



البيئة The environment

توطئة

تنقسم البيئة بالنسبة الى المنظمة الى نوعين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية . و يتمثل الاختلاف الرئيسي بين بيئة الأعمال الداخلية، والخارجية في أن البيئة الداخلية محدودة، ولها تأثير مباشر على الأعمال التجارية، في حين أن البيئة الخارجية لها تأثير على جميع قطاعات الأعمال، وليس على واحد فقط. حيث أن البيئة الداخلية تعرف على أنها البيئة الدقيقة، في حين تعرف البيئة الخارجية على أنها البيئة الكلية.

أولاً: البيئة الداخلية

تشير بيئة الأعمال الداخلية للبيئة التي تكون على اتصال بالمنظمة بشكل مباشر، حيث يمكن أن تؤثر على الأنشطة اليومية للمنظمة، فإن البيئة الداخلية تضم عوامل مثل المنافسين، والموردين، والعملاء، والموظفين، والمساهمين. كما تكون أيضاً عبارة عن مجموعة من القوى القريبة من التنظيم العام للأعمال، حيث يمكن أن تكون لها تأثير قصير المدى، على عمل المنظمة، وجميع أمورها بوجه عام. ولا بد من التعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدث للعناصر البيئية الداخلية الخاصة بالنشاط التجاري.

- **المنافسون** : يتنافسون في الأسواق، في شراء المنتجات، وكيفية إدارة التعامل في عمليات البيع والشراء، أو العمل في خدمات المكافآت.
- **الموردين**: حيث يقومون بتقديم المنتجات الخام، والسلع الأخرى المختلفة، إلى الشركة. حيث تقوم بتصنيع تلك المنتجات،
- **العملاء**: وهم المستهلكون حيث أن العميل هو الذي يقوم بعملية الشراء لتلك المنتجات التي تقوم المنظمة بتصنيعها، فإن الشركة بشكل عام عبارة عن مزيج مختلف من تلك العناصر.
- **العاملون**: هم المورد المهم في تحقيق اهداف المنظمة ولذا فإن تأثيرهم يكون قوي على قرارات المنظمة.
- **المساهمون**: هم اصحاب رأس المال والمتأثرين المباشرين بربحية المنظمة.

عناصر البيئة الداخلية للمنظمة :

تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر رئيسية وهي :

أولاً: الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يمثل الهيكل التنظيمي احد الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة . ولذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية، وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمنظمة، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقاً بنظر الاعتبار فإنه علي المنظمة أن تنتقل إلي هيكل آخر وذلك بهدف تحقيق التغير الفعال للاستراتيجية المعتمدة .



ثانياً: الثقافة التنظيمية Organization Culture

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ."

وكذلك عرفت بأنها "مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة تنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. وتؤدي هذه الثقافة إلى معايير قواعد للسلوك تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل .

الثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة.

لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي قد تساهم بالتأثير في الثقافة التنظيمية، كما تؤثر في الطرق التي يعمل بموجبها هؤلاء الأفراد الأشياء ويرونها ويستعملونها ويحكمون على الأشياء عبرها... لذلك فإن الثقافة التنظيمية كجزء أصيل وحيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغير مستمر .

ثالثاً: الموارد التنظيمية Organizational Resources

إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية توفر مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية .

1. الموارد التسويقية :

في مجال الإمكانيات التسويقية، تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المنظمة تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة.

2. الموارد المالية :

أما في مجال الموارد المالية، فإن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخداماتها والرقابة عليها.

3. موارد البحث والتطوير:

أما في مجال البحث والتطوير، فإن الموارد في هذا الجانب تعتبر بالغة الأهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد استخدام التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية. فالمنظمة التي لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها ويتدنى أدائها بصورة سريعة.

4. الموارد البشرية :

تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية الدائرة القوى البشرية في المنظمة، هي تحسين درجة المواءمة بين الأفراد والوظائف . إن نوعية التوازن بين الأفراد والوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيراً هائلاً على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية .

5. نظم المعلومات الإدارية :

برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة . فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها، برزت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة. لقد تنامت أهمية توافر أنظمة معلومات إدارية متطورة ومحوسبة مع تنامي استخدام الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال .

وتحقق أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المنظمة استراتيجياً .



ثانياً: البيئة الخارجية

أن بيئة منظمة الأعمال ، مثل بيئة أي كيان عضوي آخر ، هي نمط جميع الظروف الخارجية والتأثيرات التي تؤثر في حياتها وتطورها ، والتي تكون ذات صلة بصناعة القرار الاستراتيجي في القطاع الذي تعمل في حدوده وكذلك مجتمع الأعمال الكلي سواء على المستوى المحلي أو العالمي . فهي تكنولوجية واقتصادية ومادية واجتماعية وسياسية.

تعريف بيئة المنظمة الخارجية

- أنها مجموعة العوامل المادية والاجتماعية التي تقع خارج حدود المنظمة والتي يتوجب أخذها في الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات التنظيمية.
- مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية التي لا يمكن التحكم بها من قبل المنظمة
- بأنها مجموع الأشياء ، أو الظروف ، أو التأثيرات المحيطة .
- التعريف الأكثر عمومية للبيئة الخارجية هو كل شيء خارج حدود المنظمة .

وتتألف بيئة المنظمة من جميع العوامل الخارجية للمنظمة ، والتي يمكن للتغيير في أحد عواملها احداث تغيير في حالة المنظمة. أن البيئة الكلية هي السياق الثقافي العام لمنطقة جغرافية محددة وتحتوي على تلك القوى المعترف أنّ لها تأثيرات مهمة على الخصائص والنواتج التنظيمية . إن البيئة تضم كل شيء خارج حدود المنظمة سواء التكنولوجيا الخاصة بها (أي قاعدة المعرفة التي يجب أن تعتمد عليها) ، وطبيعة منتجاتها وزيائنها ومنافسيتها ، وضعها الجغرافي ، والمناخ الاقتصادي والسياسي ، وحتى مناخ الأرصاد الجوية وهلم جرا . وتشير الفكرة الأساسية في هذا الرأي إلى أن المنظمات متأصلة بعمق في البيئات الاجتماعية والسياسية وأن الممارسات والهيكل التنظيمية غالباً ما تكون انعكاساتٍ أو قواعدٍ أو معتقداتٍ وأعرافاً مدمجة في البيئة الأوسع.

أنواع البيئة الخارجية

أن أحد أوجه القصور في العديد من الدراسات والبحوث النظرية والتجريبية ذات الصلة بالبيئة التنظيمية ، هو الفشل الواضح في تصور تلك البيئة أو العناصر التي تتكون منها. وبالتالي يتوجب على المنظمات معرفة نوع وطبيعة البيئة التنظيمية التي تعمل في حدودها بهدف اختيار الاستراتيجية التي تتناسب وتلك البيئة ، بعد الأخذ بنظر الاعتبار مواردها وقابليتها ومقدراتها الجوهرية التي يمكن توظيفها لخدمة تلك البيئة والتكيف معها . ويعد تصنيف البيئة على وفق درجة ومعدل التغيير من بين أكثر التصنيفات شهرة وظل مثار اهتمام الباحثين والدارسين في الأدب الاستراتيجي ، إذ تم تصنيف بيئات المنظمات إلى أربعة أنواع هي:

- 1- البيئة الهادئة العشوائية : The placid, randomized environment وهي أبسط أنواع البيئات إذ تتوافق مع السوق الاقتصادي الكلاسيكي ولا يوجد فرق كبير بين الاستراتيجية والتكتيك . إذ تكون التحركات مكشوفة لكن في نقاط معزولة ومنتشرة على نطاق واسع ، كما لا تتغير السلع نسبياً في حد ذاتها ويتم توزيعها بشكل عشوائي .



- 2- البيئة الهادئة المتجمعة The placid, clustered environment إذ يصبح البقاء مرهونا بمحاولة المنظمة التعامل تكتيكياً مع كل تباين بيئي عند حدوثه. الميزة الجديدة للاستجابة التنظيمية لهذا النوع من البيئة هي ظهور استراتيجية مختلفة عن التكتيكات. كما لا تتغير السلع نسبياً في حد ذاتها ولكنها متجمعة.
- 3- البيئة المضطربة الانعكاسية The Disturbed-reactive environment وتتميز بوجود أكثر من منظمة من نفس النوع ترغب كل منها في تحسين فرصها عن طريق إعاقة الآخرين . وتكون الاستراتيجيات المختارة هي التحرك نحو الهدف الاستراتيجي " – الموقع الذي تريد أن تكونه المنظمة في المستقبل. هذا النوع من البيئة يتميز بأنظمة مماثلة في نفس المجال.
- 4- البيئة الهائجة : The turbulent environment وهي أكثر البيئات تعقيداً. ففيها تنشأ العمليات الدينامية ، التي تنشأ تباينات مهمة للمنظمات المكونة ، من الحقل نفسه. ويتدرج التغيير بشكل مستمر في المجال البيئي إذ تكون هناك زيادة إجمالية في مجال عدم التأكد ذي الصلة ، فالعمليات الدينامية "تنشأ من الحقل نفسه" وليس فقط من تفاعلات المكونات ؛ كما أن تصرفات المنظمات المكونة والمجموعات المرتبطة بها "ثابتة وقوية بما يكفي لتحفيز العمليات الأصلية في البيئة".

البيئة الهادئة المتجمعة	البيئة الهادئة العشوائية
البيئة الهائجة	البيئة المضطربة الانعكاسية

انواع البيئة الخارجية

وتُصنّف البيئة وفقاً لحركتها إلى نوعين هما :

- 1- البيئة الساكنة ، وتتصف ببقاء العوامل في البيئة مستقرة بمرور الوقت ويعني استقرار البيئة أن المنظمة قد تكون قادرة على تطوير إجراءات رسمية للتعامل مع العوامل أو العناصر البيئية ، وبالتالي ، فإن مشكلة التكيف التنظيمي في مثل هذه البيئة ليست معقدة ، لأن استراتيجيات الاستجابة أو توقع التغيير بالفعل قد تكون راسخة في المنظمة .
- 2- البيئة الدينامية : وتتسم بزيادة معدل الترابط أو التفاعل بين العوامل البيئية على المدى الطويل ، مما يؤدي إلى درجة عالية من عدم التأكد والتعقيد. وقد تكون الأسباب الجذرية لهذه الدينامية والتغيير غامضة في بعض الأحيان للمراقبين التنظيميين.

كما صُنِّفت على وفق حركتها ولكن مع القدرة على التنبؤ إلى ثلاثة أنواع هي :

1. بيئات مستقرة يمكن التنبؤ بها .
2. بيئات متغيرة يمكن التنبؤ بها .
3. بيئات متغيرة لا يمكن التنبؤ بها .

وأن نوع البيئة يرتبط بسرعة رد الفعل والتنبؤ بالتغيرات في بيئة الأعمال.



التحليل البيئي

مفهوم التحليل البيئي

يمكن معرفة عملية التحليل البيئي من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص، وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها. إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطين ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. لذا سوف نحاول التعريف بمصطلح التشخيص. التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات. والتحليل البيئي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية. فهو للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، وللبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمنظمة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، والتحليل البيئي هو تحليل موقفي أي يقوم بتقييم الأوضاع الحالية للمنظمة.

أهمية التحليل البيئي

- تحظى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المنظمة نظراً لأنها تؤدي إلى تحقيق الآتي:
- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.
 - يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
 - تحديد القدرة المميزة للمنظمة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
 - يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.

الهدف من التحليل.

يكمن الهدف الرئيس من التحليل البيئي في معرفة أربعة مفاهيم أساسية هي نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. وهذا التحليل يبني على دراسة المنظمة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها. يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

التحليل الاستراتيجي (SWOT):

يعرف التحليل الاستراتيجي (SWOT) بأنه "أداة استراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية في صياغة استراتيجياتها."



هذا الأسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنظمة ولكنه يهدف كذلك إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر في هذه البيئة وتحليل البيئة الداخلية. وكلمة (SWOT) تمثل الأحرف الأولى من عناصر التحليل : نقاط القوة (Strengths) ، نقاط الضعف (Weaknesses) ، الفرص (Opportunities) ، والمخاطر (Threats). ويعتبر هذا التحليل أسلوباً مبسطاً يمكن للمديرين من خلاله تكوين فكرة سريعة عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة .

أن الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو لتحديد العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.

كما انه يفيد في بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية. وكذلك يجب أن يتكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي لكي يتم رسم الاستراتيجية الأفضل من خلال مواءمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات.



تحليل البيئة الخارجية الكلية للمنظمة

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج، وتؤثر على الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، ذلك أن عوامل البيئة الخارجية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً بأن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التهديدات التي تواجهها.

لذلك فإن عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، أن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب ومن ثم يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن أهم هذه العوامل:



أولاً : عوامل البيئة الاقتصادية : ان القوى الاقتصادية في البيئة التسويقية تؤثر على قرارات ونشاطات كل من المسوقين والعملاء المستهلكين، وتتكون العوامل الاقتصادية من القوى الاتية :

1. **دورة الاعمال (الدورة الاقتصادية) Business / Economic cycle** تعرف دورة الاعمال بانها نمط من التقلبات الاقتصادية ذات اربع مراحل: مرحلة الرخاء (الرفاهية) الركود ، الكساد ، الانتعاش.

أ. **مرحلة الرفاهية / الرخاء. Prosperity Stage:** تتصف هذه المرحلة بانخفاض نسب البطالة وارتفاع الدخل الكلي نسبياً والتي بدورها تؤدي الى زيادة القوة / القدرة الشرائية (بقاء نسبة التضخم منخفضة)، وفي هذه المرحلة بشكل عام يكون المستهلكين راغبين في شراء المنتجات، والمسوقين يتوسعوا في تقديم المنتجات للاستفادة من زيادة القدرة الشرائية للمستهلكين وزيادة الحصة السوقية من خلال التوزيع المكثف والجهود الترويجية.

ب . **مرحلة الركود Recession Stage** في هذه المحلة تبدأ نسب البطالة في الارتفاع والقدرة الشرائية للمستهلكين تبدأ بالانخفاض وهذا يؤدي الى تقليص انفاق كل من المستهلكين والمسوقين. وعندما تنخفض القدرة الشرائية يصبح اكثر العملاء اكثر أدراكاً للسعر والقيمة التي سيحصلون عليها من المنتجات، حيث يتجه المستهلكين الى تغيير انماطهم الشرائية بشراء المنتجات الاساسية والأرخص سعر ويقل شراؤهم للمنتجات الكمالية.

ج. **مرحلة الكساد Stage Depression** تتصف هذه المرحلة بنفس صفات مرحلة الركود فعندما تمتد أو تطول مرحلة الركود تصبح كساد أو تدخل في مرحلة الكساد وفي هذه المرحلة يفقد المستهلكين الثقة بالاقتصاد. في الغالب تكون فترة الكساد عام أو اكثر. في المكسيك قررت شركة كوكا كولا البقاء في السوق والاستمرار في جهودها التسويقية بينما الشركات الاخرى المنافسة قررت مغادرة السوق، وعلية زادت الحصة السوقية لشركة كوكا كولا من 4 الى 6%

د. **مرحلة الانتعاش Recovery Stage** في هذه المرحلة يبدأ الاقتصاد بالانتعاش والعودة الى طبيعته باتجاه مرحلة الرفاهية، حيث تبدأ البطالة بالانخفاض ويزداد معدل التوظيف ويزداد معدل الدخل المتاح للصراف وترتفع القدرة الشرائية للمستهلكين وتزداد القدرة والرغبة على شراء المنتجات، هنا على المسوقين ان يكونوا مرنين في استراتيجياتهم التسويقية قدر الامكان لمواجهة الحاجات والرغبات المستجدة.

2- **القدرة الشرائية: Buying power** تعتمد القدرة الشرائية للأشخاص على الاوضاع الاقتصادية وحجم المصادر المتوافرة لديه من رأس المال وتوافر السلع والخدمات التي يمكنه مبادلتها من خلال عمليات التبادل التجاري، ومن اهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية هو

1. **الدخل: Income** أي مقدار الاموال التي يحصل عليها من خلال الاجور، الايجارات، الاستثمار، الرواتب التقاعدية، الاعانات الحكومية خلال فترة معينة، شهر أو سنة. فكلما زاد الدخل زادت القدرة الشرائية والعكس بالعكس. وكذلك القروض المتحصلة من الائتمان والثروة التي يتحصل عليها الافراد.

2. **الرغبة في الانفاق:** وهي الميل للشراء من اجل الحصول على الاشباع من المنتجات، وتتأثر الرغبة في الانفاق بالقدرة على الانفاق والعوامل الاقتصادية والنفسية.

ثانياً: عوامل البيئة الثقافية والاجتماعية:

أ. **الثقافة** أي مجموعة القيم، العادات والتقاليد ، الاعراف، الدين، اللغة، الاخلاق، الجمال، الفنون الجميلة والتي تشكل ثقافة المجتمع وسلوك الافراد في ذلك المجتمع. وكذلك الثقافات الخاصة بالمجموعات داخل المجتمع.

ب . **الطبقات الاجتماعية**



- تقسيم المجتمع الى طبقات، بحيث يشترك افراد الطبقة بالواحدة بمجموعة من الخصائص العامة، مثلا ذوي الدخل المرتفع، ذوي الدخل المتوسط، ذوي الدخل المنخفض.

- وهكذا فان ثقافة المجتمع، أو الطبقة الاجتماعية تحدد حاجات ورغبات كل ثقافة وكل طبقة اجتماعية، مما يتطلب من المسوقين تعديل وتطوير استراتيجياتهم التسويقية وفق بناء ثقافة الاجزاء السوقية المستهدفة أو بناء على الطبقة التي تنتمي اليها الاجراء السوقية المستهدفة.

ثالثاً: عوامل البيئة السياسية والقانونية: تكافح منظمات الاعمال من اجل الابقاء على علاقة جيدة مع الحكومات والمؤسسات والوزارات الحكومية كون الحكومة هي اكبر مشتري صناعي وهي التي تحدد مع من تتعامل ومن اين تشتري.

1. القوانين والتشريعات الحكومية:

- التشريعات الخاصة بحماية المنافسة:

أ. لحماية المنافسة من الممارسات غير القانونية منها:

- سرقة السر التجاري أو سر المهنة Know – How أو حقوق الطبع والنشر Copyrights

- سرقة أو الحصول على المعلومات السرية للمنافسين من العاملين لديهم.

- حماية الماركة التجارية المسجلة والعلامة التجارية.

- حماية حقوق الملكية الفكرية.

- الحماية ضد الاعلانات الكاذبة أو المضللة.

- الحماية ضد طرق البيع المضللة.

ب. التشريعات الخاصة بحماية العملاء المستهلكين:

- حماية المستهلكين من الاذى الجسدي الذي تسببه بعض المنتجات عن طريق الغش والخداع.

- حماية الاطفال من الاذى الجسدي الذي تسببه بعض اغلفة المنتجات.

- تحريم بيع المنتجات الخطرة.

- التشريعات الخاصة بحماية المستهلكين:

2- هنالك العديد من الجمعيات غير الحكومية- جمعيات اهلية ضاغطة، التي يتم انشاؤها لحماية المستهلكين من الاذى الجسدي والنفسي الناتج عن عمليات الغش والخداع أو التضليل من خلال الاغلفة الذي يمارس على المستهلكين.

رابعاً: عوامل البيئة التكنولوجية: ان تطبيقات المعرفة والادوات المستخدمة لحل المشكلات وانجاز الاعمال بكفاءة اكبر.

أ. تأثير التكنولوجيا:

- ان التطور التكنولوجي المتسارع ادى الى تسارع النمو الاقتصادي وزيادة الانتاجية.

- ادى الى رفع مستوى المعيشة

- اثر على قرارات كل من البائعين والمشتريين

- انتاج منتجات تقنية متطورة.



ب . تبني واستخدام التكنولوجيا:

هنالك العديد من منظمات الاعمال فقدت مركزها القيادي في السوق نتيجة لفشلها في مسايرة التغيرات التكنولوجية، لذا فان البحوث والتطوير R & D ضرورة حتمية لحماية الابتكارات والاختراعات وحماية المنتجات من التقليد.

خامسا: عوامل البيئة الدولية والعالمية

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دور بارز ومؤثر على منظمات الاعمال بسبب قدرتها على اتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وينطوي تحت العوامل الدولية كل من (التحالفات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية).

=====//=====

Case Study

قام احد المطاعم في بابل بتحليل عن واقع المطعم لمعرفة الخيار الاستراتيجي الذي يجب اعتماده وكانت المعطيات هي الآتية :



شكرا لكم