



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية ليسانس LMD

محاضرات في مقياس:

# اقتصاد المؤسسة

د. أسماء عداثة

موجه إلى طلبة سنة ثانية LMD:

- علوم مالية ومحاسبية

- علوم اقتصادية

- علوم تجارية

- علوم التسيير

الموسم الجامعي: 2023/2022

### المحور الثالث: المؤسسة الإقتصادية والمحيط

تقوم المؤسسة الاقتصادية بنشاطها وسط محيط تختلف ميزاته من مجتمع إلى آخر، ومن زمن إلى آخر، وإذا أخذنا المجتمع في شكله المتمثل في الأعوان الاقتصاديين وهم: الأسر، المؤسسات والدولة، بالإضافة إلى العالم الخارجي، وهذا في إطار جغرافي وطبيعي معين. نستطيع أن نطلق على هذا الكل بمحيط المؤسسة، ونظرا لوجود هذه الأخيرة في هذا الخيط فإنها تتعامل معه وتتفاعل مع عناصره المختلفة بشكل تبادلي معقد تتأثر به وتؤثر فيه بعلاقات متعادية.

#### أولا: تعريف محيط المؤسسة:

لقد قدمت عدة تعريف لمحيط المؤسسة، والتي من بينها:

\*- هو كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة المؤسسة مثل: مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج،....، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليده ومعتقدات أفراد المجتمع.

- تعريف " ورن و فواش " Wren و Voich: تمثل البيئة في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للمؤسسة.

مما سبق نستنتج أن المحيط : يتمثل في تلك القوى والمتغيرات والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في أعمال المؤسسة ونشاطها، وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (منافسون، موردون، بنوك، مساهمون،.....).

#### ثانيا: أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة:

إن من الأسباب التي تجعل المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار الأسباب التالية:

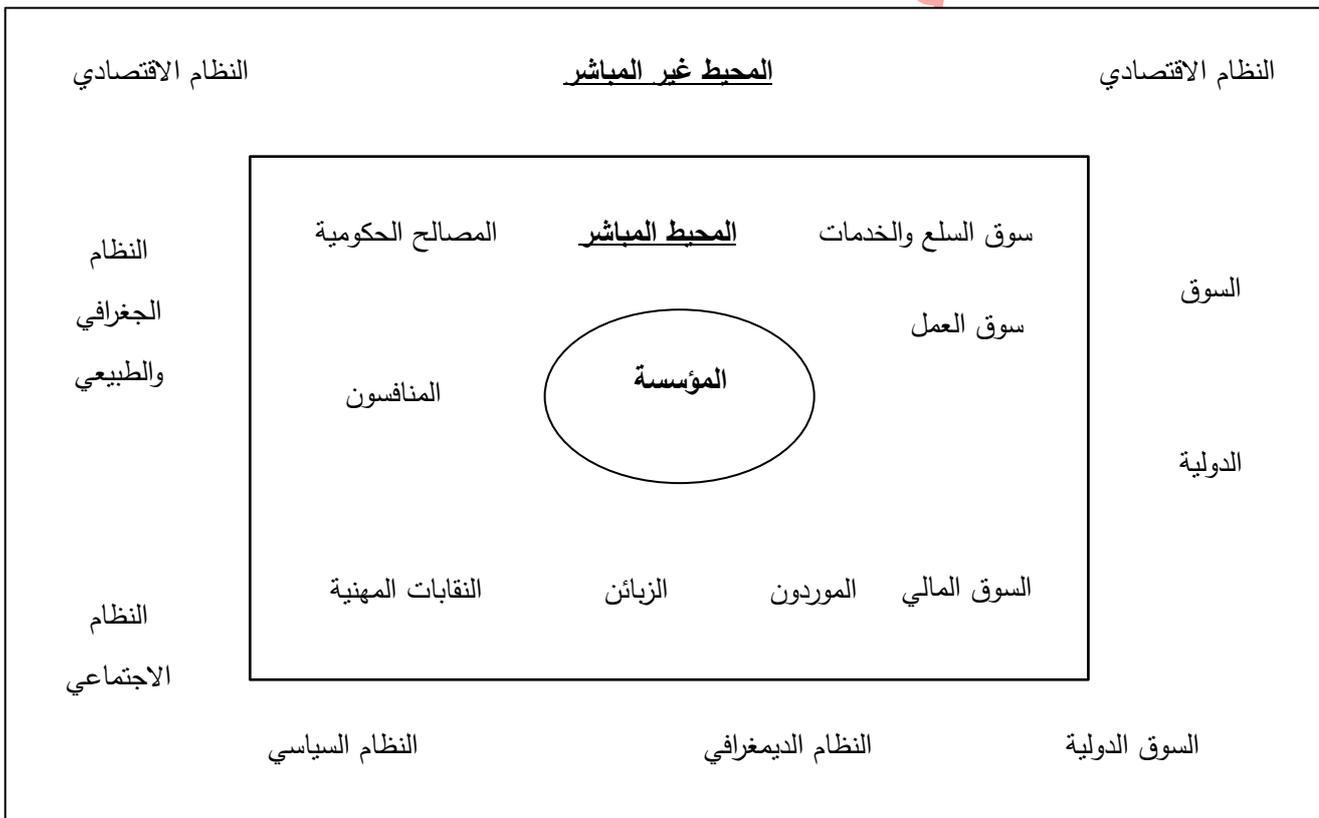
- ارتباط المؤسسة بشكل تبادلي معقد، ووجوب التأقلم مع هذا المحيط والتعامل معه. - المؤسسة لا تتشط في فراغ بل هي مرتبطة بمختلف المتعاملين والأسواق (منافسون، موردون، مساهمون، .....)
- مختلف الأفراد والهيئات والمؤسسات تؤثر في المؤسسة وتفرض عليها قيودا مختلفة ثقافية، اجتماعية، اقتصادية ....
- المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد و الجماعات (عمال، مديرين) وكل له أهداف واتجاهات قد تختلف وقد تتلاقى نسبيا وهم أطراف في محيطها يؤثرون وتتأثر بهم المؤسسة.
- تقوم المؤسسة باستعمال الموارد المختلفة من المحيط كما خلات فيهما دراسة جلب هذه الموارد (من حيث المكان، السعر، النوعية، ...)، وهي تقدم كذلك مخرجاها كمتطلبات لتلبية احتياجات المحيط فيهما دراسة هذه المتطلبات من حيث الوقت، الكمية، النوعية، ....، وكانا دراسة منافسة المؤسسات في نفس السوق.
- المؤسسة تقبل في كثير من الأحيان على عادة اختيارات أو قرارات استراتيجية مما يستلزم دراسة المحيط بشكل معمق.
- إن السوق تشهد تطورا كبيرا يتطلب على المؤسسة التأقلم ومواكبة هذه التطورات مثل تغير الأذواق، التغير المستمر ، التكنولوجيا.

### ثالثا: مكونات (عناصر) محيط المؤسسة:

- يتكون محيط المؤسسة من المحيط الداخلية والمحيط الخارجي، والمحيط الخارجي يتكون من المحيط المباشر، والمحيط الغير المباشر.
- أما المحيط الداخلي للمؤسسة فيتكون من: القدرات والإمكانيات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها (وظيفة الإنتاج، الموارد البشرية، المالية،....)، وأيضا بيئة العمل، الجهاز البشري، نظم الاتصالات، النظام الإداري، ... ملاحظة : هناك من يقسم عناصر المحيط إلى : حسب هودج و أنتوني (Anthony et Hodgo) إلى ثلاث مستويات هي البيئة الجزئية

(المحيط الداخلي والبيئة الوسطية أو الصناعية (المحيط المباشر) والبيئة الكاية (المحيط الغير المباشر). ومن يقسمها إلى البيئة البعيدة (المحيط الغير المباشر) والبيئة القريبة (المحيط المباشر). فكل هذه التقسيمات هي نفس التقسيمات لكن تختلف في التسمية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): مكونات (عناصر) محيط المؤسسة



## 1. مكونات المحيط الخارجي:

**1.1- المحيط المباشر:** يشمل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة، وهي مجموعة من الأنظمة (أو النظم الفرعية تحت النظام الأوسع وهو محيط المؤسسة، وتتكون عناصر المحيط المباشر من:

أ- سوق السلع والخدمات: وهو نقطة الالتقاء بين المؤسسات و مجموع المستهلكين والأطراف المختلفة في النظام الاقتصادي.

ب - سوق العمل: وهو نقطة الالتقاء بين المؤسسة كطالب للعمل والأفراد القادرين على العمل، فيجب على المؤسسة دراسة أهم التغيرات التي تحدث في هذا السوق.

ج- السوق المالي: تلجأ المؤسسة إلى السوق المالي كمصادر للتمويل من خلال اقتراضها من البنوك أو من خلال طرح أسهم و سندات في البورصة، .....، فيجب على المؤسسة دراسة أهم التغيرات التي تحدث في هذا السوق.

د- الموردون: يعتبر الموردون مصدر لجلب المواد الأولية فيمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها و تنويع الموردين من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، ...). ويعتبر سوق التموين نظام فرعي تابع للنظام الاقتصادي الكلي.

و- الزبائن: إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لابد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها (الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة...).

ن- السلع البديلة: تتمثل في تلك السلع التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، فهي السلع والخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة ما، علما أن وجود سلع بديلة يحاد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى اقتناء السلع البديلة، وهو ما يمثل تماديا لا للمؤسسة، ويفرض على المؤسسة تخفيض الأسعار ورفع الجودة ...، بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.

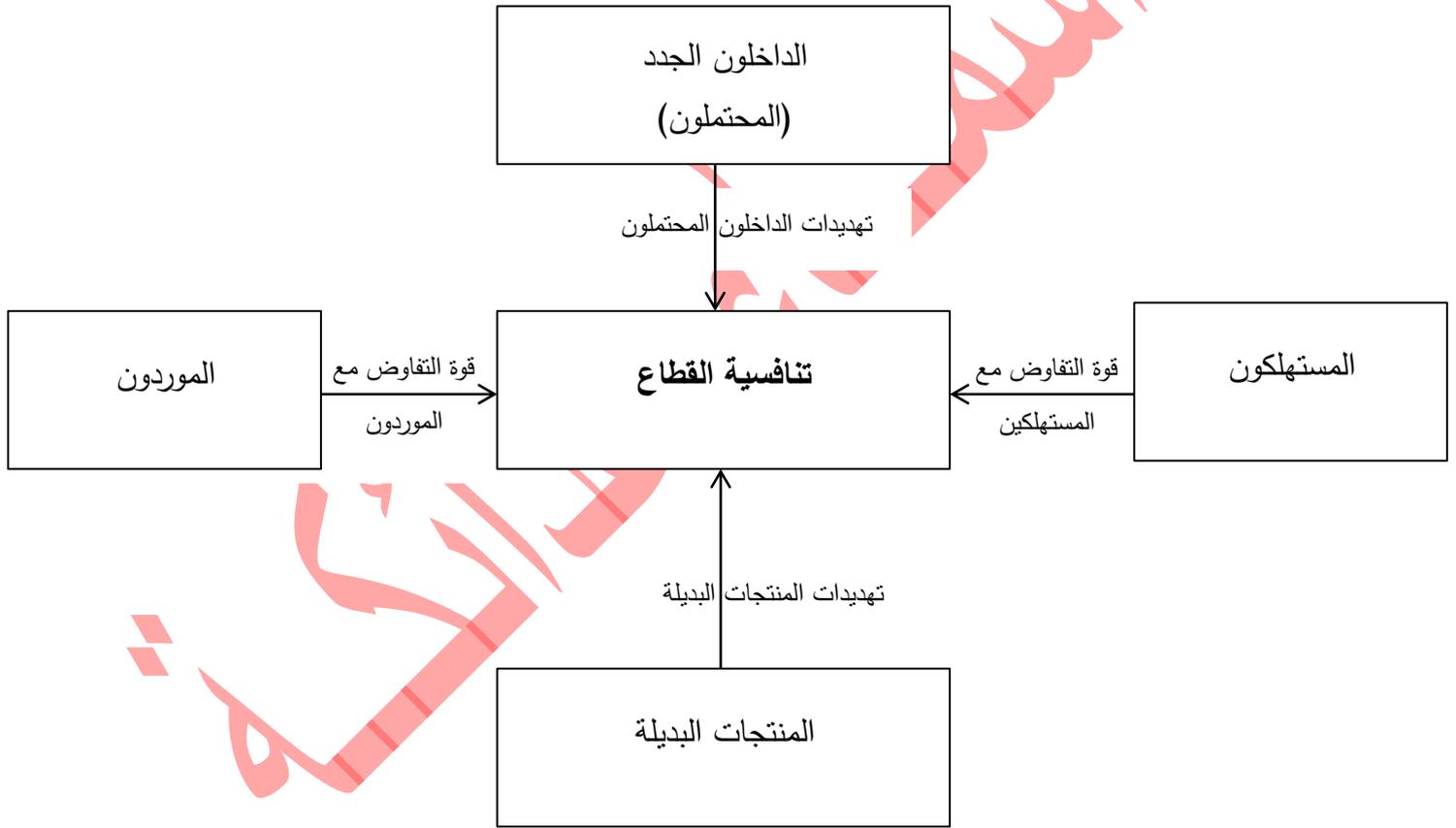
م - المنافسون: تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تباع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسسة ما للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين

يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تقتصرها في حالة معرفة استغلالها وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتساوت القوة النسبية بينهم. مع الإشارة إلى أن المؤسسات اليقظة لا تكتفي بالتعرف على خصائص المنافسون الحاليون، بل تعمل من أجل اكتشاف المنافسون المحتملون والذين ينتظرون الفرصة السانحة للدخول إلى السوق واديد المؤسسة.

ويرى الاقتصادي " بورتر " أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك

المجال، والشكل التالي يوضح القوى الخمس التي تحدد تنافسية القطاع:

الشكل رقم (02) القوى الخمس التي تحدد تنافسية القطاع



هـ - نظام العلاقات مع الإدارة: وتتمثل في العلاقات مع المصالح الحكومية، يعمل على

تهديد علاقة المؤسسة بالإدارة، وما يفرضه وجودها من حقوق وواجبات.

أخيرا فإن المحيط المباشر هو مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا،

والتأثير فيها. وهذه العوامل أو المتغيرات تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة، ومن أمثلة تلك العوامل: العملاء، الموردين، المنافسين ... الخ.

### 2.1- المحيط الغير المباشر :

يعرف المحيط الغير المباشر على أنه تلك العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية، والتكنولوجية ....، فهذه العوامل والمتغيرات تتعامل بشكل غير مباشر مع المؤسسة، وهي مجموعة من الأنظمة ذات النظام الأوسع تحيط بالمؤسسة.

أ- **المحيط الاقتصادي** : يتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسات على المستويين المحلي العالمي، ومن بين أهم هذه المؤشرات: معدل الفائدة، الميل للإنفاق، الميل للادخار، معدل التضخم، الضرائب والرسوم، متوسط الدخل الفردي، ميزان المدفوعات، السياسات الاقتصادية والمالية، قيمة العملات الأجنبية. إن المؤسسة، من الواجب عليها تقييم هذه العناصر وغيرها من أجل أخذ فكرة عن الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في السوق أو في البلاد التي ترغب العمل فيه.

ب- **المحيط الاجتماعي والثقافي**: يتعلق بالتقييم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، والتي قد تخلق فرصا أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لا بد من تفاديها بذكاء وإلا فمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق، ومن أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي: مستوى الثقافة والتعليم، أهمية الصحة والنظافة، القيم الدينية السائدة، عادات الشراء والتسوق، أهمية الاهتمام بالجودة، الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، .....

ج- **المحيط السياسي والقانوني**: وهي تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، والتي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدر التهديدات

بالنسبة للمؤسسة، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة السياسية والقانونية، ما يلي: الإعفاءات الجمركية، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي، تحديد الأسعار، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية المستهلك.

**د- المحيط التكنولوجي:** تعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصادر من مصادر الفرص والتها- بات بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي فما على المؤسسات إلا العمل على التعرف على التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل بها، خاصة التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون، التكنولوجيا الحديثة في التدريب، التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج....

**و- المحيط الدولي:** من دون شك فإن للمحيط الدولي تأثيرا كبيرا على رسالة وأهداف وقرارات المؤسسة، وتحتوي البيئة الدولية على كل من ميزان المدفوعات، القيود على حركة التجارة الدولية، التجمعات الاقتصادية العالمية، العلاقات على مستوى الدول، الاختلافات الحضارية بين الدول.

### 3.1- المحيط الداخلي:

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية والتي تخص وظائفها الكبرى وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية. ويتكون المحيط الداخلي للمؤسسة من وظائف المؤسسة .

### رابعا: نتائج تقييم المحيط:

سننظر إلى اعطاء تحليل للأبعاد البيئية، ثم نتطرق إلى بيان أهم نتائج تقييم البيئة الخارجية و الداخلية.

### 1. تحليل الأبعاد البيئية:

ناقش العديد من المفكرين تحليل الأبعاد والخصائص البيئية وآثارها على المؤسسة، وذلك من حيث عدم التأكد وتعناد البيئة و مدى استقرارها، ومن بين أهم الدراسات تلك التي قام بها

الكاتب Duncan الذي اقترح بعدي أساسيين يحددان درجة عدم التأكد وهما: التعقد، والاستقرار.

أ- **التعقد**: يشير إلى مدى تعدد العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة ومدى تجانسها، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات والعناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، تعمل في بيئة معقدة، أما المؤسسات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المتشابهة، فهي تعمل في بيئة بسيطة.

ب - **الاستقرار**: فيشير إلى مدى الاستقرار وعدم التغير في المكونات والعناصر البيئية. بحيث يمكن التمييز بين 4 درجات مختلفة من التأكد البيئي اعتمادا على بعدي التعقد وعدم الاستقرار، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يبين درجات عدم التأكد البيئي انطلاقا من بعدي التعقد وعدم الاستقرار

ثابتة	1- عدم تأكد منخفض	2- عدم تأكد منخفض باعتدال	ثابتة
	- عدد قليل من عناصر المحيط - عناصر المحيط المتشابهة - عناصر المحيط تبقى ثابتة	- عدد كبير من عناصر المحيط - عناصر المحيط غير متشابهة - عناصر المحيط تبقى ثابتة	
	3- درجة عدم تأكد عالية نسبيا	4- درجة عدم تأكد عالية	
متغيرة	- عدد قليل من عناصر المحيط - عناصر المحيط نوعا ما متشابهة - عناصر المحيط تتغير باستمرار	- عدد كبير من عناصر المحيط - عناصر المحيط غير متشابهة - عناصر المحيط تتغير باستمرار	متغيرة
	بسيطة	معقدة	

**1.1- البيئة البسيطة - الثابتة** : تتصف بعد تأكد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة ومتشابهة في نفس الوقت، فضلا على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة.

**2.1- البيئة المعقدة - الثابتة:** تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكد منخفض باعتدال) وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المترابطة، وإن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع.

**3.1- البيئة البسيطة - المتغيرة:** وهي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبياً، ويرجع ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة وهي نوعاً ما متشابهة، وتتغير باستمرار، ولا يمكن التنبؤ بها.

**4.1- البيئة المعقدة - المتغيرة:** تتميز بأعلى درجة عدم التأكد لأنها تشتمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع.

## 2. نتائج تقييم البيئة الخارجية:

إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيدات والاستقرار، الأمر الذي يسمح بوجود من جهة تهديدات أمام المؤسسة ومنه العمل على تفاديها والتخلص منها بطريقة ذكية ومن جهة أخرى فرص متاحة في السوق لا بد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل استغلالها، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة

**1.2- مفهوم الفرص:** هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابياً عليها، فمثلاً أن الفرصة السوقية هي محال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جابها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن وتقاسيم منتج جديد يحتاجونه ولا يتواجد في السوق أو يتواجد ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن. مع الإشارة إلى أن الفرص تأخذ أشكالاً مختلفة، كأن يخرج منافس قوي من السوق، أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة.

**2.2- مفهوم التهديدات:** التهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلباً، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع

غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس، مما يؤدي إلى تضاؤل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة .

### 3- نتائج تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة

إن قيام المؤسسات بالتعرف على بيئتها الداخلية أو بعبارة أخرى تقييم إمكانياتها الداخلية، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

**1.3- مفهوم نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والإفادة منها بتوظيف هذه القوة.

**2.3- مفهوم نقاط الضعف :** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات ما يريدها، تؤثر سلبا على أدائها وتفتقر عليها اقتناص فرص ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية.

يجب على المؤسسة مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهو ما يسمى بالإمكانيات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة الخارجية. ومنه فإن الإمكانيات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة الخارجية تكون كالتالي :

✓ نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص؟

✓ نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات ؛

✓ نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص ؛

✓ نقاط ضعف تسبب وتزيد من التهديدات.