

الفصل 2

دراسة تحليلية لمتغيرات البيئة التسويقية للمنظمة.

بعد دراستنا لماهية التسيير الاستراتيجي للمنظمة و وصولنا الى تحديد العلاقة الموجودة بين هذا الأخير و وظيفة التسويق داخل المنظمة و المتمثلة فيما يعرف بالتسويق الإستراتيجي ، وبعد إشارتنا في مقدمة الفصل الأول الى أنّ وظيفة التسويق هي المسؤولة عن دراسة البيئة التسويقية التي يسعى التسيير الاستراتيجي الى ضبط متغيراتها.

ألا يجب علينا الآن أن نطرح السؤال الآتي :

- ما هي عناصر ومكونات البيئة التسويقية للمنظمة التي يسعى التسيير الاستراتيجي الى

التكيف معها ؟

تعدّ هذه البيئة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح المنظمة ، هذه الأخيرة تواجه اليوم بيئة تسويقية على درجة عالية من التركيب و التغيير و التعقيد ، لما يحدث فيها من تغيرات و تعديلات في القواعد و السياسات و الأساليب، إلا أنه رغم تزايد هذا التركيب و التغيير و التعقيد البيئي فهناك تزايد مماثل في الاهتمام بالتحليل و التشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف و التوازن بين الإمكانيات الداخلية و المتغيرات التسويقية لبيئة المنظمة.

و لكي تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية لا يكفي أن يتم تحديد القيود البيئية فقط، إنما يجب عليها أن تقوم بتحليل هذه البيئة لتكوين فكرة عن الفرص و التهديدات التي ستواجهها ثم تضع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى استغلال هذه الفرص و تجنب التهديدات أو التكيف معها بشكل يؤدي إلى إنجاز أهدافها و تعظيم مواردها.

و يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها و تحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، و محاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل و درجة تأثير كل منها، و بصفة عامة فإن دراسة البيئة التسويقية تعتبر أحد الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمة تقدم فرص النجاح أو الفشل، كما أن العرض و الطلب على سلعة أو خدمة معينة ما هي إلا متغيرات أو نواتج للبيئة التسويقية للمنظمة.

من هذا المنطلق خصصنا الفصل الثاني من بحثنا هذا لدراسة و تحليل عوامل و متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة باعتبارها القيد الأساسي الذي يحدد سلوكها، و قد قمنا بتقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم البيئة التسويقية للمنظمة و أسباب دراستها ، ثم تناولنا في المبحث الثاني تحليل متغيرات البيئة التسويقية العامة للمنظمة، و أخيرا في المبحث الثالث فقد قمنا بتحليل متغيرات البيئة التسويقية الخاصة للمنظمة أو ما يسمى بالبيئة التنافسية.

1.2. ماهية البيئة التسويقية للمنظمة و أسباب دراستها.

إن المنظمة لا توجد في فراغ و إنما هي نسقا فرعيا لنسق أكبر و أشمل يمثل البيئة التي تعمل فيها، و التي هي مصدر إمدادها لاحتياجاتها و المتلقي النهائي لمخرجات عملياتها التحويلية، و التي تعتمد عليها في تأمين استمرارها و بقائها و التي ترتبط معها بعلاقات تفاعل و تأثير متبادل و التي في ضوءها تتحدد معالمها و أبعادها باعتبارها نظام مفتوح، لذا يجب دراسة هذه البيئة و تحليل متغيراتها.

و سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة البيئة من حيث التعاريف المتفق عليها، و حالات هذه البيئة و كذا أسباب دراستها.

1.1.2. تعريف البيئة التسويقية للمنظمة.

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول مفهوم محدد للبيئة ، و ربما يرجع ذلك إلى التعقد و التراكب و تداخل مكوناتها، كما أن أي محاولة لوضع تعريف محدد للبيئة إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة وفقا للإشكالية التي سعى لحلها من خلال البحث، و يمكن عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريف البيئة على النحو الآتي:

يرى كل من "Emery, Trust" أن البيئة التسويقية هي "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة كما أنها تحدد نماذج و طرق التصرف اللازمة لنجاحها و بقائها" .

أما "Thomson" فيرى أن البيئة هي " مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة و لكن يمكن الاستفادة منها" [54]ص151.

في حين أن "Jackson" يقول أن البيئة هي " كل شيء و أي شيء خارج حدود المنظمة " هذا التعريف يتضمن أو يشير إلى وجود ميادين تحيط بنشاط المنظمة و التي يجب عليها أن تتفاعل و تتكامل معها.

أما من وجهة نظر "Brawon" فالبيئة هي "الأشياء الكلية التي تحيط بالمنظمة (كل المضامين السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية)" [55]ص08 .

بينما يقول "د. الشرقاوي" أن البيئة هي : "مجموعة القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المنشأة (المنظمة) ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها"[56]ص84. وهذا يعني أن البيئة تتكون من مجموعة من المتغيرات التي لا تتحكم فيها المنظمة ولكن يمكن لها أن تستفيد منها.

إنّ علاقة المنظمة ببيئتها التسويقية هي علاقة تبادلية أي أنّ كل منهما يؤثر و يتأثر بالآخر، فالبيئة تقدم للمنظمة الخدمات الأساسية التي لا تستطيع أن تعمل بدونها كالمياه والكهرباء والطرق العامة... الخ، كما تقدم لها الأفراد المتعلمون و المدربون و الذين يتولون عبء القيام بالعمل الفعلي داخل المنظمة، و تقدم لها كذلك المواد الأولية و الإمدادات المختلفة لتصنيع مخرجاتها، و الأهم من كل هذا أن البيئة التسويقية تقدم للمنظمة السوق الذي تصرف فيه منتجاتها، و لك أن تتصور كيف تستطيع المنظمة أن تستمر إذا لم تجد أين تبيع منتجاتها، فالسوق جزء لا يتجزأ من بيئة المنظمة. و بالمثل فإن المنظمة تأثر هي الأخرى في بيئتها، و يظهر أول تأثير للمنظمة في بيئتها عن طريق ما تقدمه هذه المنظمة من سلع أو خدمات و من فرص للعمل التي تمكن أفراد المجتمع من إشباع حاجاتهم المتعددة كالمأكل، و المشرب و الملابس و الحماية و الإنتماء و تحقيق الذات، فمن منا لا يريد أن يثبت للآخرين قدراته و مهاراته و معرفته؟ كما تقدم المنظمة للمجتمع بعض الخدمات الاجتماعية مثل التأمين الصحي على العاملين و تخصيص معاشا للأفراد عندما يصلون إلى سن التقاعد، و توفير مكافآت للأفراد في نهاية عملهم بالمنظمة، و بناء حضانات لأبناء العاملين أو القيام برحلات ترفيهية، أو كتابة اسم الفرد المجد في عمله في لوحة الشرف، و غيرها من الخدمات الاجتماعية التي تحسس الفرد بانتمائه إلى المنظمة .

و لكن إذا كانت المنظمة تعمل على إشباع حاجات المجتمع (و هذا شيء إيجابي) فإنها لا تخلو من التأثيرات السلبية، مثلا قد تسبب المنظمة تلوثا في البيئة عن طريق ما تفرزه العملية الإنتاجية من نفايات و عوادم (مثلا المنظمات التي تقوم بصناعة الأسمدة تفرز بعض الغازات التي تلوث الهواء الجوي) كما قد تسبب المنظمات التي تقدم الكثير من الحلوى للأطفال في ضعف البناء الصحي لهم و تعرضهم لمشاكل خاصة بأسنانهم، وكذلك المنظمات التي تنتج السيارات كبيرة الحجم تساهم في تفاقم مشكلة الطاقة، إذن من الخطأ أن نتجاهل هذه التأثيرات السلبية للمنظمة على بيئتها، بل يجب الاعتراف بها والعمل على الوصول إلى طرق جيدة وملائمة لمواجهتها.

2.1.2. خصائص البيئة التسويقية للمنظمة.

يمكن تمييز ستة خصائص للبيئة التسويقية الأكثر شيوعا، و التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار استراتيجي أو تكتيكي، هذه الخصائص هي[57]ص117-118:

- التّعقد.

تشير إلى تعدد و تنوع و اختلاف المكونات و العوامل التي تعمل في إطارها المنظمة، والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية (Know How) للتعامل معها بالإيجاب، و طبقاً لهذا فإن بيئة أي منظمة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التعقد.

- الاستقرار.

إن الاستقرار يشير إلى معدل التغيير في عوامل و مكونات البيئة، و له درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، و بالتالي كلما ارتفع معدل التغيير و غابت إمكانية التنبؤ به كلما انخفضت درجة الاستقرار، لذا يقال عن البيئة أنها غير مستقرة إذا كانت ذات تغيرات كبيرة.

- عدم التأكد.

تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت عدة تعاريف، إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالات وقوع الحدث، لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل و المتغيرات البيئية المحتملة، و هو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل و التكاليف المصاحبة، و يحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب هي:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.
- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المنظمة.
- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

- العدائية.

تتصف البيئة العدائية بشح الموارد و عدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة، أو رفضهم لها، و تكون المنافسة بين أعضاء الصناعة الواحدة عنيفة على عكس البيئة الهادئة. إن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجهه متخذ القرار في تحقيق لأهدافه و الذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المنظمة أو يلحق بها أضرار بليغة، و يجب الإشارة إلى أن حالة العدائية لا يمكن قياسها كمياً.

- التنوع.

إن تنوع العوامل و المتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء و الموردين، و كذا الموزعين، ذوي تفضيلات و مطالب متميزة، و على انتشار جغرافي واسع و هو

ما يجعل طبيعة آمال المنظمة متنوعة، و يمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات ، السوق، المجتمع ، الملكية.

- حالة التجانس.

تشير هذه الحالة إلى التشابه و التماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص مكونات البيئة، و قد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر و المتغيرات المتشابهة و على الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة أي المتميزة، كما يذكر أن حالة التجانس يمكن قياسها كمياً.

3.1.2. أسباب دراسة البيئة التسويقية للمنظمة.

بالرغم من اختلاف المنظمات في طبيعة أهدافها وأنشطتها ونوع ملكيتها (عامة، خاصة) إلا أن هناك عدد من الجوانب تعتبر قاسماً مشتركاً بين جميع المنظمات، وعن طريق دراستها يتبين لنا أسباب دراسة البيئة، هذه الجوانب هي [54]ص153 :

- يعتبر تزويد المجتمع بالسلع والخدمات من الوظائف الرئيسية لأي منظمة، فالمجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمة يعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها (مواد خام، أيدي عاملة، أرض، رأسمال) ، وغيرها من عوامل الإنتاج ما هي إلا نواتج المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، لذلك فإن كل من المنظمة والمجتمع يؤثر ويتأثر بالآخر، فالبيئة التي تعمل فيها أي منظمة تقدم فرص النجاح أو الفشل، وتحدد سلوكها وخططها واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها.

- إن ممارسة أو تنفيذ المهام الإدارية المتعارف عليها (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة) في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها يجب أن تتم في ضوء المتغيرات البيئية المؤثرة على كل من المدخلات ومخرجات كل منظمة.

- إن درجة تأثير المتغيرات والقيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المنظمة، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلاً يؤثر على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.

- إن اختلاف درجة فعالية أو نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها قد تختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع بيئتها التسويقية، أي أنه من المتوقع أن تزداد درجة فعالية المنظمة بزيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها، فكلما زادت القدرة على استغلال الفرص المتاحة أو اكتشاف فرص جديدة بالإضافة إلى تجنب التهديدات و المخاطر البيئية كلما كان من المحتمل أن تزداد فعالية المنظمة.

- إن استراتيجية و سياسات و كذلك أهداف أية منظمة تتأثر بالظروف البيئية مثلما تتأثر بأسلوب ممارسة النشاط داخله، فلا شك أن استراتيجية المنظمة في حالة تعاملها مع بيئة تسويقية يغلب عليها طابع احتكار القلة* و تقييد الاستيراد و تكرار تعديل قوانين الاستثمار و الضرائب، لا بد أن تختلف عن استراتيجية نفس المنظمة في بيئة تسويقية مختلفة [55]ص50.

و خلاصة القول أن دراسة و تحليل مكونات البيئة التسويقية يعد أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة و رسم أية استراتيجية و هما :

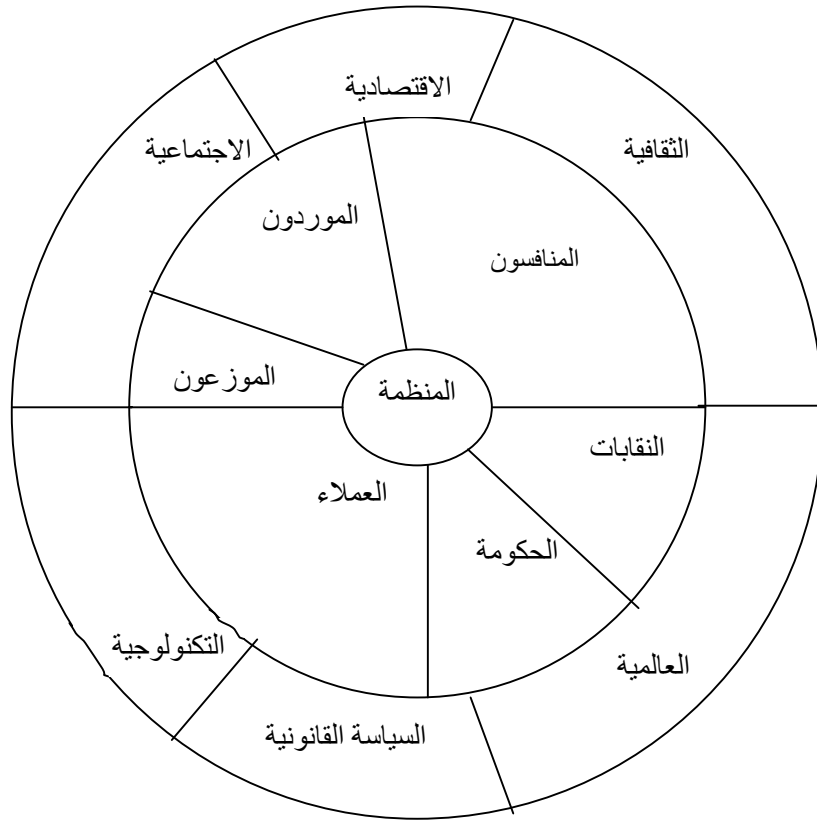
- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.
 - المخاطر و التهديدات التي يجب على المنظمة أن تتجنبها أو أن تحد من آثارها.
- بعد دراسة و تحليل حالات البيئة التسويقية نلاحظ أن مستقبل المنظمة مرهون بتشخيصها و اكتشافها، و ما تحتويه من فرص و تهديدات كأساس لتحقيق التكامل و الترابط بين العمليات و الأنشطة داخل المنظمة، و إحداث التوائم و التوافق بين معالمها و أبعادها.

2.2. تحليل متغيرات البيئة العامة للمنظمة.

البيئة التسويقية العامة أو الكلية أو الماكروية (Macro environnement) هي تلك العناصر و المتغيرات التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية و ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه، و تشمل مجموعة هذه المتغيرات كل من العوامل الاقتصادية ، و التكنولوجية، و القانونية، و السياسية، و الثقافية و الاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل العالمية [59]ص137، و يلاحظ أن هذه البيئة تمخضت عنها العديد من الفرص و المخاطر و نادرا ما تستطيع منظمة بمفردها ممارسة التأثير عليها بشكل مباشر و ملموس، على سبيل المثال عندما تسيطر حالة الركود الاقتصادي في بلد ما فإن قطاع المقاولات يبدأ في مواجهة متاعب انخفاض الطلب و تقلص حجم النشاط و من المستحيل أن تتمكن منظمة واحدة أو عدة منظمات فردية من إيقاف اتجاه الركود و تجنب هذا الوضع السلبي ، أما إذا قام هذا البلد بعقد اتفاقيات تجارية مع بعض الدول الأخرى فإن هذا يمثل فرصة للمنظمات بزيادة مبيعاتها و هذا يعكس نموذجا لتأثير القوى العامة و الكلية على المنظمة الفردية.

و سنقوم في هذا المبحث بعرض و تحليل مكونات البيئة العامة واحدة بواحدة، وذلك كما يوضحه الشكل الآتي:

* سنعرض إلى هذا المفهوم لاحقا (أنظر الصفحة 100).



الشكل رقم 09 : البيئة التسويقية العامة و الخاصة للمنظمة [42]ص76.

1.2.2. تحليل متغيرات البيئة الاقتصادية للمنظمة.

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، و هذه العناصر هي : الدخل، الطلب، السياسة المالية و النقدية للدولة، دورة الأعمال ، و سندرس في هذا المطلب كل عنصر على حدا بطريقة وصفية تحليلية، و ذلك كما يلي:

1.1.2.2. دراسة الدخل.

الدخل هي تلك الموارد المالية المتاحة للأفراد و التي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المنظمات من سلع و خدمات، و هناك عدة مصادر لدخول الأفراد، فمثلا هناك الدخل الناشئ عن العمل الذي يقوم به الفرد كالأجور و المرتبات، المعاشات و المكافآت، و ثانيا هناك الائتمان و الذي يعني شراء الأفراد للسلع أو الخدمات مع عدم الدفع الفوري حيث يتم الدفع فيما بعد، و تتحدد مقدرة الأفراد على الاستفادة من هذا الائتمان من الدخل المتوقع له في المستقبل، و أخيرا هناك الثروة التي يملكها الأفراد و تعد مصدرا للموارد المالية مثل امتلاك بعض الأموال في البنوك أو امتلاك

أراضي و عقارات تعطي ريوعا، أو امتلاك أسهم و سندات تعطي أرباحا و فوائد، و على كل حال هناك أربعة أنواع من الدخول و التي يجب على المنظمة دراستها و هي [60]ص90:

- الدخل القومي.

و هو مجموع القيم السوقية لكل السلع و الخدمات التي ينتجها المجتمع ككل في فترة زمنية معينة (عادة ما تكون سنة)، فمثلا الدخل القومي للجزائر في سنة 2001 كان 58828 بليون دولار، أما الدخل القومي للسعودية في نفس السنة فقد بلغ 86393.6 بليون دولار [61]ص78 .

- الدخل الإجمالي.

و هو إجمالي الموارد المالية للفرد في فترة زمنية محددة، و يخصص الدخل الإجمالي لثلاثة أغراض هي: الإنفاق، الادخار، دفع الضرائب.

- صافي الدخل.

و هو تلك الموارد المالية التي تتبقى للفرد بعد دفعه للضرائب، أي أنه الدخل الإجمالي ناقص الضرائب المدفوعة، و يخصص هذا الدخل لغرضين فقط و هما الإنفاق و الادخار.

- الدخل الفاض.

و هو تلك الموارد المالية التي تتبقى للفرد بعد قيامه بشراء السلع و الخدمات الضرورية مثل الأكل و الشراب و الملابس و المسكن، و عادة ما يخصص هذا الدخل للادخار أو للإنفاق على بعض السلع الكمالية، كالسيارات و الأثاث أو الرحلات السياحية.

عندما تقوم المنظمة بدراسة الدخول فإنها تهتم بمقدار الأموال المتوفرة لدى الأفراد، و بمعنى آخر يهتم المنظمة أن تعرف حجم الأموال التي ينفقها الأفراد على السلع و الخدمات المختلفة.

2.1.2.2. دراسة الطلب.

يمكن القول أن الطلب على منتج أو خدمة معينة هو مجموع ما يحتاجه الأفراد في منطقة معينة و في زمن معين من هذا المنتج أو الخدمة، فالطلب الخاص بالمنظمات يتحدد إذا في حدود جغرافية معينة تتعامل معها و تسمى بالأسواق، و المنظمة الناجحة هي التي تستطيع التنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها أو خدماتها، و هناك ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في حجم الطلب، و هي [62]ص14:

- الأسعار.

أي أسعار السلع و الخدمات في السوق، فالدخل وحده لا يكفي لتحديد ما تستطيع شراءه و لكن يتوقف ذلك على أسعار السلع و الخدمات المتاحة في السوق، معنى ذلك أن الكمية التي تشتريها

من السلع أو الخدمات تتوقف على أسعارها، لأنه توجد علاقة بين السعر و الكمية المشتراة و تسمى بـ"مرونة الطلب"، فإذا انخفض السعر زاد الطلب و العكس صحيح، أما مقدار التغير في الطلب نتيجة التغير في السعر فيسمى بـ" المرونة السعرية".

- السلع البديلة.

هي تلك السلع التي تشبع حاجة الفرد و لكن بصورة غير كاملة مثلما تشبعها السلعة الأساسية، مثلا الشاي هو سلعة بديلة للبن، و كذلك لحوم الدواجن هي سلعة بديلة للحوم الحمراء ، و وجود السلع البديلة يؤدي إلى تقليل الطلب على السلع الأساسية.

- المناخ الاقتصادي العام للدولة.

و نقصد به حالة الرواج الاقتصادي بحيث يعمل كل فرد و يحصل على أجر، و المنتجات أو الخدمات متوافرة بدرجة كبيرة ، أم حالة الركود الاقتصادي حيث نجد بطالة و ندرة في المنتجات و الخدمات، و سنعود إلى هذه النقطة في الفرع الرابع عند الحديث عن عنصر دورة الأعمال.

3.1.2.2. دراسة السياسة المالية و النقدية للدولة.

إن ارتفاع أسعار السلع و الخدمات مع ثبات دخول الأفراد، أو عدم زيادتها بنفس نسبة الزيادة في الأسعار يؤدي إلى ظهور حالة "التضخم"، و هي حالة مكروهة و غير مرغوب فيها لأنها تقلل من الدخل الحقيقي للأفراد، فلا بد من معالجتها و إذا أردنا معرفة أسلوب معالجة التضخم فعلينا أولاً أن نعرف :

- لماذا يحدث التضخم ؟ و ما هو سبب حدوثه ؟

التضخم يحدث عندما يكون المجتمع في حالة رواج اقتصادي بمعنى أن هناك فرص عديدة للعمل و الحصول على أجور عالية، و عندما يزداد ما هو متاح للأفراد من أموال فإنهم ينفقونها على شراء المزيد من السلع و الخدمات، و حيث أن الطاقة الإنتاجية للمنظمات لا يمكن زيادتها في الأجل القصير (نظرا لأن ذلك يحتاج إلى استثمارات و أموال ضخمة) فإن المعروض من السلع و الخدمات بواسطة هذه المنظمات لا يزداد بنفس نسبة الزيادة في مقدار الأموال المتاحة للأفراد، و من هنا يظهر الطلب على السلع أكبر من المعروض منها، و يترتب على ذلك ارتفاع أسعارها و تظهر حالة التضخم [60]ص231.

• لكن كيف يمكن معالجة حالة التضخم ؟

الحل يتمثل في محاولة تخفيض الطلب، و يكون ذلك عن طريق تقليل كمية الأموال المتاحة

للأفراد، و في هذه الحالة فإن الدولة تلجأ إلى حلين أو أحدهما، و هما :

- إما أن تقلل من كمية الأموال المعروضة في المجتمع فتقل كمية الأموال المتوفرة للأفراد ، و يطلق على هذا الحل اسم "السياسة النقدية" [63]ص161.

- وإما أن تقوم الدولة بتخفيض الأموال المتاحة للأفراد للإنفاق عن طريق زيادة الضرائب ، و يطلق على هذا الحل اسم "السياسة المالية" [60]ص43.

و في رأينا أن تطبيق السياسة المالية أحسن من تطبيق السياسة النقدية، لأن السياسة النقدية تؤدي إلى نقص في دخول الأفراد مما يؤدي إلى عدم توافر أموال لدى المستثمرين للتوسع في الطاقة الإنتاجية للمنظمات، في حين أن تطبيق السياسة المالية يؤدي إلى فائض في إيرادات الدولة ناتجة عن الضرائب الزائدة، و يمكن لها أن تستثمرها في منظمات إنتاجية جديدة التي تزيد في كمية السلع و الخدمات المتاحة في المجتمع.

4.1.2.2. دراسة الدورة الاقتصادية.

تشير الدورة الاقتصادية إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة ككل و معنى التقلبات الدورية أنها تأخذ نمط متعاقب أو متتالي، فالدورة تبدأ بظروف اقتصادية معينة ثم تنتقل إلى ظروف أخرى، ثم إلى ظروف جديدة أخرى، ثم تعود إلى نفس الظروف التي بدأت منها وتظل هكذا في تعاقب.

و تتكون الدورة الاقتصادية من أربعة مراحل أساسية هي [60]ص259 :

- مرحلة الرخاء الاقتصادي.

في هذه المرحلة تعمل منظمة الأعمال بكامل طاقتها الإنتاجية، أي أنها تستغل آلاتها و أفرادها و مواردها أقصى استخدام ممكن، لذلك فإن فرص العمالة تكون كبيرة جداً، فينخفض معدل البطالة إلى أدنى حد له، و يترتب على ذلك زيادة الدخل الفردي، و عندما لا يكون هناك تضخم فإن القوة الشرائية للأفراد تكون عالية جداً مما يتيح للمنظمة بيع منتجاتها بسرعة و سهولة أكثر .

- مرحلة الركود الاقتصادي.

في هذه المرحلة تبدأ بعض المنظمات في العمل دون مستوى الطاقة الإنتاجية الكاملة، و بطبيعة الحال يقل حجم و أنواع السلع التي تقدمها المنظمة إلى السوق، كذلك فإن بعض المنظمات قد تستغني عن بعض العاملين لديها أو تتوقف عن تعيين أفراد جدد للعمل لديها، و بظهور البطالة تبدأ دخول الأفراد في الانخفاض و بالتالي انخفاض في قدرتهم الشرائية و هذا ما يدعوا المنظمات إلى تخفيض حجم إنتاجهم، و المستثمرين إلى إحجامهم عن استثمار أموالهم في مشروعات جديدة [31]ص104، و مثل هذا التصرف يؤدي بالاقتصاد إلى مرحلة أكثر خطورة هي المرحلة الموالية.

- مرحلة الكساد الاقتصادي.

عندما تخفض منظمات الأعمال من حجم إنتاجها، و عندما يفقد المستثمرون ثقتهم في الاقتصاد و يمتنعون عن استثمار أموالهم في مشروعات جديدة فإن اقتصاد الدولة يدخل إلى مرحلة الكساد الاقتصادي ، و في هذه المرحلة تكون معدلات الأجور عند أدنى حد لها، و معدلات البطالة ترتفع إلى أقصى درجة و المشكلة الأساسية هنا هي أن لا أحد ينفق أكثر من احتياجاته الأساسية لأنه لا يثق في إمكانية الحصول على الدخل في المستقبل، و لا أحد يستثمر لأنه لا يضمن العائد و النتيجة تكون إغلاق بعض المنظمات لأبوابها لأنها لا تجد من يشتري منتجاتها، و في ظل هذه الظروف تتدخل الدولة عن طريق تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي و يكون ذلك من خلال ممارستها لإحدى السياسات النقدية أو المالية التي تحدثنا عنها من قبل.

- مرحلة الإنعاش الاقتصادي.

في هذه المرحلة تبدأ معدلات البطالة في الانخفاض نتيجة ضخ الدولة لكتلة نقدية كبيرة في الاقتصاد عن طريق الاستثمار في المشروعات الكبرى (هذا ما يحدث حاليا في الاقتصاد الجزائري) مما يؤدي إلى فرص للعمل و من ثم زيادة الدخل الفردي، فتتوسع المنظمات في إنتاجها نتيجة لزيادة و تحسن القدرة الشرائية للمستهلكين، و عندما يستمر الحال على ذلك فإن اقتصاد الدولة يدخل مرة أخرى في مرحلة الرخاء الاقتصادي.

2.2.2. تحليل متغيرات البيئة الثقافية للمنظمة.

توجد العديد من الاختلافات الجوهرية في الاتجاهات و القيم و العادات و المعتقدات و الأفكار بين مختلف الأفراد و المستهلكين، مما يجبر السوق على دراسة الخصائص المميزة للبيئة الثقافية قبل الدخول في معاملات معها، و سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم الثقافة و خصائصها كما سنتناول خاصية الحفاظ على الهوية الثقافية، و أخيرا سنتعرض لمفهوم "حماية المستهلك".

1.2.2.2. مفهوم الثقافة.

الثقافة كما عرفها معجم أكسفورد هي: "كل السلوكات و القيم المكتسبة التي تنتقل إلى الفرد عن طريق العيش في مجتمع معين"[64]ص119، من هذا التعريف نستنتج أن للثقافة ثلاثة خصائص أساسية هي :

- أن الثقافة سلوك مكتسب، أي أنها لا تورث بل يتعلمها الفرد عن طريق العيش في مجتمعه.

- أن الثقافة سلوك متكامل، أي مكونات الثقافة تتداخل و تتفاعل و تتحدد لتكون نسيج متكامل .

- أن الثقافة سلوك مشترك، أي أن كل أفراد المجتمع يشتركون في خصائص معينة تميزها عن المجتمعات الأخرى التي لها ثقافات مختلف.

و يمكن تقسيم القيم و المعتقدات التي تسود أي مجتمع إلى قسمين و هما القيم و المعتقدات الجوهرية، و هي تميل إلى الثبات و تنتقل من جيل إلى جيل عن طريق التعليم و يتم تدعيمها عن طريق الأسرة و المؤسسات الدينية و المؤسسات الثقافية. أما القسم الثاني فهي القيم و المعتقدات الثانوية و تكون عادة أكثر عرضة للتغيير و التعديل، نتيجة تفاعل قوى اجتماعية و الاستعارة من ثقافات أخرى.

2.2.2.2. الحفاظ على الهوية الثقافية.

لعل قانون "لزوم الفرنسية" الذي صدر في فرنسا، دفاعا عن الهوية الثقافية الفرنسية في مواجهة الثقافة الأنجلوساكسونية التي أوصلتها الأقمار الصناعية إلى الفرنسيين يوضح تماما ما نقصده بالحفاظ على الهوية الثقافية.

فالقانون يمنع أي مواطن فرنسي من استخدام ألفاظ أو عبارات أجنبية طالما أن هناك ألفاظ أو عبارات مماثلة تؤدي ذات المعنى في الفرنسية، و المجالات التي يسري عليها الحظر كافة الوثائق و المستندات و الإعلانات المسموعة أو المرئية المعروضة على الجمهور، و بالأخص المجالات التجارية و الأفلام الدعائية التي تبث عبر الإذاعة و التلفزيون، كما يشترط القانون على الجهات المحلية و الحكومية ألا تمول سوى المؤتمرات و الندوات التي تكون الفرنسية لغتها الأساسية ، و يمنع نشر أعمال تلك الدراسات و الأبحاث ما لم تكن مصحوبة بملخص مكتوب باللغة الفرنسية [65]ص98. هذا القانون يوضح اعتزاز الفرنسيين بلغتهم و هويتهم الثقافية في زمان العولمة التي فتحت الباب أمام التجارة الدولية بما في ذلك المواد الثقافية و خاصة الأفلام السينمائية و البرامج التلفزيونية، و هو ما تتفوق فيه الشركات الأمريكية العملاقة، هذه التطورات استدعت إصدار القانون الجديد لتعزيز اللغة الفرنسية لمواجهة اللغة الإنجليزية، و اعتراف فرنسا على إدراج المواد الثقافية في اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.

لكن في التسعينات من القرن الماضي ظهر كتابان الأول بعنوان "نهاية التاريخ و ختام البشر" لمؤلفه "فرانسيس فوكوياما" في سنة 1992، أما الثاني فعنوانه "صدام الحضارات" لمؤلفه "هنتجتون" في سنة 1994، هذان الكتابان يدعوان صراحة للقضاء على الهويات الثقافية المباشرة للهوية الثقافية الإنجلوساكسونية، حيث يقول "هنتجتون": "إن الصراعات الثقافية تتزايد الآن على نحو غير مسبوق، و الصراعات المستقبلية سوف تشكلها أسباب ثقافية أكثر منها سياسية أو

اقتصادية، لذلك فإن للحضارة نهر واحد، هو حضارتنا (أي الحضارة الإنجلوساكسونية)، و ما على الآخرين إما أن يكونوا روافد لهذا النهر، أو يضيعوا في رمال الصحراء"[66]ص92.

3.2.2. تحليل متغيرات البيئة التكنولوجية للمنظمة.

يعتبر معظم القادة و صانعي الاستراتيجية "الميزة التكنولوجية" بمثابة عامل رئيسي في ميدان المنافسة طالما حافظت المنظمة على موقع الريادة في التطوير و التحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها و خدماتها، لذلك من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة التسويقية و بالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المنظمة بالذات[67]ص23، لأن أي تطوير أو تحسين تقني في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات و الخدمات في السوق، و بالتالي على حجم الطلب المتوقع و مستوى المبيعات . فعندما يظهر تحسين تكنولوجي مفاجئ في منتج معين من دون أن تكون لدى المنظمة القدرة على مواكبة هذا التحسين فمن المؤكد أن تتدهور منتجات هذه المنظمة، فمما لا شك فيه أن الفشل في الاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفا جدا.

مثال: في سنة 1967 حققت شركة "OPTICAL" للأدوات البصرية ربحا قدره 10 مليون دولار على حجم مبيعات قدره 150 مليون دولار، إلا أنها في بداية عام 1972 فشلت في الاستجابة للتغير الذي حدث في مجال العدسات البلاستيكية فانخفض الربح إلى 6 مليون دولار على الرغم من أن حجم المبيعات قد ارتفع بنسبة 67% [10]ص151.

و سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيئة التكنولوجية من خلال دراسة تأثير التكنولوجيا الجديدة و كذا عملية التنبؤ بها.

1.3.2.2. كيفية الانتقال إلى التكنولوجيا الجديدة.

إن إدارة المنظمة يجب أن تستيقظ كل صباح و تتساءل عما يحدث في البيئة التكنولوجية لأنها في حقيقة الأمر دائمة التغير، و يمكن للاكتشافات التكنولوجية الرئيسية أن تتسبب في تغييرات سوقية عديدة أهمها[68]ص50:

- احتمال أن تتولد عن تكنولوجيا جديدة صناعات رئيسية جديدة مثل صناعة الكمبيوتر، و الإنسان الآلي، و الأسرة المائية، و الساعات الرقمية، و الأسطوانات المغناطيسية.
- قد تتسبب التكنولوجيا الجديدة في إحداث أضرار شديدة أو تدمير صناعات قائمة، و لا ننسى في هذا المجال الأضرار التي تسببها صناعة السيارات بصناعة السكك الحديدية، و ما يسببه التلفزيون من أضرار بصناعة السينما و الراديو، و ما تسببه صناعة الملابس التي يتم غسلها و ارتدائها بدون كي على صناعة التنظيف بالبخر، و ما يسببه استقبال القنوات الفضائية عن

طريق الأقمار الصناعية من أضرار بصناعة أفلام الفيديو، و ما تسببه الأقراص المضغوطة من أضرار بأشرطة التسجيل التقليدية .

- تأثيرات أخرى غير مرتبطة مباشرة بالتكنولوجيا الجديدة ، مثلا انتشار الأجهزة الكهربائية المنزلية مع استخدام الطعام المجمد يوفر وقت إضافي للمستهلك للقيام بنشاطات أخرى و عموما إن التكنولوجيا الجديدة سلاح ذو حدين، فمن ناحية قد يؤدي اكتشافها إلى زيادة النمو الاقتصادي عن طريق اكتشاف موارد طبيعية جديدة أو اكتشاف استخدامات جديدة للموارد الموجودة، و من ناحية أخرى قد تنشأ عن هذه التكنولوجيا مشكلات جديدة أهمها تلوث البيئة الناتج عن استخدامها، و من الأمور التي تدعوا إلى الضحك أنه على الرغم من اتهام التكنولوجيا بخلق مشكلات لم تكن موجودة من قبل، إلا أننا نبحث عن تكنولوجيا جديدة لحل هذه المشكلات.

2.3.2.2. تأثير التكنولوجيات الجديدة.

بالتأكيد أنه من الضروري أن تكون لدى المنظمة مقدرة على التحول إلى التكنولوجيا الجديدة، إلا أن بروزها إن ثبت نجاحها لا يعني بالضرورة بأن نشاط الأعمال القائم على التكنولوجيا الأولى سوف يصبح فجأة غير فعال، و الدليل على ذلك نتائج إحدى الدراسات الكبيرة التي قام بها مجموعة من الباحثين على 15 منظمة في عدة صناعات حدث فيها تحول تكنولوجي ، و قد شملت صناعة توليد الطاقة ، أقلام الكتابة، شفرات الحلاقة للرجال، صناعة الملابس ، صناعة الراديو.

و تتلخص أهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي[15]ص157 :

- إن مبيعات التكنولوجيا القديمة استمرت مرتفعة نسبيا لفترة طويلة، فمثلا مبيعات شفرات الحلاقة العادية استمرت في الارتفاع رغم ظهور الماكينات الكهربائية، و عليه فإن بروز تكنولوجيا جديدة لا يعني بالضرورة مرحلة التدهور للتكنولوجيا الحالية.
- إنه من الصعب التنبؤ بنتائج التكنولوجيا الجديدة لأنها تميل لأن تكون مكلفة في البداية .
- إن التكنولوجيا الجديدة عادة ما تبدأ بغزو الأسواق الفرعية، مثلا استخدام "الترانزيستور" في البداية في صناعة الراديو.
- إن التكنولوجيا الجديدة تميل إلى إنشاء أسواق جديدة بدلا من اختراق الأسواق الحالية.

*الترانزيستور هو أحد المكونات الأساسية للأجهزة الالكترونية.

4.2.2. تحليل متغيرات البيئة الاجتماعية و الديمغرافية للمنظمة.

تعد البيئة الاجتماعية و الديمغرافية من أهم بيئات المنظمة، و هي تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي : التغيرات السكانية، زيادة دور المرأة في المجتمع و ارتفاع مستوى التعليم، و سنتناول في هذا المطلب كل عنصر من هذه العناصر بالدراسة و التحليل في فرع مستقل.

1.4.2.2. التغيرات السكانية.

مما لا شك فيه أن التغيرات السكانية تلعب دورا هاما و مؤثرا في أعمال المنظمة، فزيادة عدد السكان يؤدي عموما إلى زيادة الطلب على منتجات المنظمة، كذلك التحسن في طرق الحفاظ على صحة الفرد و من ثم زيادة عمره يؤدي إلى وجود جزء كبير من المجتمع في سن متقدم، و هو يمثل قطاعا سكانيا ذو حاجات و رغبات خاصة تستطيع بعض المنظمات أن تشبعها، فمثلا متقدمي السن يحتاجون إلى الأدوية و العلاج، و الفيتامينات، و الرحلات و التنزه و غيرها من الحاجات التي تمثل فرص يمكن لبعض المنظمات الاستفادة منها [11]ص82، كذلك فإن ارتفاع نسبة المواليد تؤدي إلى وجود قطاع سكاني غني بالأطفال و الذين يحتاجون إلى بعض الحاجات و الخدمات كالملابس و الأغذية و الحضانات، و مثل ذلك يمثل فرص أمام المنظمة قد تستفيد منها، كذلك قد يدعوا النقص العام في عدد السكان إلى عدم الاكتفاء بالسوق الداخلي للدولة و محاولة المنظمة أن توسع رقعة أسواقها من خلال التعامل مع الأسواق الخارجية، فمثلا بلغ عدد سكان الجزائر في سنة 2002 (33.10 مليون نسمة) [61]ص37 ، و هو رقم يدعوا الكثير من المنظمات الى الرغبة في الاستثمار داخل السوق الجزائرية .

2.4.2.2. زيادة دور المرأة في المجتمع.

إن زيادة الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع يؤثر على أداء المنظمة تأثيرا واضحا فعندما تدخل المرأة إلى ميادين العمل سوف تتوسع قاعدة الاختيار أمام المنظمات حيث تزيد الأيدي العاملة المتاحة في المجتمع، و يؤدي ذلك إلى زيادة المنافسة بين الأيدي العاملة فيعمل كل فرد على تنمية مهاراته و قدراته بحيث يكون مميزا عن الآخرين ، ومثل هذه المنافسة تستفيد منها المنظمات حيث أنها تحصل على أفراد يتصفون بمهارات عالية في أداء العمل المطلوب منهم [54]ص197، و ثانيا أن خروج المرأة إلى العمل يعني زيادة الدخل الخاص بالأسرة مما يعني زيادة في معدلات الإنفاق ، و من ثم الزيادة في الطلب على المنتجات التي تقدمها المنظمات، و لن يقتصر الأمر هنا على زيادة الطلب على السلع الأساسية و الضرورية فقط، و لكنه سيمتد ليشمل أيضا سلع الرفاهية و المتعة، و ثالثا أن دخول المرأة إلى العمل يقدم فرصة لبعض المنظمات مثلا يعني ذلك حاجتها إلى حضانات

لأطفالها، و منتجات سريعة الإعداد و التجهيز، و أدوات منزلية مريحة و سهلة الاستخدام (المكنسة الكهربائية، الغسالات الأوتوماتيكية) و من المنطقي أن تحاول المنظمات التي تعمل في هذه المجالات الاستفادة القصوى من مثل هذه الفرص.

3.4.2.2. ارتفاع مستوى التعليم.

لا شك أن زيادة عدد الأفراد المتعلمين، ارتفاع مستوى التعليم في المجتمع له تأثيره الواضح على منظمات الأعمال، فأولا يساعد تحسن المستوى التعليمي للأفراد على زيادة ما يحصلون عليه من دخول ، وزيادة هذه الدخول تؤدي إلى زيادة القوة الشرائية لهم بفرض أنه لا يوجد تضخم في المجتمع ، وزيادة الدخل يعني أن الأفراد يحاولون الانتقال من إشباع الحاجات الأساسية إلى حاجات أعلى مثل الحاجة إلى التقدير أو الانتماء، أو الحاجة إلى تحقيق الذات [51]ص61، وبطبيعة الحال فإن انتقال الأفراد إلى هذه الحاجات يؤدي إلى طلبهم لمنتجات متقدمة ومتنوعة مما ينشئ فرص جديدة أمام المنظمات ، كذلك فإن زيادة الدخل قد يؤدي بالأفراد إلى طلب شروط عمل أفضل مثل أماكن عمل أكثر راحة، وأجور أفضل، وفرص لتلقي أكبر، ولاشك أن ذلك يؤثر مرة أخرى على تكلفة أداء المنظمات [11]ص83.

وثانيا أن زيادة مستوى التعليم يؤدي إلى زيادة توقعات الأفراد حول السلوك الأمثل للمنظمات، فلا تقوم باستغلال الأفراد ولا تقوم بممارسة بعض التصرفات الخادعة والمضللة مثل زيادة الأسعار بصورة كبيرة، أو استخدام الإعلانات الكاذبة، أو استخدام الأغلفة المضللة للأفراد، وكذلك يتوقع الأفراد أن تعمل المنظمات على تحسين جودة ما تقدمه من سلع وخدمات إلى المجتمع. وثالثا أن زيادة مستوى التعليم في المجتمع قد يضع ضغوطا على المنظمات في أن توفر للأفراد العاملين لديها برامج تدريبية جيدة لرفع قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وكذلك على توفير فرص عمل لهم تصف بالاستمرار والنمو، فمثلا بلغت نسبة الأمية في الجزائر لسنة 2001 (40.58%) ، أما في دولة مثل الصومال فقد بلغت نسبة الأمية في نفس السنة (81.95%)، في حين أنه في دول الكويت فقد بلغت (16.53%) فقط [61]ص114، مما يدل على تفاوت نسبة مستوى التعليم في الأسواق العربية .

إضافة إلى هذه المكونات الثلاث الرئيسية هناك قوى اجتماعية أخرى نلخصها فيما يلي :

- عدد المواليد .
- عدد الوفيات.
- معدل الزواج.
- معدل الطلاق.
- الرغبة في التعلم.
- عدد النساء العاملات.
- المسؤولية الاجتماعية.
- عادات الشراء.

- الولاء للوطن.
- توزيع السكان.
- أهمية الصحة والنظافة.
- القيم الأخلاقية السائدة.
- المساواة بين الرجل والمرأة.
- عدد المنتمين إلى الديانات الأخرى.

5.2.2. تحليل متغيرات البيئة السياسية والقانونية للمنظمة.

تؤثر البيئة السياسية والقانونية السائدة في دولة ما على تكوين المنظمات، وتنظيمها وإدارتها، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة فيما بينها، ويقصد بالبيئة السياسية والقانونية مجموعة القواعد والنظم والتشريعات التي تؤثر على سلوك الأفراد والمنظمات في مجتمع معين. وسوف نناقش فيما يلي بعض العناصر المرتبطة بالبيئة السياسية والقانونية وتأثيرها على أنشطة المنظمة.

1.5.2.2. اختلاف النظم السياسية.

يختلف مدى تأثير التشريعات المنظمة للأعمال من دولة لأخرى تبعا لاختلاف نظامها السياسي، وتتراوح هذه النظم بين النظام الرأسمالي ذو الاقتصاد الحر والنظام الاشتراكي الذي يدار مركزيا، ففي النظام الرأسمالي يتمتع المستهلك والمنظمة بحرية السعي نحو تحقيق مصالحهما دون الإضرار بالآخرين، وتلعب الحكومة هنا دورا ثانويا يقتصر على القيام بالأنشطة التي لا يمكن للأفراد القيام بها مثل الدفاع والأمن والقضاء، بالإضافة إلى دورها الأساسي في توفير البنية الأساسية وسن التشريعات التي تؤكد على المنافسة الحرة ورعاية مصالح المجتمع على المدى الطويل. أما في النظام الاشتراكي الذي يسير على أساس الاقتصاد الموجه، تلعب الحكومة دورا كبيرا في مختلف الأنشطة الاقتصادية وذلك عن طريق القطاع العام المملوك لها، مع السماح للقطاع الخاص بممارسة بعض الأنشطة الاقتصادية في إطار الخطوط العريضة للخطة الاقتصادية العامة للدولة.

ويلعب النظام السياسي دورا واضحا في تحديد المسار الاقتصادي للدولة، وينبغي توجيه النظر إلى أن العديد من النظم الاشتراكية قد بدأ يخطو بخطى سريعة نحو تحرير اقتصادياتها لما يمثله ذلك من وسيلة ناجحة لإعادة توزيع الموارد وعلاج التدهور المالي، ولإعادة هيكلة الاقتصاد ومعالجة جوانب ضعفه، وذلك بإنشاء نوع من المنافسة الحرة اللازمة لإعطاء الاقتصاد دفعة إلى الأمام [37] ص 282، حيث شهدت العديد من دول أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي سابقا، والصين عددا من التحولات الجذرية التي تهدف إلى توسيع نطاق المنافسة الحرة بين المنتجين وإعطاء

الاقتصاد فرصة لإعادة توزيع الموارد توزيعاً أفضل بهدف تحريره من الاحتكارات (عامة كانت أو خاصة).

وتمثل البيئة السياسية قواعد اللعبة التي يتعين على المسوق الإلمام بها قبل البدء في ممارسته، حيث قد تنشأ هذه البيئة فرصاً تسويقية، كما قد تفرض قيوداً على عمل المنظمة [12]ص 21.

ونود أن نشير هنا أنه يجب على الحكومة الجزائرية أن تحد وبسرعة من تدخلها في أوجه النشاط الاقتصادي، وأن تكفل الحرية الكاملة للمنظمات وتلغي القيود الخاصة بالأسعار، وأن تنشأ جواً تنافسياً عادلاً بحيث لا تفضل قطاع على قطاع، وذلك استعداداً للدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة.

2.5.2.2. تأثير القواعد القانونية .

القوى القانونية أو البيئة القانونية هي تلك التي تحركها القرارات السيادية الحكومية، مثل منح الحكومة دعم لصناعة ما، أو إعفاءات ضريبية لقطاع ما حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديداً للمنظمات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة، و في نفس الوقت فرصة للمنظمات الوطنية.

فعلى سبيل المثال تتبع الحكومة الأمريكية أحد النظامين الآتين في تحديد أسعار تذاكر الطيران الداخلي، فهي إما أن توحد السعر (Régulation) أو تترك قرارات التسعير لمنظمات الطيران (Dérégulation) و عادة ما تعتبر سياسة توحدي السعر تهديداً للمنظمات الضعيفة التي لا تستطيع المنافسة على أساس انخفاض الجودة التي تقدمها للزبائن مقارنة بالمنظمات القوية، أما سياسة ترك الحرية لمنظمات الطيران في تحديد أسعارها فيعتبر تهديداً للمنظمات القوية التي لا تستطيع تخفيض نفقاتها الثابتة. و في هذا الصدد قامت شركة (People Express) للطيران بتحقيق نجاح كبير في ظل حرية تحديد الأسعار حيث تمكنت من تخفيض أسعارها بشكل كبير مع تعويض ذلك بتقديم أقل ما يمكن من خدمات مع تخفيض تكلفتها إلى الحد الأدنى، و لكنها أفلست عندما أجبرت على المنافسة على أساس الجودة في ظل سياسة توحيد أسعار السفر بين منظمات الطيران [16]ص 102.

كما تعتبر قوانين حماية البيئة، ومنع التلوث، أحد التهديدات للمنظمات الصناعية التي عليها أن تراعي ذلك، ليس فقط في خصائص المنتج، و لكن في خصائص العبوة و الغلاف أيضاً، و تشكل قوانين الحماية الجمركية فرصاً للمنظمات التي تنتمي إلى مجموعة اقتصادية معينة.

و ترتبط القواعد القانونية بالقوى الاقتصادية، فالكثير من القرارات القانونية (كوقف التعامل مع منظمات دولة معينة) ما هي في الحقيقة إلا انعكاس لمصلحة اقتصادية، فالقوى القانونية لا تعمل

منفردة، بل هي انعكاس لمتغيرات اقتصادية، لذلك فإن تقييم أثر القواعد القانونية في إنشاء الفرص و التهديدات ينبغي أن يتم باعتبارها قوى غير مستقرة و غير دائمة [68]ص44.

و يزيد تأثير القوى السياسية و القانونية على المنظمات المتعددة الجنسيات، و التي تمارس نشاطها في أسواق مختلفة و متباينة الخصائص الحضارية و الاجتماعية و التكنولوجية، حيث لا يمكن تجاهل تأثير البيئة الاجتماعية في تشكل اتجاهات القواعد القانونية، و يهتم المسوق هنا بالقواعد القانونية بشكل كبير جدا نظرا لما تفرزه من فرص و تهديدات مهمة [42]ص83، فقواعد الاستيراد مثلا التي تضعها السوق الأوروبية المشتركة تؤثر على عمل المنظمات التي تتعامل مع أوربا، و تنشأ أحيانا تهديدا بالغا لبعضها، كما حدث في عام 1998 عندما تم حظر اللحوم البريطانية نتيجة لانتشار مرض جنون البقر، مما اعتبر تهديدا ليس فقط لصناعة اللحوم بل لصناعة العلف البريطانية أيضا.

و فيما يلي بعض مكونات البيئة السياسية و القانونية الأخرى:

- الضرائب و الرسوم. - تأثير الانتخابات.
- العلاقات الدولية. - الإعفاءات الجمركية.
- درجة الاستقرار السياسي. - التحالفات الاقتصادية.
- العداء العرقي. - قوانين حماية البيئة.

6.2.2. تحليل متغيرات البيئة العالمية للمنظمة.

تؤثر البيئة العالمية (الدولية) بشكل كبير و مهم على عمل المنظمة، خاصة المنظمات المتعددة الجنسيات و العابرة للقارات، و تتكون هذه البيئة من ثلاث عناصر أساسية هي : ميزان المدفوعات و القيود على حركة التجارة الخارجية، التجمعات و التكتلات الاقتصادية، العلاقات على مستوى الدول ، و سنتناول كل عنصر بالدراسة و التحليل على حدى، و ذلك كما يلي:

1.6.2.2. ميزان المدفوعات و القيود على حركة التجارة الخارجية.

يعكس ميزان المدفوعات لدولة ما كل من العلاقات التجارية و المالية بينها و بين دول العالم الأخرى، فعندما تصدر سلعة أو نستورد سلعة، و عندما نأخذ قرضا ماليا أو نعطيه لدولة أخرى، فإن كل هذا يظهر في ميزان المدفوعات، و من أهم مكونات ميزان المدفوعات ذلك الميزان الخاص بتبادل السلع و الذي يطلق عليه اسم الميزان التجاري الذي يعكس الفارق بين صادرات و واردات دولة ما [69]ص32، و بطبيعة الحال تسعى كل دولة أن تحقق ميزان تجاري موجب ، و يتحقق ذلك عن طريق تشجيع الصادرات و التقليل من الواردات، و يتم هذا التقليل عن طريق تحديد حصة

محددة للسلع لا يمكن استيراد أكبر منها، أو عن طريق فرض تعريف جمركية على السلع التي تدخل إليها بصورة تجعل سعرها داخل الدولة أعلى من مثيلاتها التي يتم تصنيعها محليا، كما قد تقيد الدولة حركة الاستيراد عن طريق منع استيراد منتجات بالكامل [69] ص 103. كما حصل في الجزائر مؤخرا حيث منعت الحكومة استيراد مختلف أنواع الخمر و المشروبات الكحولية، و الواقع أن تقيد حركة الاستيراد يفتح الفرصة للمنظمات الوطنية لكي تجد الأسواق الكافية، كما يحمي الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية.

2.6.2.2. التجمعات و التكتلات الاقتصادية.

تتجه الدول في الفترة الأخيرة إلى تكوين عدد من التكتلات الاقتصادية لحماية نفسها من المنافسة العالمية، كما هو حاصل في دول الاتحاد الأوربي، مجلس التعاون الخليجي، اتحاد دول جنوب شرق آسيا، دول الأوبك ، و النمر السبع، و الهدف من هذه التجمعات هو تسهيل حرك التجارة فيما بين الدول المشتركة فيه، و بطبيعة الحال إذا وجدت المنظمة نفسها في دولة من دول التكتل فإن ذلك يسهل لها تصدير ما تقوم به من إنتاج إلى دول التكتل الأخرى [31] ص 120، و ذلك ما يؤدي إلى توسيع رقعة أسواق المنظمة و بالتالي زيادة مبيعاتها .

3.6.2.2. العلاقات على مستوى الدول.

إن قدرة المنظمة على التعامل مع الأسواق الخارجية تتوقف على العلاقة بين حكومة الدولة التي توجد بها المنظمة و حكومة الدول الأخرى، فسوء العلاقة بين حكومتين قد يقيد من قدرة المنظمات العاملة فيهما على التعامل في سوق الدولة الأخرى [54] ص 210، فمثلا سوء العلاقة بين حكومتي الولايات المتحدة و إيران أدى إلى عدم تمكن المنظمات الأمريكية من التعامل في السوق الإيرانية.

و بالعكس من ذلك فإنه إذا كانت العلاقة بين دولتين جيدة فقد تشجع كل دولة المنظمات العاملة بها على إعطاء أولويات التعامل للأسواق الخاصة بالدولة الأخرى، فمثلا وجود علاقة طيبة بين الولايات المتحدة و الجزائر شجع المنظمات الأمريكية على الاستثمار في السوق الجزائرية. كما يجب الإشارة إلى أن الاختلافات الحضارية و الاختلافات في الاتجاهات و الاعتقادات في مختلف المجتمعات هي الأخرى تؤثر في عمل المنظمة لذلك فإن عليها أن تراعي هذه الاختلافات عند غزوها للأسواق الأجنبية.

3.2. تحليل متغيرات البيئة الخاصة للمنظمة.

تتكون البيئة التسويقية الخاصة من البيئة المحيطة بالمنظمة و التي تؤثر عليها بشكل مباشر، و تشمل كل من بيئة الصناعة و بيئة التشغيل و تساعد دراسة البيئة التسويقية الخاصة للمنظمة على التعرف على المتغيرات التي تؤثر في عملها، حيث يجب أن تبدأ بتفهم أساسيات العرض و الطلب اللذان يؤثران في تحديد هيكل هذه البيئة، و الذي بدوره يؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة، و في النهاية يؤدي ذلك إلى التأثير على أداء المنظمة ككل.

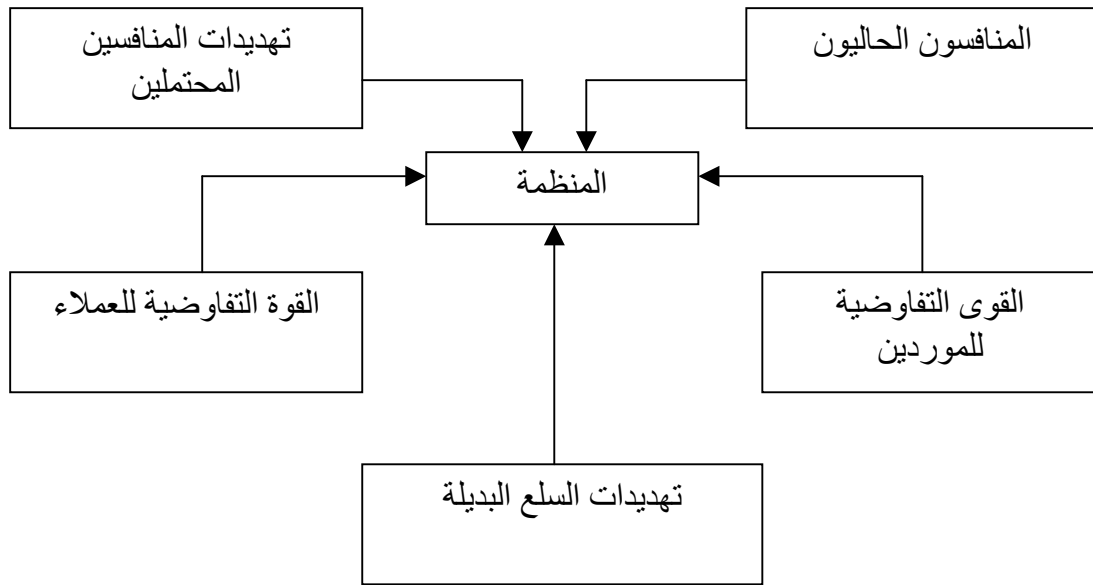
و قد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين، حيث يتناول المطلب الأول تحليل متغيرات بيئة الصناعة، و في المطلب الثاني سنقوم بتحليل متغيرات بيئة التشغيل.

1.3.2. تحليل متغيرات البيئة الصناعية للمنظمة (نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر).

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة و على غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة ، أو منتجات يعتبرها الزبون بدائل عن بعضها البعض، كما يمكن أن يطلق عليها اسم البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة و تتنافس فيها مع غيرها من المنظمات، و تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا و إيجابا على حصة المنظمة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي، و قدرتها على جذب عملاء جدد، و المحافظة على العملاء الأوفياء.

و تستطيع المنظمات (خاصة الكبيرة) التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما ، فالمنظمات الرائدة تستطيع تحديد السعر و مستوى التكنولوجيا و أجور العمال و نفقات الإعلان، إلا أن المنظمات الصغيرة لا يمكن لها التأثير في البيئة الصناعية، و لا تعمل قوى البيئة الصناعية بطريقة واحدة في كل الصناعات، بل تختلف الأهمية النسبية لكل منها بحسب أهمية الصناعة، فالمنافسون يمثلون إحدى القوى المؤثرة في معظم الصناعات إلا أنهم لا يؤثرون كثيرا إذا ما قورنوا بالعملاء في صناعة اكتشاف و استخراج البترول مثلا.

و الشكل الموالي يمثل مكونات البيئة الصناعية او ما يعرف بنموذج القوى التنافسية الخمس لـ"بورتر".



الشكل 10 : نموذج "Porter" للقوى التنافسية الخمس [37] ص 56.

1.1.3.2. المنافسون الحاليون.

المنافسون هم مجموعة المنظمات المتقاربة في الحجم و الإمكانيات و التي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة، و تقدم نفس السلع، و تخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المنظمة [16] ص 108، و يتوقف ما تحصل عليه المنظمة من حصة سوقية على قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين، و بصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمنظمة كما ان التهديدات التي تواجه المنظمة هي نتيجة لما يتمتع به المنافسون من قوة ، و غالبا ما تكون هذه القوة متمثلة في النقاط الآتية:

- تكامل تشكيلة المنتجات.
- كفاءة و جودة سياسة البيع و الترويج.
- القدرة على تخفيض الأسعار.
- موقع المصنع و مراكز التوزيع.
- الخبرة في الصناعة.
- السمعة الجيدة و ثقة العملاء و ولائهم.
- العلاقة الجيدة مع الموردين.
- السرعة في اتخاذ القرارات و ردود الفعل المناسبة.
- القدرة على الحصول على المواد الأولية بسعر مناسب.
- الحصة السوقية و مدى التأثير في السوق.

و تختلف الأهمية النسبية للقوى السابقة من صناعة لأخرى ، فكل صناعة محدّدات النجاح فيها، و على المنظمة أن تجمع معلومات دقيقة تمكنها من معرفة مدى توافر هذه المحدّدات داخل المنظمات المتنافسة، و كلما زادت قدرة المتنافسين في هذه النواحي كلما مثلوا تهديدا للمنظمة، فالمنظمة المنافسة التي لديها إدارة بحوث و تطوير قوية غير متوفرة لدى المنظمة يكون لها فرصة للفوز في السوق من خلال زيادة حصتها السوقية على حساب المنظمة، كما ان المنظمة التي لديها علاقة جيدة و مميزة مع الموردين مقارنة بالمنافسين تمثل تهديدا لغيرها من المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة، و تسعى معظم المنظمات إلى الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات، و الميزة التنافسية هي: " تلك الأشياء التي تمثل قيمة للعملاء وتجعل نشاط المنظمة متميز على منافسيها، و يمكن أن يتميز هذا النشاط بأكثر من طريقة، إلا أن أي طريقة لا تمثل ميزة تنافسية إلا إذا كان الاختلاف بين السلعتين مؤشرا بالنسبة للسوق المستهدف"[70]ص22.

2.1.3.2. تهديدات المنافسين المحتملين.

لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين فقط، بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين أيضا الذين ينتجون و ينتظرون الفرصة للدخول إلى السوق، و التهديد الأساسي من دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض عن الطلب، و بالتالي انخفاض الأسعار[59]ص50 و في بعض الحالات فإن دخول منافسين جدد يمثل فرصة و ليس تهديد، فقد تدخل منظمة قوية قادرة على جذب عدد إضافي من المستهلكين للصناعة ككل بما تقدمه من إعلانات و جهود بيعية، خاصة إذا كانت منتجات الصناعة لا تحمل علامات تجارية، و قد يكون دخول منافسين جدد علامة على نمو الصناعة و فرصة للمنظمات القليلة التي تعمل في الصناعة لكي تحصل على مزايا حكومية، مثل الحصول على التراخيص أو الحصول على إعفاءات.

3.1.3.2. تهديدات السلع البديلة.

تتعرض المنظمات التي تعمل في صناعة ما إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات الصناعة ، فعلى سبيل المثال منتجات البلاستيك، و الزجاج، و الورق المقوى، تمثل ثلاث منتجات بديلة لصناعة العبوات المعدنية، و كلما زاد هذا التهديد كلما كان ذلك أدعى لزيادة الاستثمار في البحوث و التطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة، و كلما زادت نفقات الدعاية و الإعلان.

و وجود السلع و الخدمات البديلة يحد من قدرة المنظمة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديدا بالغاً على منظمات الصناعة، و يزيد تهديد السلع و الخدمات البديلة في الحالات الآتية [37] ص 58:

- قدرة السلع و الخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص و أفضل.
- عدم توفر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر و جودة المنتج الأصلي و سعر و جودة المنتج البديل.
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعديل منتجات الصناعة نظرا لقصور الإمكانيات المادية و الآلات و عدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

4.1.3.2. القدرة التفاوضية للموردين.

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، و عليه فإن الموردين اللذين يتمتعون بموقف قوي في علاقاتهم بمجموعة المنتجين في صناعة ما يمكن أن يساعد على تقليص أرباح تلك الصناعات إذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين.

- و قد قدم "Porter" توصيف للعلاقة بين الموردين و المنظمة من خلال العوامل الآتية:
- أ. إن مدى قدرة المورد على رفع الأسعار و بالتالي التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين تعتمد على مدى بعد المورد عن نموذج المنافسة الحرة، بمعنى كلما كان المورد بعيدا عن آثار المنافسة الحرة في السوق كلما كان أكثر قدرة على التصرف بالأسعار.
 - ب. إن القوة التي يتصرف على إثرها المورد نحو رفع الأسعار و بالتالي انخفاض أرباح المشتري تقل إذا كانت المنظمة المشتريية تحتكر السوق في إنتاجها.
 - ت. إن القوة التي يتصرف على إثرها المورد نحو رفع الأسعار تكون أكبر عندما يكون المشتري عميل غير مهم ، و تقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، تكون قوة التفاوض في حدها الأقصى عندما لا توجد هناك مواد بديلة.
 - ث. إن قوة المورد التفاوضية تكون أكبر إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي بمعنى شراء أو السيطرة على القنوات الأمامية للصناعة، على سبيل المثال عندما يشتري صاحب مصنع للأحذية متاجر بيع جملة أو محلات بيع تجزئة.

5.1.3.2. القوة التفاوضية للعملاء.

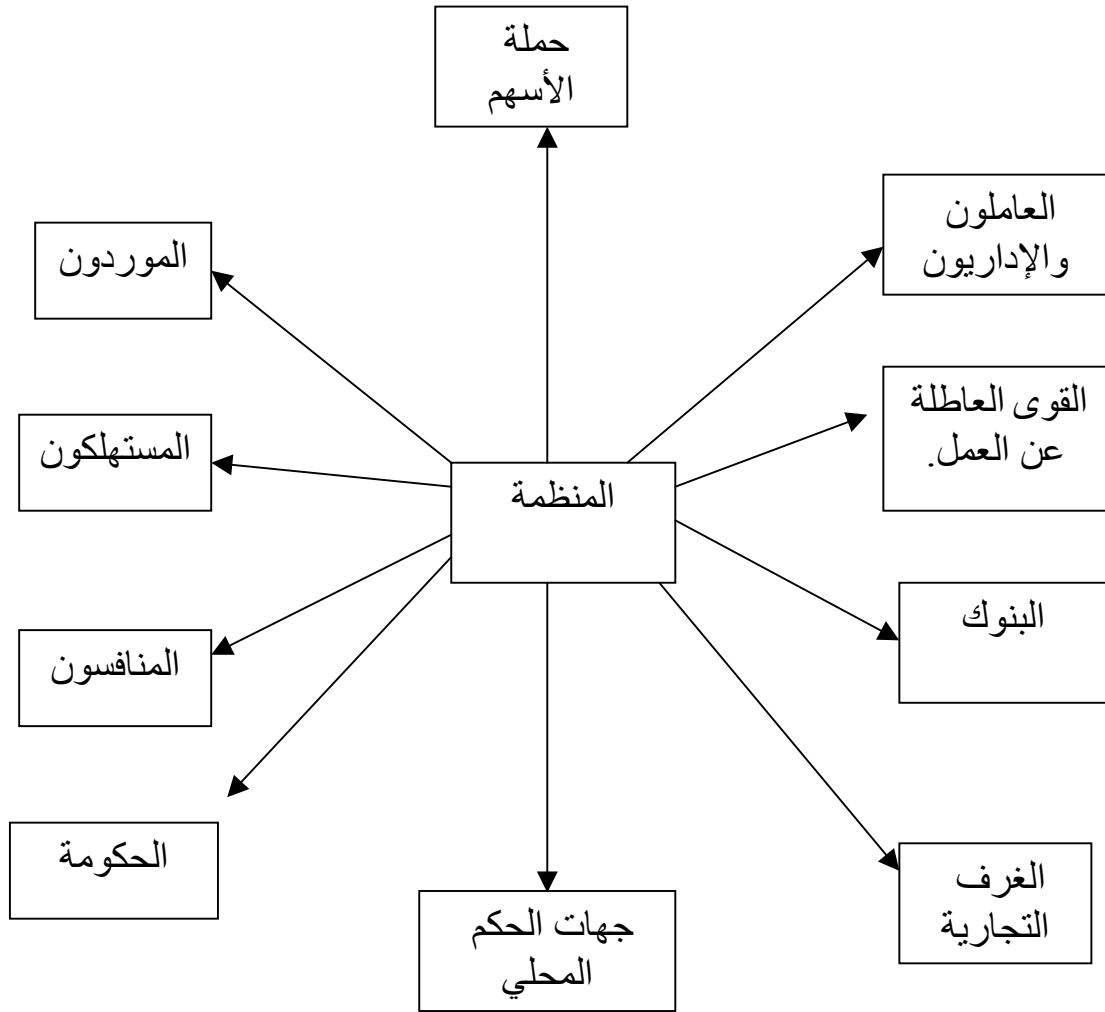
عندما يمتلك العميل قوة تفاوضية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق وكثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة [46] ص 124.

و ترتفع القوة التفاوضية للعميل في الحالات التالية [15] ص 173:

- أ. عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.
- ب. وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا بعمل المشتريين.
- ت. عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنظمة من حيث الأسواق و التكلفة و الطلب.
- ث. عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي، بحيث يستطيع العميل تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه ، على سبيل المثال فإن منتج الإطارات يواجه قوة تفاوضية كبيرة من منتج السيارات، و بالمثل فإن عملاء منتجي أدوات التعبئة يتمتعون بقوة تفاوضية مما يسمح لهم بالضغط للحصول على مزايا سعرية و خدمات إضافية، وتشير إحدى الإحصائيات إلى أنه في أوائل الثمانينات بلغت نسبة مساهمة أولئك الذين أحدثوا تكاملا خلفيا نحو (25%) من الإنتاج الكلي لصناعة أدوات التعبئة.

2.3.2. تحليل متغيرات البيئة التشغيلية للمنظمة.

تشمل بيئة التشغيل ، أو ما يطلق عليها اسم بيئة المهام ، تلك العوامل التي تسود في محيط المنظمة المباشر وتؤثر على قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية ، ويأتي في مقدمة هذه العوامل الوضع التنافسي ، الزبائن ، السمعة بين الموردين ، الممولين ، القدرة على اجتذاب وتشغيل النوعيات المميزة من الموارد البشرية ، بالإضافة إلى عوامل أخرى ، كما يبينه الشكل الآتي:



الشكل 11 : البيئة التشغيلية للمنظمة .

نلاحظ أن القوى السائدة في بيئة التشغيل يمكن التأثير فيها بدرجة أكبر من متغيرات البيئة الصناعية، كما أن تأثيراتها تكون أكبر على أنشطة المنظمة و نتائج أعمالها، لذا يجب على المنظمة أن تسلك سلوك المبادرة و ليس رد الفعل في التعامل مع متغيرات بيئة التشغيل، و فيما يلي سنتناول أهم عناصر البيئة التشغيلية بالدراسة و التحليل.

1.2.3.2. تحليل المنافسة و الوضع التنافسي.

يساعد تحليل و تقييم الوضع التنافسي في تحسين فرص المنظمة على تصميم الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في البيئة [67]ص216. إن التعرف على أحوال و ظروف المنافسة يمكن المنظمة من إعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات و الأرباح و معدلات النمو في الأجلين القريب و البعيد، و بصفة عامة فإن تحليل الوضع التنافسي للمنظمة يتضمن المراحل التالية:

- تحديد منافسي المنظمة.

قد يبدو تحديد منافسي المنظمة مهمة سهلة لأول وهلة، فشركة "Coca Cola" مثلا تعلم أن شركة "Pepsi Cola" هي أكبر منافسيها، و بالمثل تعلم شركة "Mercedes" أن شركة "BMW" هي أكبر منافسيها، و لكن في الواقع الخطر يكمن في المنافسين الكامنين أكثر من المنافسين المعروفين، كما يمكن للمنافسة أن تركز على نطاق بدائل السلعة أو الخدمة المقدمة، مثلا في صناعة النقل يمكن لمنظمة سكك الحديد أن تحدد منافسيها في منظمات الطيران و منظمات النقل الحضري، كما يمكن للمنافسة أيضا أن تركز على افتراض أن جميع المنظمات تتنافس على دخل المستهلك المتاح للإنفاق، فمثلا نقول أن منظمة سكك الحديد تتنافس مع جميع منظمات صناعة النقل بالإضافة إلى منظمات السياحة و العقارات و السلع الاستهلاكية[72]ص146.

- تحديد أنواع المنافسين.

هذا و يمكن تقسيم المنافسين إلى أربعة أنواع و هم المنافسين الكاملين، و المنافسين الاحتكاريين، و احتكار القلة، و الاحتكار التام، و سوف نناقش فيما يلي كل هذه الأنواع و أثرها على منظمة الأعمال .

ففي ظل المنافسة الكاملة يتصف السوق بما يلي[68]ص42:

- يوجد عدد كبير من البائعين و المشترين يتعاملون في نفس السلعة أو الخدمة.
 - تماثل الإنتاج بين جميع المنتجين .
 - حرية دخول المنتجين إلى الصناعة .
 - عدم وجود اتفاقات بين المنتجين لتوحيد سياستهم.
 - سهولة انتقال عوامل الإنتاج.
 - التصرف الرشيد للمستهلك.
- أما في ظل المنافسة الاحتكارية فيتميز السوق بالآتي[30]ص63:

- عدد كبير نسبيا من المنتجين .
- تشابه السلع المنتجة مع وجود اختلافات كبيرة يتم تحقيقها عن طريق سياسة "التمييز السلعي".
- سهولة نسبية في الدخول إلى سوق إنتاج السلعة.
- السياسة التسعيرية لأي منتج لها تأثير محدود على السياسات التسعيرية للمنتجين الآخرين.
- يتصف الطلب على منتجات كل منظمة بعدم المرونة، بسبب تميز السلعة باسم خاص أو علامة تجارية معينة تميزها عن السلع المنافسة.

وبالنسبة لـ "احتكار القلة" فالسوق يتميز بالآتي [68]ص43:

- عدد قليل من المنتجين الكبار.
- نسبة تركيز إنتاجي عالية، أي أن معظم الإنتاج يتم بواسطة عدد صغير من المنتجين الكبار.
- صعوبة دخول منتجين جدد إلى سوق السلعة.
- تشابه السلع المنتجة مع وجود اختلافات بين السلع المتنافسة الشبيهة نتيجة لاتباع المنظمات لسياسة التميز السلعي.
- تؤثر السياسات التسعيرية للمنظمة الرائدة بشكل ملحوظ على السياسات التسعيرية لباقي المنظمات الأخرى.

و أخيرا فإنه في ظل ظروف "الاحتكار التام" فإن السوق يتصف بالآتي [30]ص44:

- وجود منتج واحد للسلعة أو الخدمة المقدمة.
 - عدم توافر بدائل قريبة للسلعة المنتجة.
 - وجود عوائق للدخول إلى سوق السلعة، وتشمل هذه العوائق إما عدم توفر رأس المال، أو غياب المعرفة الفنية بطرق الإنتاج، أو عدم توفر المواد الأولية.
 - تقدير ردود أفعال المنافسين.
- تساعد معرفة المنظمة لأهداف منافسيها، و أوجه القوة و الضعف لديهم على تقدير ردود أفعالهم المتوقعة تجاه قيام المنظمة بتقديم سلعة جديدة إلى السوق ، أو زيادة النفقات الإعلانية، أو تقديم خصم نقدي إلى العملاء، أو ما يشبه ذلك من الحملات الترويجية.
- و يجب على المنظمة محاولة فهم عقلية منافسيها على أمل توقع تحركاتهم و ردود أفعالهم، و فيما يلي سنتعرض لبعض ردود الأفعال المتعارف عليها بين المتنافسين:

1. المنافس المتقاعس:

قد يتقاعس بعض المتنافسين عن الرد على أفعال منافسيهم بسرعة و بقوة، و يرجع ذلك إلى إحساسهم بولاء عملائهم لهم، أو عدم توفر الأموال اللازمة للرد، أو عدم ملاحظتهم لتحرك منافسيهم أصلا، و يجب على المنظمة محاولة تحديد أسباب تقاعس منافسيهم عن الرد.

2. المنافس المنتقي:

هنا يختار المنافس الرد على بعض تحركات المنافسين و عدم الرد على البعض الآخر، فقد يقوم مثلا بتقديم خصم نقدي لعملائه في حالة تقديم المنافسين لهذا الخصم، بينما قد لا يقوم بزيادة نفقاته الإعلانية ردا على زيادة النفقات الإعلانية لمنافسيه.

3. المنافس المهاجم:

هنا يقوم المنافس بالرد بقوة و بشدة على أي تحرك من تحركات المنافسين، فمنظمة "بروكتر أند جامبل" لإنتاج المنظفات لا تسمح بقيام أي من منافسيها بتقديم أي سلعة جديدة إلى الأسواق، بل تقوم هي بنفسها بتقديم منتجات جديدة إلى السوق باستمرار، وأحسن مثال على ذلك الحرب التنافسية القائمة بين منظمات الاتصال العاملة في السوق الجزائرية (جازي ، نجمة ، موبيليس).

4. المنافس العشوائي:

لا يمكن توقع أو تقدير رد فعل هذا المنافس، و ذلك لعدم وجود أسلوب محدد أو ثابت لسلوكه فقد يقوم بالرد على أحد التحركات في بعض الأحيان، و قد لا يقوم بالرد على نفس هذا التحرك أحيانا أخرى.

2.2.3.2. تحليل الزبائن .

يحتل الزبائن (أو العملاء) من بين كافة القوى التي تتكون منها البيئة التشغيلية موقع الصدارة من حيث الأهمية ، فالزبون في نهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم لا ، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ومن ثمّ قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو ، ويتناول تحليل الزبائن التعرض لثلاث جوانب أساسية هي :

- تقسيم الزبائن.

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما هي الأسس والمعايير التي يمكن استخدامها في تقسيم السوق الى قطاعات ؟
- من هو المشتري أو المستخدم للمنتج أو الخدمة في الوقت الحالي ؟
- من هم كبار المشتريين وما هي نسبة تعاملاتهم مع المنظمة ؟
- من هم المشتريين المحتملين و الذين لا يشترون منتجاتنا في الوقت الحالي ؟
- دوافع الشراء لدى الزبائن .

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما هي الأهداف أو الإشباعات التي يبحث عنها المستهلك ؟
- ما الذي يدفع الزبون لشراء واستخدام منتجاتنا أو خدماتنا ؟
- ما هي الخصائص التي تتوفر في منتجنا وتعتبر هامة بالنسبة للزبون ؟
- ما هي التغيرات التي يمكن أن تحدث في دوافع الشراء لدى الزبون ؟
- الاحتياجات غير المشبعة لدى الزبون .

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- هل توجد حاجات غير مشبعة والتي قد يدركها الزبون حاليا ؟
 - هل يواجه الزبون مشكلات مع المنتجات الحالية ؟ وما هي إن وجدت ؟
 - ماهي درجة رضاء الزبون عن السلع أو الخدمة التي يقوم بشرائها في الوقت الحالي ؟
- ويمكن للمنظمة التعرف على احتياجات زبائنهم من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تحاول استكشاف رغباتهم والتعرف على مستويات رضائهم عما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات وكذلك اكتشاف أيّ تغييرات في تفضيلاتهم .
- فعلى سبيل المثال أنفقت شركة "General motors" المشهورة ثلاثة سنوات كاملة مع عينة تتكون من (1500) فرد قبل تقديم موديلها الجديد (سيارات كاديلاك) وذلك من أجل التعرف على انتقاداتهم للموديلات الحالية وتفضيلاتهم للموديل الجديد ، وقد قامت باستثمار هذه الآراء والانتقادات ممّا مهد لها الطريق لاختراق السوق [15]ص184 .
- وفي مجال حماية المستهلك فقد ظهرت الفكرة أولا في الدول الصناعية و وصلت إلى مرحلة عالية من التنظيم، و تدافع هذه الحركة عن حقوق المستهلك فيما يتعلق في الحصول على سلعة أو خدمة آمنة و الحصول على معلومات كافية عن هذه السلعة أو الخدمة، و الحق في الحياة في بيئة خالية من التلوث، و بشكل عام تدافع هذه الحركة عن [9]ص74:
- الحق في حرية الاختيار من بين عدد من السلع و الخدمات .
 - الحق في الحصول على معلومات كافية عن السلع و الخدمات من المنتج لمساعدة المستهلك في اتخاذ قرارات شراء رشيدة .
 - الحق في التعبير عن عدم الرضا عن استخدام السلعة أو الخدمة إلى الجهات المختصة.
 - الحق في الحصول على سلعة أو خدمة آمنة لا تسبب ضررا للمستهلك نتيجة الاستخدام.
- و على الرغم من أحقية المستهلك في الدول النامية بالحماية و خاصة في مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق، بالإضافة إلى أن المستهلك في هذه الدول غالبا ما يكون أقل وعيا و أقل تعلما، إلا أن حركة "حماية المستهلك" في الدول النامية أقل تطورا و أقل نضجا عنها في الدول المتقدمة، و يرجع ذلك إلى أن هذه الحركة في حقيقتها فلسفة فكرية ترتبط بدرجة تطور المجتمع و نضجه، و المرحلة الاقتصادية التي يمر بها و إدراك المستهلك لحقوقه و واجباته و احترام المجتمع لهذه الحقوق و توفير السبل لحمايتها.

3.2.3.2. تحليل الموردين .

تحتاج المنظمة إلى نوعيات مختلفة من الموارد مثل المواد الخام ، والطاقة ، والتكنولوجيا من أجل تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة ، والموردون هم المنظمات التي تقوم بتزويد المنظمة بهذه الموارد ، وهو ما يعني أن مخرجاتهم تمثل مدخلات المنظمة المشتريّة [51]ص66، لذا فهي تتأثر بمشكلات المنظمة الموردة مثل انخفاض جودة المواد الخام ، أو ارتفاع تكلفة الحصول عليها أو توقيت الاستلام أو تأمين الكميات الملائمة . و قد أدركت العديد من المنظمات في السنوات الأخيرة أهمية بناء وتوطيد العلاقات مع الموردين ، فعلى سبيل المثال وقع اختيار شركة "Honda" على شركة "Donnelly" لصناعة الزجاج للقيام بتصنيع مرايا سياراتهم ، لما تعرفه عن تميز هذه المنظمة بالإنتاج مرتفع الجودة وقيم عمل متوافقة مع تلك التي تسود شركة "Honda" ، في المقابل و إدراكا لأهمية هوندا كعميل ، قامت منظمة "Donnelly" بتشبيد مصنع متخصص لإنتاج مرآة السيارة لمنظمة هوندا [10]ص180.

وبصفة عامة يشمل تحليل الموردين الجوانب الرئيسية التالية :

- هل يعتبر المورد متميزا من حيث مستويات الجودة ومعايير الإنتاج ؟
- ما هي القدرات التكنولوجية والمالية والإدارية التي يتمتع بها الموردون ؟
- هل تعتبر أسعار الموردين تنافسية ؟
- هل يقوم الموردون بتقديم خصومات تجارية أو مالية لباقي الزبائن ؟
- هل يمكن إجراء مبادلات سلعية مع الموردين ؟

4.2.3.2. تحليل الممولين .

إن تحليل وتقييم ممولين المنظمة من بنوك ومنظمات مالية أخرى يكتسي درجة عالية من الأهمية في تحليل بيئة التشغيل الخاصة بالمنظمة، ومن الجوانب التي يجب التعرض لها عند تحليل الممولين ما يلي:

- هل تقوم البنوك ومؤسسات التمويل بتحليلات وتقييمات موضوعية لأسهم وأصول المنظمة ؟
- هل يقدر الممولون التعاملات السابقة الجيدة مع المنظمة عند اتخاذ قراراتهم بالتمويل؟
- هل تتوافق شروط الممولين لمنح الفرص مع الأهداف الربحية للمنظمة ؟
- هل يقدر الممولون المركز المالي الجيد للمنظمة ؟
- ما مدى استعداد مؤسسات التمويل لتخفيض حجم الائتمان الممنوح ؟

إنّ الإجابة على هذه الأسئلة يساعد المنظمة في إعداد تقديرات دقيقة عن مدى إتاحة الموارد المالية الضرورية التي سوف تحتاجها لتنفيذ خططها الاستراتيجية ، وتحقيق الحفاظ على قدراتها التنافسية.

تعد البيئة التسويقية المحيطة بالمنظمة من أهم العوامل المؤثرة في قدراتها التنافسية لذلك قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرّف على مكوناتها ومتغيراتها بالدراسة والتحليل.

فبعد دراستنا لمفهوم "منظمة الأعمال" من مدخل نظرية الأنظمة، وبعد تعرفنا على أسباب دراسة البيئة التسويقية للمنظمة ومختلف الحالات التي تكون عليها ، وبعد عرضنا الأولي لأهم مداخل دراسة البيئة الداخلية للمنظمة والتي تعد من أهم عناصر البيئة العامة والتي يجب دراستها* T ، أمكننا التوصل الى تقسيم البيئة التسويقية للمنظمة الى قسمين أساسيين ، يضم القسم الأول تلك البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات مع اختلاف القطاعات التابعة لها بطريقة غير مباشرة وتسمى بالبيئة التسويقية العامة ، وهي تضم متغيرات البيئة الاقتصادية كالدخل والطلب والسياسة المالية والنقدية للدولة ومراحل الدورة الاقتصادية العامة للدولة ، كما تضم متغيرات البيئة التكنولوجية كالانتقال إلى التكنولوجيا الجديدة وتأثيرها على المنظمة ، ومتغيرات البيئة الاجتماعية كالتغيرات السكانية وزيادة دور المرأة في المجتمع وارتفاع مستوى التعليم ، وتضم كذلك متغيرات البيئة الثقافية كتأثير جمعيات حماية المستهلك على نشاط المنظمة ومدى الحفاظ على الهوية الثقافية ، ونجد كذلك متغيرات البيئة السياسية والقانونية للدولة كتأثير القواعد القانونية والنظم السياسية التي تنتهجها الدولة ، وأخيرا تضم البيئة التسويقية العامة متغيرات البيئة العالمية كالتجمعات والتكتلات الاقتصادية والعلاقات الدبلوماسية بين الدول وتأثير ميزان مدفوعات الدولة ، أمّا القسم الثاني من البيئة التسويقية فيضم البيئة التسويقية الخاصة وهي التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر ، وتتفرّع هي الأخرى الى فرعين ، الفرع الأول يضم متغيرات البيئة الصناعية والتي يمكن إختصارها في مصفوفة "Porter" للنماذج التنافسية الخمس ، أما الفرع الثاني فيضم متغيرات البيئة التشغيلية والتي تمس المنظمة بشكل مباشر كالزبائن ، والمنافسين ، والموردين ، وكذا الممولين.