

المطلب الأول: مكونات بيئة المنظمة تتكون بيئة المنظمة من : وهي العوامل المرتبطة بشدة المنظمة و التي تؤثر على قدرتها في خدمة الزبائن يمكن تلخيص عناصر هذه البيئة كما يلي: تعتبر البيئة التنافسية المحرك الرئيسي للتوجهات الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، فكل منظمة تواجه عددا كبيرا من المنافسين وحتى تتغلب المؤسسة على منافسيها فإن عليها أن تقدم سلعا أو خدمات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين. هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة مثل المواد الأولية، الآلات، قطع الغيار للآلات، معدات الإنتاج. يعرفون بأنهم تجار الجملة والتجزئة، مؤسسات التوزيع المادي، وكالات الخدمات التسويقية والمؤسسات المالية التي تساعد المنظمة في ترويج، بيع وتوزيع سلعها وخدماتها للزبائن النهائيين، من خلال توفير قنوات التوزيع شركات التخزين شركات النقل، وكالات الدعاية والإعلان الشركات الاستشارية، البنوك و شركات التسليف والتأمين. توجد عدة أنواع من أسواق الزبائن أهمها السوق الاستهلاكية سوق المنتجين، سوق الوسطاء، سوق المؤسسات سوق المؤسسات الحكومية السوق الدولية، تتعامل المنظمة بصورة عامة مع مجاميع مختلفة من الجمهور لهم اهتمام بشكل مباشر أو غير مباشر مع المنظمة ولهم أيضا تأثير في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، - الجمهور المالي، يؤثر على قدرة المنظمة في الحصول على تمويلاتها . - الجمهور الإعلامي: ينقل الأخبار والتقارير عنها مثل الصحف المحلات التلفزيون. - الجمهور الحكومي: يتعلق بضرورة أخذ التعليمات الحكومية بعين الاعتبار. - منظمات حماية المستهلك: جماعات حماية البيئة والأقليات العرقية. - عامة الجمهور والجمهور الداخلي (المواطنون). البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية، والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية. 1 - عوامل البيئة الاقتصادية : تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، 2 - عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية : تتضمن العوامل الاجتماعية والتقاليد، والقيم، وإتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني، .. 3 - عوامل البيئة التكنولوجية : نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة. 4 - العوامل الديموغرافية : إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات. وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن، أو تغير مستوى الدخل، أو تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة. 5 - عوامل البيئة السياسية والقانونية : تؤثر القرارات الحكومية في الإختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة. فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى. وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية (3) يقصد بالعوامل البيئية الداخلية إمكانات وظروف المنظمة التي تؤثر في القرارات التسويقية وخاصة ما يتعلق منها بالأهداف والاستراتيجيات والخطط التسويقية وغيرها من القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي الذي تقدمه المنظمة للسوق، وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد بعيد. يمكن تقسيم عوامل البيئة الداخلية إلى: 1- العوامل غير التسويقية. 1-1- الإمكانات المالية : يقصد بها قيمة الاستثمارات التي يمكن للإدارة توفيرها لاستغلالها في تحقيق أهدافها. يعتبر هذا المتغير من العوامل الرئيسية التي تؤثر في القرارات التسويقية، 1-3- الإمكانات التكنولوجية : تؤثر الإمكانات التكنولوجية المتوفرة لدى المنظمة على استراتيجيتها التسويقية لأن المنظمة التي لا تتوفر لديها إمكانات تكنولوجية متقدمة لا يكون لديها مرونة كبيرة في اختيار قطاعات المستهلكين خاصة تلك التي تطلب منتجات متقدمة أو لها مواصفات خاصة. على الرغم من أنه يمكن السيطرة عليه إلا أنه يؤثر. على أوضاع المؤسسة فحجم الإنتاج ونوعيته الذي يحدد نجاح أو عدم نجاح المؤسسات داخل السوق، فالإنتاج الجيد هو الذي يساعد المؤسسة على توسيع هو حصتها داخل السوق وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين. 1- مركز المنظمة في المجتمع : لا يكفي أن تتوافر لدى المنظمة الإمكانات المالية والبشرية والفنية بل لابد أن تكون المنظمة مقبولة في المجتمع الذي توجد فيه سواء من العمال الذين يعملون فيها، أو

العملاء وبقية عناصر النظام التسويقي من موردين ووسطاء وغيرها بالإضافة إلى مؤسسات النشر والإعلان وكذا الحكومة والمؤسسات الأخرى في المجتمع. كما يمكن إضافة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي كعوامل مهمة في البيئة. ومنه فإن الاتجاهات الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة في البيئة التي تتواجد فيها تعتبر أحد عناصر قوتها حيث يمكنها التقدم بنجاح في السوق. وتتمثل في المزيج التسويقي الذي يعرف على أنه مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف " وهي المنتج، السعر، الاتصال، التوزيع، والتي تعتبر متغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمة. عناصر المزيج التسويقي تتمثل في: يتضمن جميع الخطط التي تعدها المنظمة تجاه المنتج الذي تتعامل به والتطورات التي يمكن إجراؤها عليه لغرض أن يأخذ موقعه التنافسي المناسب في السوق وضع السياسة السعرية المناسبة وبما يتوافق مع ظروف السوق والقوة الشرائية للمستهلك، آخذين بعين الاعتبار الخصومات والمساحات التي يمكن تقديمها للوسطاء الآخرين ضمن المنافذ التوزيعية. هي تلك الوسائل الرئيسية المستخدمة في الاتصال والإخبار عن المنتجات التي تتعامل بها المنظمة سواء كان عن طريق الإعلان البيع الشخصي، العلاقات العامة، ترويج المبيعات . الخ. يتمثل في النشاط المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإيصال السلع والخدمات الجمهور المستهلكين والمستعملين وبما يحقق لها السيطرة الكافية على حركة انسيابية للسلع، المطلب الثاني: أنواع بيئة المنظمة ان معرفة نوع البيئة المحيطة بالمنظمات والخصائص التي تتسم بها يعد امرأ ضرورياً لها لتحديد الفرص والتهديدات المصاحبة لكل نوع من تلك البيئات بقدر تعلق الامر بالمنظمة، وتحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق لها مركزاً تنافسياً يضمن لها النجاح والاستمرار. وهي البيئة التي تتسم بدرجة تعقيد منخفضة واستقرار عالي، حيث الفرص والتهديدات في هذه البيئة تتوزع عشوائياً ، كما ان توجه المنظمة في هذا النوع من البيئات ينصب بدرجة اساس على تحقيق الفاعلية التشغيلية. – البيئة الهادئة المتجمعة: وهي بيئة تتسم بدرجة تعقيد عالية، الا انها مستقرة نسبياً . وعلى الرغم من ان الفرص والتهديدات في هذا النوع من البيئات مختلفة، الا انها عادة تكون متجمعة وان الاهتمام الرئيس للمنظمة في هذه البيئة يتمثل في البحث عن الموقع المثالي بالقرب من مراكز تجمع الموارد البيئية. – البيئة المضطربة الانعكاسية: يتسم هذا النوع من البيئات بدرجة تعقيد منخفضة ولكنها غير مستقرة، فضلاً عن وجود عدد كبير من المنافسين. وينصب تركيز المنظمة في مثل هذه البيئة بشكل اساس على المحافظة على المركز التنافسي لها. – البيئة الهائجة : وهي بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار وتتطلب استجابة سريعة للتغيرات الحاصلة فيها، ولهذا فان اهتمام المنظمة ينصب على التركيز على السلوك العلاقتي مع المنظمات الاخرى. ان هذا النوع من البيئات هو الذي تعيشه منظمات الاعمال في الوقت الحاضر على وفق رأي (Chartnard , المطلب الثالث: أدوات تحليل بيئة المنظمة من اشهر ادوات تحليل بيئة المنظمة يوجد ثلاثة وهم – تحليل السوات الرباعي SWOT – نموذج قوى بورتر الخمسة أو مصفوفة السوات الرباعي، أو أداة التحليل الرباعي من أدوات التحليل الاستراتيجي، وهي طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المنشآت، ويُعدّ تحليل SWOT من النُظم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة أو طويلة المدى، الزمنية بين سنوات 1960م و1970م. القوى التنافسية الخمسة لبورتر: يُستخدم نموذج قوى بورتر الخمسة (Porter's five forces) في تحليل المنافسين في صناعة ما يساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة في الصناعة، والتأكد بشكل فعال من التنافس واحتمالية الربح من الصناعة. أي تغييرات في هذه القوى سوف تؤثر على الشركة في مجال هذه الصناعة، من المهم معرفة هذه القوى حتى يكون للشركة ميزة تنافسية وخطة للتفاعل مع التغييرات. هذا النموذج صُنِع عام 1979م من قبل أستاذ في كلية هارفارد للأعمال يُدعى مايكل بورتر، 1-تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة 2) The threat of substitute or services) –التهديد من الداخلين الجدد (The threat of established rivals) 3) rivals) –التهديد من المنافسين القائمين – درجة المنافسة بين الشركات القائمة – 4) Intensity of competitor rivalry) –القوة التفاوضية للموردين 5) Bargaining power of suppliers) –القوة التفاوضية للمشتريين (Bargaining power of buyers) هو أداة إدارة استراتيجية تستخدمها الشركات لتحديد عوامل الاقتصاد الكلي التي تحتاج إلى أخذها في الاعتبار، وتشير كلمة "PESTLE" إلى العوامل الستة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية، معاً يشكلون الأساس لتحديد القضايا الرئيسية التي قد تؤثر على الاتجاه يعد تحليل PESTLE أداة مفيدة لمساعدة الإدارة على الاختيار بين خيارين استراتيجيين من ادوات التحليل الاستراتيجي، على سبيل المثال قد تنظر الإدارة في تطوير منتج جديد أو التوسع في بلد جديد، ويساعد تحليل PESTLE في اتخاذ هذا القرار من خلال النظر في العوامل الرئيسية الأربعة وتحديد مزايا وعيوب كل منها. الاستراتيجي للشركة.