جامعة زيان عاشور ـ الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مقيـــاس: **اقتصاد المؤسسة** — **التخصص**: **السنة الثانية ليسانس علوم التسيير**
المحاضرة الرابعة: **دور حياة المؤسسة** — **إعـداد البـروفيسور**: **علّة مـراد**

تمهيد:

يُعتبر المفكر الاقتصادي **آلفريد مارشال** ***Alfred Marshall*** من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يُحاكي في تطوّره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه **"مبادئ الاقتصاد"** أنّ نمو المؤسسة يُماثل نمو الشّجرة، التي تتطوّر حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تُمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها.

من هـذا المنطلق، جـاءت **"نظـرية دورة الحياة"** لتتجاوز التحليل السّاكن الذي ميّز النظرية الاقتصادية التقليدية، وذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدأه على نظرية الأنظمة التي تُحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها: أنّ المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يُمارس كل منهما الفعل ورد الفعل تجاه الآخر، ومن هنا انبثقت نظرية دورة الحياة ولعبت دوراً هاماً في نمذجة التطور الحياتي للمؤسسة.

أولاً: تعريف دورة حياة المؤسسة

- يمكن تعريف دورة حياة المؤسسة على أنها: **"نمطٌ من التغير** المتوقع في المؤسسة، فهي تشير إلى المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدئها إلى غاية نهايتها"، وعلى هذا؛ فإن دورة حياة المؤسسة ليست ثابتة أو اعتيادية، كما أن مراحلها تأخذ شكلاً تسلسلياً أو إطاراً منتظماً، وكل مرحلة تكون محسوبة ومتوقعة.

كما أن جميع المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها واتجاهاتها تمر بهذه المراحل، وكل المؤسسات وقياداتها تعمل جاهدة على أن لا تصل إلى المرحلة النهائية (أي الهبوط).

- كما تُعرف دورة حياة المؤسسة على أنها: "مراحل تمتد عبر فترة زمنية لا يمكن تحديدها بزمن معين، كما أن الفترات الزمنية بين مرحلة وأخرى غير ثابتة فهي تختلف باختلاف المؤسسات واختلاف الظروف البيئية، ولكل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة سماتها المميزة لها".

ثانياً: أهمية دورة حياة المؤسسة

تنطلق أهمية دورة حياة المؤسسة، من كونها:

- وسيلة نافعة جداً للمدراء في مجال دراسة نمو المؤسسة، وتحديد وسائله واتجاهاته، وزيادة فاعلية المؤسسة ضمن كل مرحلة.
- تحدد للقادة الإداريين الأسلوب الذي تُدار من خلاله المؤسسة، ذلك أن الأسلوب القيادي يجب أن يختلف من مرحلة لأخرى بسبب اختلاف ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، واختلاف حجمها وكذا إستراتجياتها.

ثالثاً: أهم التقسيمات التي تناولت دورة حياة المؤسسة

نظراً لاهتمام كثير الباحثين في الفكر الاقتصادي بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل دورة حياتها، نورده فيما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

☜ **تقسيم (MILLER & KIMBERLY 1980):**
قسم كل من الباحثين المراحل التي تمـر بها حياة المؤسسة إلى ثلاثة **(03)** مراحل، وهي:

1. **مرحلة النشأة:** وتعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.
2. **مرحلة التحول:** تُعد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر، يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.
3. **مرحلة التدهور:** تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، وعن نهايتها وتصفيتها.

☜ **تقسيم (FULD & HOUSE 1995):** قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة **(05)** مراحل، وهي:

1. **مرحلة النشأة:** تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة، ويتم فيها تسطير إستراتيجيتها، واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

---

2. **مرحلة الشباب:** تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص، ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.

3. **مرحلة منتصف العمر:** تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية، والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.

4. **مرحلة النضج:** يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناءً على فرق العمل المستخدمة.

5. **مرحلة الفناء والتدهور:** تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجياً نحو التدهور والفناء.

☜ **تقسيم (GUP):** يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعاً، حيث عمد (GUP) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة **(04)** مراحل، وهي:

1. **مرحلة النشأة والانطلاق:** وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- ✓ وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.
- ✓ وجود السيولة.
- ✓ ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
- ✓ القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
- ✓ القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
- ✓ المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

2. **مرحلة النمو والتوسع:** تُعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

- ✓ وجود علامات تجارية.
- ✓ الدعاية، الإعلان، والترويج.
- ✓ زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- ✓ ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
- ✓ القدرة على التحكم في التكاليف.
- ✓ البحث عن الكفاءة، وجلبها.
- ✓ العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل.

3. **مرحلة النضج والاستقرار:** ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل، ما يلي:

- ✓ القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- ✓ البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتوجاتها.
- ✓ العمل على تطوير الإنتاج.
- ✓ السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- ✓ حسن العلاقة مع العملاء.
- ✓ القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.
- ✓ ولاء العملاء للعلامة التجارية.

4. **مرحلة التدهور والتراجع:** تُعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاط المؤسسة، وتتميز بما يلي:

- ✓ البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف.
- ✓ التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
- ✓ التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
- ✓ التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.
- ✓ مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.

☜ **التقسيم الكلاسيكي:** الذي يؤكد على أن المؤسسة تمر بستة **(06)** مراحل أساسية في دورة حياتها، وهي:

1. **مرحلة التكوين:** في هذه المرحلة تكون المؤسسة في بدايتها أو في مرحلة الطفولة، وتعاني من الغموض في اتجاهاتها المستقبلية وأدائها الآني، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

- ✓ عدد الأفراد فيها قليل كونها قيد التأسيس والتكوين.
- ✓ الوظائف في المؤسسة أكثر شمولية وعمومية في محتواها، وقليلة الاعتماد على التخصص بسب تنوع وتشعب أعمالها، وقلة الأفراد العاملين فيها.
- ✓ مركزية عالية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المؤسسة.
- ✓ الاتجاه الأساسي للمؤسسة هو إيجاد الزبائن و بيع المنتوج.
- ✓ تمر المؤسسة بمرحلة الخوف واكتشاف لبناء موقعها في السوق ولمجالات عملها وأدائها.

2. مرحلة النمو: في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بالنمو التدريجي والانتشار والتوسع الذاتي لضمان حصة سوق تؤهلها للبقاء والاستمرار، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

- ✓ درجة الابتكار والإبداع عالية فيها، لمواجهة التغيرات المستمرة ومتطلبات النمو.
- ✓ مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المؤسسة، بسبب عدم الاعتماد الواسع على أساليب وضوابط وإجراءات عمل ثابتة.
- ✓ التغيرات التي تواجهها المؤسسة مستمرة وسريعة.
- ✓ درجة الثبات الداخلي للفعاليات والإجراءات والقواعد قليلة.
- ✓ التوسع في المهام والوظائف وإثرائها في المؤسسة لسد الحاجة إلى الأعمال الجديدة التي تتطلبها أعمال النمو.
- ✓ بناء إطار جيد و واسع من الإنتماء العالي للمؤسسة من قبل العاملين لخلق الدافعية باتجاه زيادة معدلات النمو.

3. مرحلة البلوغ: وهي مرحلة التكامل الذاتي التي تصل إليها المؤسسة في أدائها، حيث تكون قد وصلت إلى مداها الكامل في الأداء وتعمل على تأكيد موقعها في السوق بين المؤسسات الأخرى، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

- ✓ الاستخدام الواسع لموارد المؤسسة البشرية والمالية لغرض تأمين السرعة في حركة المؤسسة لمواجهة ظروف المنافسة والظروف والمتغيرات البيئية.
- ✓ الاستخدام العالي للتخصص في الوظائف والمهام، وذلك لعرض تنظيم الأداء في المؤسسة.
- ✓ تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المؤسسة مع تفويض الصلاحيات للإدارات الوسطى، وبالتالي تقل فيها درجة المركزية.
- ✓ استخدام الاتصالات غير الرسمية في كل الاتجاهات، بغرض تأمين السرعة في توسيع المؤسسة وتثبيتها سوقياً.
- ✓ زيادة معدلات النمو في المؤسسة باتجاه مواقعها التنافسية في السوق.
- ✓ وصول المؤسسة إلى طاقتها الإنتاجية القصوى، واستخدام كامل مواردها المتاحة.

4. مرحلة التوسع: وهي مرحلة التوسع في نشاطات المؤسسة لضمان حصة سوقية أوسع، والاستفادة من اقتصاديات الحجم في المؤسسة، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

- ✓ تشجيع وتوسيع عمليات الخلق والإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير وتوسيع نشاطات المؤسسة وتوسيع حصتها في السوق.
- ✓ الاتجاه نحو بناء و وضع الإستراتيجيات الشاملة والطويلة الأجل لتوسيع في أعمال المؤسسة.
- ✓ اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب توسع النشاطات ودخولها في مجالات فنية وتخصصية جديدة.
- ✓ الاعتماد الكامل على تقسيم العمل والتخصص في الوظائف بسبب التوسع الكبير في نشاطات المؤسسة و زيادتها.
- ✓ اتجاه المؤسسة نحو تنويع أسواقها و تعددها.
- ✓ التركيز على تطوير منتجات جديدة.

- ✓ البحث على فرص نمو جديدة للمؤسسة.

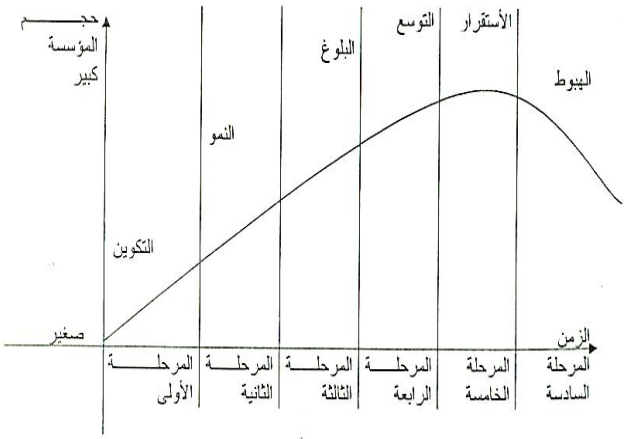
5. مرحلة الاستقرار: وهي مرحلة الاستقرار الكامل للمؤسسة، وثبات بناءها الرسمي وموقعها وحصتها في السوق، والمعرفة الكاملة لحدودها ومجالات حركتها، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

- ✓ التركيز على الكفاءة والفعالية في المؤسسة، من خلال زيادة عمليات التطوير الداخلي والذاتي.
- ✓ يتحقق الثبات والاستقرار في المؤسسة من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي وثبات الأداء.
- ✓ سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال عمليات تفويض الصلاحيات.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة بشكل كبير على التعامل مع المتغيرات البيئية نتيجة التعامل الطويل معها.
- ✓ زيادة درجة التعقيد في المؤسسة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها.
- ✓ توفر الخبرة والقدرة الواسعة للمؤسسة في التعامل مع المستجدات الجديدة، وامتصاص تأثيرها بما يضمن استمرار وبقاء المؤسسة.

6. مرحلة الهبوط: وهي مرحلة فقدان المؤسسة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم قدرتها على الاستمرار، وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

- ✓ بطء نمو المؤسسة وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة المتغيرات والظروف البيئية.
- ✓ زيادة تأثير المنافسة على المؤسسة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية.
- ✓ تقلص حجم الطلب على إنتاج المؤسسة لأسباب مختلفة.
- ✓ زيادة دوران حجم العمل بسبب ضعف أداء المؤسسة وتقلصه.
- ✓ تزايد حدة الصراع في المؤسسة، من خلال قيام النزاعات المختلفة الناجمة عن تردي أوضاع المؤسسة.
- ✓ التغيرات المستمرة في قيادات المؤسسة، والتي تلجأ إليها لمعالجة الحالة المتردية.
- ✓ العودة إلى المركزية العالية في اتخاذ القرارات، ومع ضخامة حجم المؤسسة فإن ذلك سيؤدي إلى ثقل حركة المؤسسة وتدهور أدائها بسبب ضعف الرقابة.

والشكل التالي يوضح: **المراحل الأساسية لدورة حياة المؤسسة** كالتالي:



وعليه يمكن القول، أن المؤسسة مثلُ أي كائن حي؛ تنشأ وتنمو وتتطور ولكن غالباً ما تزول، فدورة حياتها تتميز بعدة مراحل مختلفة، تتخذ من خلالها أشكالاً واتجاهات مختلفة خلال فتراتها العمرية.