تسليط الضوء على الأدوات المستخدمة في عملية المفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية للنمو، فالكثير من الدراسات تناولت هذه العملية من منظور المفاضلة بين البدائل الاستثمارية على اعتبار أن كل منهما مُجرد شكل

من أشكال الاستثمار، حيث سنستدل بالبراهين على قصور هذا المنظور و من ثم إعطاء البديل الأكثر تناسباً و شموليةً.

أما المحاور الأساسية لخيارات نمو المؤسسة التي سنستعرضها فقد جاءت على النحو التالي:

- ماهية نمو المؤسسة و الخيارات الإستراتيجية للنمو: و تناولنا فيه مفهوم النمو وذلك بالتطرق إلى النظريات التي فسّرتّه بأبعاده الاقتصادية والتنظيمية والتسييرية، كما أشرنا إلى مؤشّرات قياس النمو ودورها في تشخيصه ومراقبة تطوره بالإضافة إلى فرص النمو بين المؤسسات سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، ثم تطرّقنا إلى المفهوم الإستراتيجي للنمو بتحديد التوجّهات الإستراتيجية للمؤسسة، ومنها العامة المتمثلة في استراتيجيات الهيمنة الشاملة بالتكاليف والتميز والتركيز، وكذلك استراتيجيات النمو والمتمثلة في خيارى التخصّص أو التنوع؛
- المؤسسة بين النمو الداخلي والنمو الخارجى: نتعرّض فيه بالتحليل والنقد لمفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجى، وذلك بهدف الخروج بتعريف دقيق لكل منهما، بعد ذلك تطرّقنا لمضمون وأشكال النمو بشقيه، وأخيراً أجرينا دراسة نقدية للأدوات التقليدية المستخدمة في المفاضلة بين خيارى النمو واستدللنا على قصورها بمجموعة من المبررات الموضوعية؛
- العوامل المتحكمة في عملية المفاضلة بين النمو الداخلي والنمو الخارجى: وتناولنا فيه بالدراسة والتحليل كل على حدى المحدّات الاقتصادية والمحدّات المالية والمحدّات القطاعية ذات التأثير في عملية المفاضلة بين خيارى النمو.

سنحاول في هذا العمل الإجابة عن الإستفهامات المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية للنمو، وتحقيق الأهداف المذكورة سابقاً بلغة علمية دقيقة نتوخى فيها التبسيط والوضوح قدر الإمكان، متمنين من الله عز و جل أن يكون هذا العمل متضمناً للإفادة والإضافة التي ينتظرها الباحث والمهتم بموضوع إستراتيجية المؤسسة والباحثين في مجال علوم التسيير و العلوم الاقتصادية بشكل عام.

المؤلف: الدكتور إلياس بن ساسي

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
تقديم الكتاب	3
محتويات الكتاب	7
I- ماهية نمو المؤسسات	9
1- مفهوم نمو المؤسسات	11
2- مؤشرات و حالات النمو	29
3- أهداف و فرص النمو	49
II- إستراتيجيات نمو المؤسسات	57
4- إستراتيجية النمو بين الهيمنة و التمييز	59
5- إستراتيجية النمو بين التخصص و التنوع	71
III- المؤسسة بين خيارى النمو الداخلى و النمو الخارجى	89
6- خيارات النمو و إشكالية المفاهيم	91
7- المؤسسة أمام خيار النمو التعاقدى	111
IV- مضمون عمليات النمو الداخلى و النمو الخارجى	121
8- قرارات الاستثمار و النمو الداخلى	123
9- أشكال الحيازة فى النمو الخارجى	133
10- أدوات تقييم الاستثمار و اختيار بديل النمو المناسب	147
V- العوامل الإقتصادية المتحركة فى عملية المفاضلة بين النمو الداخلى و النمو الخارجى	177
11- الوصول إلى الحجم الحرج	183
12- البحث عن أثر التأزر	201

VI- العوامل المالية المتحكمة في عملية المفاضلة بين النمو الداخلي

والنمو الخارجي 225

13- مصادر تمويل النمو 227

14- المفاضلة بين خيارى النمو بين أولويات السياسة المالية

ونظرية التوازن المالى 249

VII- العوامل القطاعية المتحكمة في عملية المفاضلة بين النمو الداخلي

والنمو الخارجي 267

15- درجة نضج القطاع 269

16- حواجز الدخول 285

خاتمة الكتاب 295

المراجع 299

تطلب منشوراتنا من

**الخيارات الاستراتيجية
لنمو المؤسسة**

الأسس النظرية لتطبيق المفاهيم بين الميدان الإداري والتجربة العملية

الدكتور
إلياس بن ساسي

مؤلف كتاب
مفاهيم المؤسسة الاستراتيجية بعد التسع
مناشطها

- الأردن** مكتبة والنيل - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مقابل بوابة الجامعة الأردنية الشمالية - هاتف: 5335837 فاكس: 5331661 - صرب 1746 الجبيلة
- الأردن** دار والنيل للنشر - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - ميسر الجامعة الاستثنائي الثاني هاتف: 0096265338410
- الأردن** مؤسسة تسييس للنشر والتوزيع - عمان - مقابل كلية عمان الجامعية - تلفاكس: 0096264641162
- الجزائر** المدار الجامعية للكتاب - ولاية بومرداس - هاتف: 0021324872766
- مصر** مكتبة مديوني - القاهرة - 6 ميدان طلعت حرب - وسط البلد - تلفاكس: 0020225756421
- مصر** دار طيبة للنشر والتوزيع - القاهرة - 23 شارع الفريق محمد إبراهيم مدينة نصر هاتف: 0020222725312 فاكس: 0020222725376
- مصر** دار الفكر الجامعي - 30 شارع سوثير الأزاريطة الإسكندرية هاتف: 5903950 - 4843132 هاتف محمول: 002010779823
- مصر** القاهرة - مجموعة النيل العربية - شارع عزت سلامة - متفرع من شارع عباس العقاد - هاتف: 00202267171345 فاكس: 002022717185
- السعودية** مكتبة جرير - ليست مجرد مكتبة - الرياض - المركز الرئيسي هاتف: 0096614626000 الرياض شارع العليا وكافة فروعها
- السعودية** مكتبة كنوز المعرفة للمطبوعات والأدوات المكتبية - جدة - الشرقية شارع ستين هاتف: 0096626514222 فاكس: 0096626570628
- السعودية** دار حافظ للنشر والتوزيع - جدة - شارع الجامعة - هاتف: 0096626892960
- السعودية** مكتبة خوارزم العلمية - جدة - حي الجامعة مقابل كلية الهندسة هاتف: 0096626817090 فاكس: 0096626811831
- العراق** مكتبة النافذة - بغداد - الأنظمة هاتف: 0096414259967
نقال: 00964347800740728 - E-mail: info@althakerabookshop.com
- بنما** دار المنجد للنشر - دمشق - الجمارك - المزة هاتف: 00963112118277 فاكس: 00963112135414
- الإمارات** مكتبة دبي للتوزيع - دبي وكافة فروعها في الإمارات هاتف: 009714333998 فاكس: 0097143337800
- قطر** مكتبة جرير - ليست مجرد مكتبة - الدوحة - طريق سلاوي - تقاطع رمادا - هاتف: 009744440212
- ليبيريا** جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا - المنامة شارع المعارض - هاتف: 0097317295500 - 0097317294400
- رام الله** دار الشروق للنشر والتوزيع - هاتف: 0097022965319
- فلسطين** مكتبة دنديس - الخليل - هاتف: 00970599319922
Email: info@dandis.ps - 009722224123 فاكس:
- كويت** مجموعة ايكوز للتجارة العامة - الكويت هاتف: 0096597150400 نقال: 0096522667779 فاكس: 0096522667778
- كويت** مكتبة دار ذات السلاسل - الكويت - هاتف: 009652466255
- بجيا** دار الرواد - طرابلس - ذات العماد - هاتف: 00218213350332
- بجيا** المكتبة الجامعية - غريان - تلفاكس: 0021841630730
- بجيا** مكتبة الزمراء العلمية - البيضاء - هاتف: 0844632928
نقال: 0925791776 - E-mail: el_zahraa_library@yahoo.com
- بجيا** مكتبة طرابلس العلمية العالمية - هاتف: 00218213601583
E-mail: tisbilibya@hotmail.com - 00218213601585 فاكس:
- بنان** دار الكتب العلمية - بيروت - تلفاكس: 009615804811 - 009615804810
- سودان** دار الجنان للنشر والتوزيع - الخرطوم - بري - حي الصفا - هاتف: 00249918064984
- ريبنيا** المكتبة التجارية الموريتانية الكبرى - انواكشوط - هاتف: 002225253009 صرب 341

