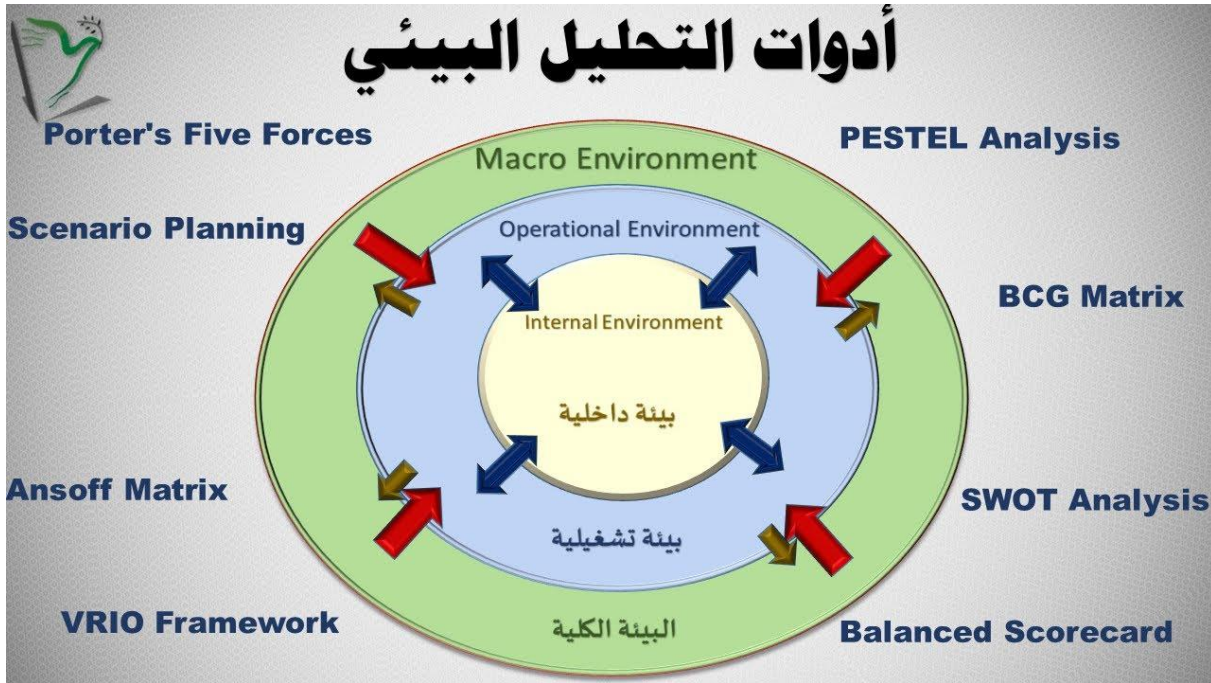


## المحاضرة السادسة: المؤسسة والبيئة-الجزء 02-

حتى تستفيد المؤسسة من الجوانب الإيجابية لبيئتها الخاصة والعامة، وتتجنب الجوانب السلبية التي يمكن أن يؤثرها فيها بصفة سيئة يجب أن تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها والتي تعني عملية دراسة ورصد مختلف العوامل والمتغيرات التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة، وذلك باستعمال عدة طرق وأساليب في جمع ومعالجة المعلومات وتحليلها باستخدام عدة طرق ونماذج.



### 1- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

1-1 - مفهوم تحليل البيئة الداخلية: يقصد بها دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف وهذا بشكل عام. ويعبر أيضا عن تحليل البيئة الداخلية بأنها عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد

توجد أربع حالات للبيئة هي: 1- بيئة ساكنة (مستقرة): تتغير بمعدل طفيف أو تغير لا يحدث فوضى، مثل: تغير طفيف في أسعار المواد الأولية؛ 2- بيئة انتقالية: تكون التغيرات نادرة وبمعدل طفيف لكنها تحدث نشاط ثم تعود للسكون مثل: الصحافة؛ 3- بيئة غير ساكنة (غير مستقرة): التغيرات لا تفاجئ المؤسسة وتتكيف معها بسرعة مثل: التكنولوجيا؛ 4- بيئة مضطربة متقلبة (عاصفة): التغيرات دائمة تتطلب من المؤسسة اليقظة والتطور والبحث المستمر مثل: منتج دورة حياته قصيرة.

مواقف المؤسسة اتجاه حالات البيئة: 1- تجاهل البيئة: تمارس هذه السياسة في المحيط الساكن، أما في الحالات الأخرى فقد تعرض المؤسسة إلى الزوال مثل: التغاضي عن تكنولوجيا حديثة؛ 2- التكيف مع البيئة: هو موقف اليقظة والمتابعة المستمرة لمستجدات البيئة والاستعداد لأي تغيير من أجل رد الفعل المناسب، وبالتالي تحين الفرص في وقتها واجتناب القيود والتهديدات، ويتوقف ذلك على حجم الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي تملكها؛ 3- استباق التغيير: تسعى بعض المؤسسات خاصة الضخمة وذات الإمكانيات الهائلة إلى تحقيق سبق بتغيير بيئتها، كأن تطرح منتج جديد أو طريقة عمل جديدة بتكنولوجيا متطورة.

عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في المحيط الخارجي.

**1-2- أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:** إن دراسة المؤسسة لبيئتها الداخلية يعد أمراً لا مفر منه لكونه يساعدها في التعرف على بعض النقاط أهمها:

- التعرف على قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها؛
- الوقوف على موقع مقارنة بالمؤسسات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات؛
- تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة وسبيل توظيفها في تطور المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر؛
- عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف مما يعطي المؤسسة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية والتي تبني عليها تقديرات واقعية.

**1-3- أساليب تحليل البيئة الداخلية:** تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في البيئة، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الفرص وتفادي التهديدات عليها أن تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية عن طريق ما يسمى بتحليل البيئة الداخلية، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من اتخاذ عدة أساليب، نذكر منها:

**1-3-1- أسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب:** الغرض من المراجعة الإدارية هي مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الأساسية للمؤسسة، وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة والضعف، ومن بين النسب المستخدمة في دراسة نقاط القوة والضعف نذكر منها:

- **نسب السيولة:** تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في موعد الاستحقاق وتحسب وفق العلاقة التالية: الأصول المتداولة/الالتزامات أو الخصوم؛
- **نسبة النشاط:** تقيس مدى كفاءة المؤسسة في إدارة واستخدام الموجودات التي لديها (المخزون) لتوليد المبيعات وتحقيق الربح، منها: دوران معدل المخزون وهو: المبيعات/المخزون؛

**نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، ومن أمثلتها: وفرة في الموارد المالية، السمعة الجيدة، ملكية براءة اختراع، اتساع قاعدة العملاء.

**نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو مهارات مديرها، تؤثر سلباً على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص، ويتطلب الأمر معالجتها لتقليل أثارها السلبية، ومن أمثلتها: غياب الرؤى والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، تقادم الآلات والمعدات، ارتفاع التكاليف، الاتفاق على البحوث والتطوير.

- **نسبة الربحية:** تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والتعرف على العائد المتوقع على أموالهم المستثمرة ونعبر عنها بالعلاقة التالية: نسبة الربحية = صافي الربح/المبيعات \* 100.
- 1-2-3- **أسلوب سلسلة القيمة:** مدخل سلسلة القيمة لبورتر يعتبر أداة من أدوات التحليل الخاصة بالمحيط الداخلي للمؤسسة، حيث يقصد بالقيمة في مدلول المنافسة بأنه ذلك المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، وبالتالي فإن تحليل تنافسية مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدلا من التكلفة، ذلك أن المؤسسات غالبا ما ترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز.



حسب بورتر فإن تحليل سلسلة القيمة ممثل في مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مروراً بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والمتمثلة في نشاط الإنتاج، التسويق وتنتهي بالتوزيع. وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

- **الأنشطة الأساسية:** هي التي تخلق القيمة بالمؤسسة وتشمل:
  - ✓ الإمداد الداخلي من استخدام وتخزين ومناولة للمواد؛
  - ✓ العمليات الإنتاجية من تصنيع وتجميع وفحص؛
  - ✓ إمداد خارجي من تخزين ومناولة وتوزيع مواد مصنعة؛
  - ✓ التسويق ويشمل الترويج، التسعير، التوزيع وتخطيط المنتج؛
  - ✓ الخدمات المتعلقة بالمنتج من تركيب وإصلاح وصيانة.
- **الأنشطة المساعدة:** يتم من خلالها توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية وتساهم في كفاءتها وتتمثل في:
  - ✓ المشتريات أو مدخلات المؤسسة من مواد وآلات وقطع غيار؛
  - ✓ التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير)؛

**الفرصة:** هي وضع أحسن للمؤسسة ومجال تفوق يحقق ميزة تنافسية لها، ومن أمثلتها: النمو الاقتصادي والانفتاح على العالم، صدور قوانين لصالح المؤسسة، إمكانية الاندماج والتكامل مع مؤسسات أخرى.

**التهديد:** هو ضرر أو مشكلة محتملة للمؤسسة تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ومن أمثلته: كثرة شكاوى المستهلكين، احتمال دخول منافسين جدد، الانكماش الاقتصادي، صدور قوانين تفرض التزامات جديدة على المؤسسة.

✓ تسيير الموارد البشرية؛

✓ البنية الأساسية للمؤسسة.

2- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية: إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان الأساس في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية وهما:

• الفرص التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية استغلالها؛

• المخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها.

2-1- تحليل SWOT: يلخص تحليل SWOT النتائج الأساسية لتحليل البيئة (التحليل الخارجي) وتحليل القدرات الإستراتيجية (التحليل الداخلي)، وتعتبر كلمة SWOT عن بداية المصطلحات Strengths نقاط القوة، Weaknesses نقاط الضعف، Opportunites الفرص، Threats التهديدات.



ويقوم تحليل SWOT على تحديد الثنائيات (نقاط القوة/نقاط الضعف) للمؤسسة والتي تواجه بها تغيرات البيئة أو إمكانية تحديد أو إنشاء فرص محتملة والتي تسمح بالاستفادة من موارد ومهارات المؤسسة، وذلك بالملاءمة بين القدرات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وعوامل النجاح الرئيسية.

وينتج عن نموذج SWOT وضع بعض المصفوفات والتي تسمى مصفوفات SWOT. والتي يمكن تمثيلها كما يلي:

المصفوفة الشاملة SWOT

|              | إيجابي     | سلبي       |
|--------------|------------|------------|
| داخل المؤسسة | نقاط القوة | نقاط الضعف |
| خارج المؤسسة | الفرص      | التهديدات  |

**نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، ومن أمثلتها: وفرة في الموارد المالية، السمعة الجيدة، ملكية براءة اختراع، اتساع قاعدة العملاء.

**نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو مهارات مديريها، تؤثر سلباً على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص، ويتطلب الأمر معالجتها لتقليل آثارها السلبية، ومن أمثلتها: غياب الرؤى والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، تقادم الآلات والمعدات، ارتفاع التكاليف، الاتفاق على البحوث والتطوير.

انطلاقاً من مصفوفة SWOT فإن تقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية ينتج عنه أربع حالات هامة بالنسبة للمؤسسة:

• **الحالة الأولى:** يكون للمؤسسة نقاط قوة وتقدم البيئة الخارجية فرص، لذلك تسعى المؤسسة لاستخدام نقاط القوة من أجل استغلال فرص البيئة؛

• **الحالة الثانية:** تملك المؤسسة نقاط قوة بينما توجد تهديدات في البيئة، لذلك بإمكان المؤسسة ما تملكه من نقاط قوة لتفادي التهديدات، وإذا كانت المؤسسة قوية يمكنها تحويل التهديدات إلى فرص؛

• **الحالة الثالثة:** يتوفر محيط المؤسسة على فرص ولكنها تعاني من ضعف من الداخل، لذلك تسعى المؤسسة لمعالجة ضعفها حتى تطمح للاستفادة من الفرص؛

• **الحالة الرابعة:** تقاطع تهديدات البيئة مع ضعف المؤسسة، وهذا خطر كبير على المؤسسة ويفرض عليها التحرك من أجل معالجة الضعف وتفادي التهديدات، لذلك فالقرار المناسب هو البحث على إعادة التوقيع.

## 2-2- تحليل PESTEL لبيئة المؤسسة: يتم تحليل البيئة في ثلاث مراحل:

• **مرحلة جمع المعلومات:** خلال هذه المرحلة تحرص المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب المحيط، وكلما تمت عملية جمع المعلومات بطريقة منهجية وعلمية كلما كانت المعلومات أكثر فائدة، ولا شك أن طرق جمع المعلومات متعددة ومصادرها متنوعة فمنها التحري، الدراسة الميدانية، الاستبانات، الملاحظات المباشرة، المقابلات، المصادر الرسمية، التقارير، المجالات والصحف... إلخ؛

• **مرحلة التصنيف:** هناك ثلاث طرق لتصنيف المعلومات التي جمعها، الطريقة الأولى ما يعرف بنموذج PEST وتتمثل في تصنيف المعلومات التي جمعها حسب الجوانب الأربعة للبيئة وهي: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، وسمي هذا النموذج اعتماداً على الحروف الأولى للمتغيرات الأربعة، أما الطريقة الثانية فتعرف بـ PESTE وجاءت إضافة الجانب الخامس بعد ما فرضت نفسها الأطراف المدافعة عن البيئة، وجاءت الطريقة الثالثة بعد إدخال عنصر آخر وهو الجانب القانوني فأصبح للنموذج ستة جوانب وأطلق عليه نموذج PESTEL؛

**الفرصة:** هي وضع أحسن للمؤسسة ومجال تفوق يحقق ميزة تنافسية لها، ومن أمثلتها: النمو الاقتصادي والانفتاح على العالم، صدور قوانين لصالح المؤسسة، إمكانية الاندماج والتكامل مع مؤسسات أخرى.

**التهديد:** هو ضرر أو مشكلة محتملة للمؤسسة تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ومن أمثلتها: كثرة شكاوى المستهلكين، احتمال دخول منافسين جدد، الانكماش الاقتصادي، صدور قوانين تفرض التزامات جديدة على المؤسسة.



● **مرحلة التحليل:** خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة الاقتصادية بتحليل ما جمعتة وصنفته من معلومات حول البيئة الخارجية الكلية، وهناك العديد من طرق التحليل المعروفة والتي يمكن أن تعتمد عليها من أجل حصر الفرص بدقة ووضوح، وحصر المخاطر والتهديدات بوضوح أيضا.

|                              |                                                                                        |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| العوامل السياسية             | معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، الاتفاقيات التجارية، قوانين العمل، التشريعات البيئية؛ |
| العوامل الاقتصادية           | معدلات التوظيف، أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات؛                                      |
| العوامل الاجتماعية والثقافية | الخصائص الديموغرافية، تفضيلات المستهلكين، وجود أسواق متنوعة؛                           |
| العوامل التكنولوجية          | الانترنت، الهواتف الذكية، الاتصالات، الأتمتة؛                                          |
| العوامل البيئية              | ندرة الموارد، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة؛                                     |
| العوامل القانونية            | العقود، القوانين والتشريعات، حقوق الملكية الفكرية.                                     |

### 3- تحليل البيئة الداخلية والخارجية معا:

#### 3-1- تحليل مصفوفة النمو BCG: قامت مجموعة بوسطن الاستشارية باقتراح نموذج يقوم على تحليل

كلا من مجال نشاط (صناعة) المؤسسة من خلال منحنيات الخبرة ودورة حياة المنتج من جهة، ومحفظة الأنشطة والمنتجات من خلال تحديد وتقسيم وحدات عملها الاستراتيجية، ثم العمل على تحليل وتقييم هذين العنصرين وفق بعدين أساسيين هما: أرباح وحدات العمل الاستراتيجية من خلال معدل النمو المتوقع، والوضع التنافسي لهذه الوحدات من خلال معيار الحصة السوقية، وتمثل الصورة الموالية هذا النموذج:

**نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، ومن أمثلتها: وفرة في الموارد المالية، السمعة الجيدة، ملكية براءة اختراع، اتساع قاعدة العملاء.

**نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو مهارات مديريها، تؤثر سلبا على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص، ويتطلب الأمر معالجتها لتقليل أثارها السلبية، ومن أمثلتها: غياب الرؤى والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، تقادم الآلات والمعدات، ارتفاع التكاليف، الاتفاق على البحوث والتطوير.

## مصفوفة بوسطن - BCG Matrix



وينتج من خلال هذا التحليل أربعة أوضاع يمثلها الجدول التالي:

| حالة المنتج                            | وصف الحالة                                              | الاستراتيجية المتبعة                                                                    |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| منتجات النجوم                          | تساهم في النمو، كما أنها تمول استثماراتها ذاتياً.       | -المحافظة على هذا المنتج؛<br>-تدعيم زعامتها للسوق.                                      |
| منتجات البقرة الحلوب                   | -تساهم في النمو بشكل قليل؛<br>-توفر السيولة للمؤسسة.    | -المحافظة على هذه الحالة لأطول وقت ممكن؛<br>-عدم وضع استثمارات كبيرة.                   |
| منتجات الوضع المحير (علامات الاستفهام) | تساهم في النمو، لكن تتطلب تمويل للمحافظة على هذا الوضع. | -اتخاذ قرار سريع؛<br>-استثمارات كبيرة لتحويلها إلى نجوم؛<br>-التخلي والانسحاب من السوق. |
| المنتجات الميتة (وضع الكلاب)           | لا تساهم لا في الأرباح ولا في النمو، حالة ميؤوس منها.   | -التخلي عنها والانسحاب من السوق.                                                        |

**الفرصة:** هي وضع أحسن للمؤسسة ومجال تفوق يحقق ميزة تنافسية لها، ومن أمثلتها: النمو الاقتصادي والانفتاح على العالم، صدور قوانين لصالح المؤسسة، إمكانية الاندماج والتكامل مع مؤسسات أخرى.

**التهديد:** هو ضرر أو مشكلة محتملة للمؤسسة تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ومن أمثلتها: كثرة شكاوى المستهلكين، احتمال دخول منافسين جدد، الانكماش الاقتصادي، صدور قوانين تفرض التزامات جديدة على المؤسسة.

**نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، **ومن أمثلتها:** وفرة في الموارد المالية، السمعة الجيدة، ملكية براءة اختراع، اتساع قاعدة العملاء.

**نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو مهارات مديرها، تؤثر سلباً على أدائها وتغوت عليها اقتناص فرص، ويتطلب الأمر معالجتها لتقليل أثارها السلبية، **ومن أمثلتها:** غياب الرؤى والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، تقادم الآلات والمعدات، ارتفاع التكاليف، الاتفاق على البحوث والتطوير.

#### 4- سلوك المؤسسة اتجاه البيئة:

##### 4-1- تأثير البيئة على المؤسسة: لتأثير البيئة في المؤسسة العديد من الأوجه نذكر منها:

- **أثر تكوين الإنسان:** يمكن أن يؤثر المحيط في الإنسان العامل برفع مستواه التكويني، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، كما يمكن أن يؤثر في المسير من خلال رفع مستواه التكويني، مما يؤدي إلى زيادة كفاءته وتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة، كما يمكن أن يؤثر في المستهلك كذلك برفع مستواه الثقافي ووعيه لأهمية منتجات المؤسسة من خلال فهمه لإشعاراتها وإعلاناتها؛
- **تأثير السوق المادية:** يظهر تأثير هذه السوق من جانبي العرض والطلب، فالمؤسسة كمستهلكة تتأثر بمدى جودة السلع والخدمات التي تحصل عليها وبأسعارها وكل ما يؤثر على هذه السلع والخدمات سواء كانت هذه الأخيرة مواد أولية أو مصادر طاقة أو سلع استثمارية، كما تتأثر المؤسسة باعتبارها عارضة لسلعها وخدماتها؛
- **أثر التطور التكنولوجي:** لقد أصبحت التكنولوجيا عنصرا من عناصر الإنتاج وازدادت أهميتها في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن تسارع التطور التكنولوجي يؤثر على مستوى تطور الآلات والمعدات التي تملكها هذه الأخيرة وكفاءة استعمالها، وكذا مستوى انتاجها؛
- **أثر السلطة العمومية:** تمثل الدولة الضابط لمختلف التعاملات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات كتشجيع الاستثمار (تقديم إعانات أو تسهيلات للمؤسسات أو إعفاؤها من الضرائب)، أو تلك الموجهة للحد من مجال نشاط المؤسسة (فرض ضرائب بنسب عالية أو إلزامها بشروط قاسية)، كما يمكن أن تتمثل تأثيرات الدولة في أدوار أخرى كالمورد، الزبون، المنافس...؛
- **أثر النقابات والجمعيات:** مثل جمعية حماية البيئة، حقوق الإنسان، نقابات العمال... تشكل هذه الهيئات ضاغطا أساسيا على المؤسسة (تؤثر على العمال ومجلس الإدارة) والدولة، فقد استطاعت العديد منها الحصول على مطالبها المتعلقة عامة بالجانب الاجتماعي، كتحسين ظروف العمل، رفع الأجور، التأثير على الدولة للتأثير على المؤسسات لحماية المستهلكين والبيئة.

##### 4-2- تأثير المؤسسة في البيئة: من بين آثار المؤسسة على المحيط نذكر ما يلي:

##### 4-2-1- الآثار الاجتماعية: يمكن حصرها في نقاط مختلفة أساسية منها ما هو إيجابي وما هو سلبي وتتمثل في:

- **التأثير على مستوى التشغيل أو البطالة:** إن زيادة عدد المؤسسات غالبا ما يؤدي إلى زيادة التشغيل وتخفيض البطالة خاصة إذا كانت المؤسسات تعتمد على كثافة الرأسمال البشري، إلا أن الاعتماد على التكنولوجيا وتعويضها لليد العاملة أو إفلاس المؤسسات وتصفياتها أو عجزها جزئيا أو كليا يؤدي إلى زيادة البطالة، وكذلك الحال عند قيام بعض المؤسسات بتسريح العمال أو إغلاق أبوابها لأي الأسباب؛

**الفرصة:** هي وضع أحسن للمؤسسة ومجال تفوق يحقق ميزة تنافسية لها، ومن أمثلتها: النمو الاقتصادي والانفتاح على العالم، صدور قوانين لصالح المؤسسة، إمكانية الاندماج والتكامل مع مؤسسات أخرى.

**التهديد:** هو ضرر أو مشكلة محتملة للمؤسسة تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ومن أمثلتها: كثرة شكاوى المستهلكين، احتمال دخول منافسين جدد، الانكماش الاقتصادي، صدور قوانين تفرض التزامات جديدة على المؤسسة.

- **التأثير على الأجور:** إن مختلف الآليات التي تحكم سوق العمل وبالأخص الأجور تؤثر على المؤسسة وأدائها، إلا أن هذا لا ينفي أثر المؤسسة على الأجور، لأن المؤسسات الهامة (ذات الوزن الثقيل) تؤثر على الأجور بالزيادة أو النقصان لمحاولة جذب اليد العاملة لقطاع معين أو منطقة معينة مثل: المؤسسات العاملة في مجال المحروقات؛
- **التأثير على الاستهلاك ونمط المعيشة:** يظهر من خلال تأثير المؤسسة على مستوى التشغيل وعلى الأجور لأنه من المعلوم أن الاستهلاك والأجور علاقة طردية، وأما عن التأثير على نمط المعيشة فيظهر هذا من خلال عدة جوانب: كتحويل نمط المعيشة في العديد من المجتمعات بانتقال مؤسساتها من النظام الزراعي إلى النظام الصناعي، مما يؤدي إلى ترتيب الحياة اليومية، كما يظهر أثر المؤسسة من خلال التأثير على الأنماط الاستهلاكية فقد تطور وتغير من استهلاك المواد الغذائية الطبيعية إلى المواد المصنعة والوجبات السريعة، التأثير على الأنماط الاستهلاكية كذلك من مختلف وسائل الترويج.
- 4-2-2- الآثار الاقتصادية:** للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني، لأنها تعتبر جزء من أعوان هذا الاقتصاد، ومن الآثار الاقتصادية للمؤسسة نجد:
  - **التأثير على التعمير والتنمية:** إن وجود مؤسسة في مكان وزمان معينين قد يؤدي إلى إعمار تجمعات سكانية وما تحتاجه من مختلف المرافق مما يساعد في تنمية المكان؛
  - **التأثير على التكامل الاقتصادي:** إن أي مؤسسة مهما كان شكلها ونوعها ترتبط مع شبكة كاملة من المؤسسات الأخرى، وأي خلل فيها أو تقصير منها يؤدي إلى تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات الاقتصادية (موردين، زبائن، مصانع... إلخ)؛
  - **التأثير على الأسعار:** بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار منتجاتها، ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية؛
  - **التأثير على التكوين والتكنولوجيا:** من المفترض أن تكون أنماط التكوين في الجامعات معدة أساسا لتلبية حاجات المؤسسات من اليد العاملة المتخصصة، كما أن المؤسسات في حد ذاتها تلعب دورا هاما في تكوين عمالها، ويمكن أن يكون نشاطها أساسا التكوين، أما عن التكنولوجيا فإن العديد من الإحصائيات تبرز أن مختلف الابتكارات والاختراعات الحديثة هي من إنتاج مخابر البحث والتطوير في مؤسسات معينة.

**نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، ومن أمثلتها: وفرة في الموارد المالية، السمعة الجيدة، ملكية براءة اختراع، اتساع قاعدة العملاء.

**نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو مهارات مديرها، تؤثر سلبا على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص، ويتطلب الأمر معالجتها لتقليل أثارها السلبية، ومن أمثلتها: غياب الرؤى والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، تقادم الآلات والمعدات، ارتفاع التكاليف، الاتفاق على البحوث والتطوير.