



## الفصل الثالث: تحليل البيئة الخارجية

الصفحة	العنوان
4	1. تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها External Environments and its Elements
5	2. أهمية دراسة البيئة الخارجية The Importance of External Environment Study
6	3. أنواع المعلومات في المسح البيئي Enviromental types 4 scanning information
6	4. خصائص بيئة المعلومات Information Environment Characteristics
7	5. أبعاد التحليل البيئي Environmental Scanning Dimensions
8	6. تصنيفات البيئة الخارجية External Environment Classifications
8	7. البيئة الخارجية العامة والخاصة General and Task Environment
8	1.7. البيئة العامة
9	2.7. البيئة الخاصة
16	أسئلة الفصل الثالث
22	هوامش الفصل الثالث

## الفصل الثالث: تحليل البيئة الخارجية

### عنوان الموضوع:

تحليل البيئة الخارجية *Analyzing External Environment*

### كلمات مفتاحية:

البيئة الخارجية External Environment، مصفوفة الأولويات Priorities Matrix، البيئة الكلية والخاصة General and Task Environment، الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence، معلومات التأثير Influence Information، البيئة التشغيلية Operating Environment.

### ملخص الفصل:

يعرف هذا الفصل البيئة الخارجية ويحدد مكوناتها، ويبين أيضاً أهمية عملية تحليل البيئة الخارجية وتصنيفها إلى قسمين رئيسيين - بيئة كلية تؤثر على جميع المنظمات بكل القطاعات و بيئة جزئية تؤثر على المنظمات التي تعمل في صناعة محددة. و ذلك بعد تحديد التعرف على أنواع المعلومات في المسح البيئي مناقشة خصائص بيئة المعلومات.

### المخرجات والأهداف التعليمية:

1. تعريف البيئة الخارجية وتحديد مكوناتها
2. إيضاح أهمية دراسة بيئة المنظمة الخارجية
3. التعرف على أنواع المعلومات في المسح البيئي
4. مناقشة خصائص بيئة المعلومات
5. التعرف على أبعاد التحليل البيئي
6. تحديد أصناف البيئة الخارجية
7. توضيح الفرق بين البيئتين الخارجية العامة والخاصة

### مخطط الفصل:

- تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها *External Environments and its Elements*
- أهمية دراسة البيئة الخارجية *Importance of External Environment Study*
- أنواع المعلومات في المسح البيئي *Information Types of Environmental Scanning*
- خصائص بيئة المعلومات *Information Environment Characteristics*
- أبعاد التحليل البيئي *Environmental Scanning Dimensions*
- تصنيفات البيئة الخارجية 3- *External Environment Classifications* 7- . البيئة الخارجية العامة والخاصة *General and Task Environment*

## 1. تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها External Environments and its Elements

يشير مصطلح البيئة الخارجية إلى كافة القوى والمؤثرات التي لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة ولكن تؤثر في قدرتها على تنمية أنشطتها و الحفاظ على مصالحها ومعاملاتها الناجحة مع عملائها في أسواقها المستهدفة. وتعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها: " البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ولكن عناصرها ومكوناتها تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي قد يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو لا يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً"<sup>1</sup>.

إذاً في هذا الإطار من المفيد تحديد الخواص العامة للبيئة التي تعمل فيها إدارة المنظمة وهي:

1. تتضمن البيئة كل العناصر والمكونات المتفاعلة التي تقع خارج حدود المنظمة أو داخلها.
2. **التعقد:** البيئة التسويقية مركبة، ومتداخلة ويصعب الفصل بين الأجزاء المكونة لها.
3. **عدم التأكد:** وهذه الحالة يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاره إلى المعلومات، عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض، أو كليهما.
4. **العدائية:** من صفات البيئة العدائية قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة، حيث تشتد المنافسة بين المشتغلين في هذه الصناعة.
5. **التنوع:** يشير إلى التبدلات الدورية في تفضيلات ومطالب متمايزة لكثير من العملاء، وبما أن أذواق المستهلكين تتسم بالمرونة والتغير فإنه يتطلب من إدارات التسويق والبحوث والتطوير البحث الدائم لتلبية الرغبات وخلق الحاجات.
6. **التجانس:** تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية في صناعة ما على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص المكونات البيئية.
7. قد تميز الإدارة العديد من المتغيرات البيئية ولكن هناك أيضاً العديد من العناصر البيئية التي قد لا تستطيع تحديدها<sup>2</sup>. وهذا ما يميز الإدارة والكوادر البشرية الفعالة عن الإدارات السلبية.
8. يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من تهديدات وقيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات. وهنا يأتي دور وفعالية المسح البيئي الذي ينبه المنظمة للتطورات المحتملة التي تعرض المنظمة لأخطار إضافية، بل وتحويلها إلى فرص قبل إدراكها من قبل المنافسين<sup>3</sup>.

## 2. أهمية دراسة البيئة الخارجية

### The Importance of External Environment Study

يعتبر المسح البيئي إحدى العمليات الأساسية لضمان النجاح المستمر للمنظمات في البيئات المعلوماتية شديدة التنافس، ويقصد به السياق المعلوماتي (Process) الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق (Proactive Scanning) والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية. ولقد أثبت العديد من الدراسات أن المعلومات الإستراتيجية الناتجة عن القيام بالمسح البيئي تعد مدخلات هامة لتطوير المنظمات، حيث يحظى باهتمام شديد من طرف مسؤولي شركات المعلوماتية الريادية (El Sawy 1985, Raymond et al., 2001, Hall 2001)<sup>4</sup>.

وتساعد دراسة وتقويم العوامل البيئية الخارجية تحديد العديد من النقاط أهمها:<sup>5</sup>

- تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة سواء تعلق الأمر (بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات الحكومية والقانونية والتشريعية).
- توفير المعلومات التي ستمكن الإدارة من التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وهناك مصادر معلومات متعددة نذكر منها: مصادر أولية مثل المقابلات والمؤتمرات العلمية، ومصادر ثانوية مثل المجلات والكتب والتقارير والدراسات الداخلية. أضف لما سبق يجب تتبع معلومات الاستخبارات التنافسية وأساليب التجسس الصناعي، حيث تعد وسائل هامة وناجحة لجمع المعلومات الخارجية.<sup>6</sup>
- تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تقنيات - أفراد) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.
- تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك الاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها. على سبيل المثال، نجد أن إنفاق المعمرات من النساء أكثر من غيرهن بسبب دخلهن العالي ووقت فراغ أطول مع قليل من المسؤوليات المنزلية مقارنة بالأصغر عمراً، لذا فإن خطوط الإنتاج التي تلبي حاجات هذه الفئة لديها فرص نجاح حقيقية.
- تحليل قطاعات السوق، وما هي مختلف القطاعات السوقية الجديدة. تحليل وقياس الطلب بتقدير حجم السوق الحالي والطلب المرتقب تقدير البدائل المحتملة لتغطية السوق، و ماهي الفرص الممكنة للنمو.<sup>7</sup>

### 3. أنواع المعلومات في المسح البيئي

#### Information Types of Environmental Scanning

يشير مصطلح المسح البيئي "Environmental Scanning" إلى قيام المنظمة بتعريف وتحديد جميع العوامل والمؤثرات البيئية المحيطة بها بشكل مباشر أو غير مباشر وكذلك في المدى المنظور والاستراتيجي. ويشمل المسح البيئي رصد جميع أنواع المعلومات، منها التقسيمات التالية:<sup>8</sup> معلومات داخلية وخارجية (Internal vs External)، معلومات شخصية وغير شخصية (Personal vs Impersonal)، إشارات ضعيفة وإشارات قوية (Strong signal vs weak signal)، معلومات علمية وتقنية واقتصادية (Scientific, Technological, Economic) معلومات التحكم والتأثير ومعلومات جزئية. ونعرف فيما يلي ببعض تلك المعلومات وفق الآتي:<sup>9</sup>

#### 1. معلومات التحكم (Control Information) تضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها

الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات (Benchmarking). ويتم إدارة هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أنّ أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة.

#### 2. معلومات التأثير (Influence Information) وتضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت

للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالعميل و المورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات (Interorganizational Information Systems) أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

#### 3. المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة (Fragmentary Information) تمثل المعلومات

الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، وإنما تتبى بحصول شيء له تأثير على الشركة، ويمكن أن تعرف أيضاً بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة، وهي معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التّكامل، و لهذا أطلق عليها (Ansoff 1975) مصطلح "الإشارات الضعيفة".

### 4. خصائص بيئة المعلومات Information Environment Characteristics

هناك ثلاث خصائص رئيسة أساسية تتحكم في مجتمع المعلومات 10:

#### 1. الخاصية الأولى: استخدام المعلومات كمورد اقتصادي حيث تعمل المؤسسات والشركات على استغلال

المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها وهناك اتجاه متزايد نحو شركات المعلومات لتعمل على تحسين الاقتصاد الكلي للدولة.

#### 2. الخاصية الثانية: هي الاستخدام المتناهي للمعلومات بين الجمهور العام. الناس يستخدمون المعلومات

بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين وهم يستخدمون المعلومات أيضاً كمواطنين لممارسة حقوقهم

ومسؤولياتهم، فضلاً عن إنشاء نظم المعلومات التي توسع من إتاحة التعليم والثقافة لكافة أفراد المجتمع.

**3.** الخاصية الثالثة: هي ظهور قطاع المعلومات، كقطاع مهم من قطاعات الاقتصاد. إذا كان الاقتصاديون يقسمون النشاط الاقتصادي تقليدياً إلى ثلاثة قطاعات هي: الزراعة وهو ما كان يُعرف بالمجتمع الزراعي المعتمد على الموارد الأولية. الصناعة وهو ما كان يُعرف بالمجتمع الصناعي المعتمد على الطاقة المولدة مثل: الكهرباء، الغاز والطاقة النووية، ثم الخدمات. ويُضيف علماء الاقتصاد والمعلومات إليها منذ الستينيات من القرن الماضي قطاعاً رابعاً وهو قطاع المعلومات، حيث أصبح إنتاج المعلومات، وتجهيزها وتوزيعها (معالجتها) نشاطاً اقتصادياً رئيسياً في الكثير من الدول.

## **5. أبعاد التحليل البيئي Environmental Scanning Dimensions**

تحدد المنظمة أبعاد عملية التحليل البيئي التالية بقصد التنبؤ والتعامل مع المعطيات الديناميكية للبيئتين الداخلية والخارجية، ونذكر فيما يلي بعض منها:

**1. تحليل الأداء:** يساعد معرفة مستوى الأداء في تحديد أي الإستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها، كما يساعد في تحديد مجالات القوة والضعف التنظيمية، وتعد الربحية مؤشراً للأداء ويمكن قياسها بعدة طرق منها: الأرباح قبل الضرائب، هامش المساهمة، العائد على الاستثمار، وغيرها. أما الأهداف الأخرى مثل الابتكار، الإنتاجية، الموارد المالية، التطوير الإداري والتنظيمي، اتجاهات العاملين ربما تكون مؤشرات تعكس الأداء في الأجل الطويل.

**2. تحليل الفجوة:** إمكانية تغيير الإستراتيجية إذا برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع ومستوى الأداء المرغوب.

**3. الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة:** أحد الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف .

**4. المشكلات الإستراتيجية (الاحتمية الإستراتيجية):** العوامل ذات الأهمية التي يجب إخضاعها للتحليل وذلك للتأكيد على تلك المواقف والتي يعتبر التصرف فيها حتمياً أو ضرورياً.

**5. تحليل التكلفة:** من المهم ألا يركز التحليل الداخلي على معرفة التكلفة المطلقة بل معرفة التكلفة الحالية والمستقبلية قياساً على المنافسين من أجل تحديد إمكانيات بروز ميزة تنافسية في مجال التكلفة أم العكس.



## 6. تصنيفات البيئة الخارجية External Environment Classifications

لقد صنفت الأدبيات التسويقية البيئة المحيطة بالمنظمة وفقاً لما يلي<sup>11</sup>:

1. **البيئة المستقرة:** حيث تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق (العرض والطلب) القوانين، التكنولوجية، العادات والتقاليد ذات استقرار دائم في كل سنة.
2. **البيئة البطيئة التطور:** يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغيرات الممكنة الحدوث سواء ما تعلق منها بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي.
3. **البيئة العشوائية:** هي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها، كما يصعب تحديد وتوصيف اتجاهاتها، ومن ثم يجب على الإدارة توفير عدد مناسب من البدائل من ناحية وعدم الاطمئنان لسكون البيئة من جهة أخرى.
4. **البيئة المضطربة:** حيث يصعب التنبؤ بالتغيرات الحاصلة سواء ظاهرة أو جوهرية مثل تغير الطاقة المفاجئ، تغير التكنولوجيا، تغير القوانين، مما قد ينجر عنه بروز تهديدات أو أخطار أو تعقيدات قد تجبر المنظمة إلى مواجهتها.
5. **البيئة الصاخبة (ديناميكية):** تمثل امتداد طبيعي للبيئة المضطربة، حيث تمثل الاتجاه بقوة نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، والتداخل أينما تتعدد وتترايد المخاطر التي تعترض المنظمة، وعليه فعلى المنظمة تخصيص الجهد لتدقيق ومتابعة جميع متغيراتها.
6. **بيئة غير ديناميكية:** هي البيئة التي تنخفض فيها معدلات التغير إلى أقل حد ممكن، كما أنها تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية.

## 7. البيئة الخارجية العامة والخاصة General and Task Environment

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين أساسيين من حيث الارتباط والتأثير وهما :

### 1. البيئة العامة General Environment

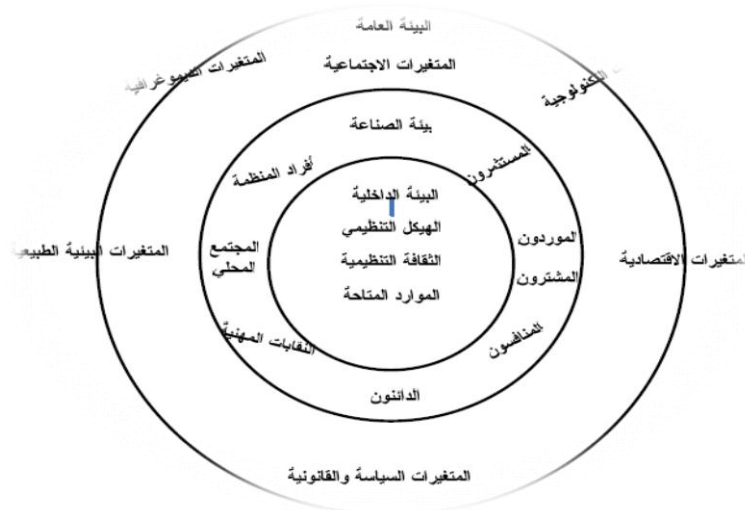
تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيط بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته ولا تخضع لسيطرة إدارته. وتؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية. ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها :

- تحديد فرص الاستقرار والنمو.
- بيان درجة الاستقرار والحرية المتاحة لإدارة المنظمة.
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

## 2. البيئة الخاصة Task Environment

وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوى ذات تأثير مباشر على المنظمة، وهذا ما دعا إلى تسميتها أحياناً بالمجموعة التنظيمية **Set Organizational** وأحياناً أخرى بالبيئة التشغيلية **Environment Operating** وأحياناً ثالثة ببيئة العمل **Task Environment** وسوف نقوم بدراستها بالتفصيل.

ويبين الشكل (3-1) العوامل البيئية الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة بالمنظمة التي تتمثل بالآتي<sup>12</sup>:



الشكل (3-1) العوامل البيئية الخارجية (العامة والخاصة) المحيطة بالمنظمة.

( تسمى مجموعة العوامل الخارجية الكلية بالبيستيل PESTEL وهو اختصار للعوامل الرئيسة التالية: Political Economic, Social, Technological, Environmental, Legal)

### 1. العوامل السياسية Political Factors

وترتبط بالنظام السياسي في الدولة، والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم وإدارة شؤون تلك الدولة والتي تنعكس على ما تسنه من قوانين وأنظمة وتشريعات. نذكر منها على سبيل المثال، قوانين حماية البيئة وشروط التصنيع لتلائم هذه القوانين وقوانين رقابة المنتجات بوضع تاريخ الإنتاج والانتها ومكونات المواد وقوانين وجمعيات حماية المستهلك وشروط استخدام بعض المنتجات لسن معينة، والقوانين الخاصة بإعلانات التدخين وشركات السجائر. فعدم التجاوب مع هذه القوانين يسبب تشويه صورة وسمعة المنظمات أمام المستهلكين وبالتالي تقليص أرباحها.

### 2. العوامل الاقتصادية Economic Factors

من أهمها: (الدخل - اتجاهات الأسعار - مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي - المنافسة - الهيكل الاقتصادي - الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة - المؤسسات المالية والمصارف وتعاملاتها وانتشارها) حيث يتوقف استخدام بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية. على سبيل المثال،

يتأثر الطلب على السيارات بالدول النامية بسعر الصرف أكثر من المتقدمة.

### 3. العوامل الاجتماعية Social Factors

وهي تمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة، ومنها (طبيعة العلاقات الاجتماعية- النمو السكاني والهيكلي العمري للسكان - نماذج السلوك - أسلوب المعيشة). وقد تمثل الاتجاهات الديموغرافية قوة تأثير هامة في السوق. على سبيل المثال، تشير بعض الدراسات إلى حدوث تبدلات كبيرة في استهلاك المشروبات الغازية بسبب التغيرات الديموغرافية التي طرأت على تركيبة السكان في الولايات المتحدة، فقد ازدادت نسبة السكان العمرية فوق الخمسين سنة بنسبة كبيرة حيث أصبحت نسبتهم تزيد على 60% من إجمالي عدد السكان، وقد رافق هذه الزيادة وعي صحي في المجتمع، فقررت شركة Pepsi لمواجهة هذا التحدي الذي سوف يقلل من حصتها في السوق إنتاج أصناف جديدة من المشروبات المعروفة بـ(دايت) والمتفقة مع أنظمة الحماية الطبية. وحدث تطور آخر حيث لاحظت الشركة أن أمزجة المستهلكين تستهوي مشروبات الفاكهة الغازية فأنتجت مشروبات غازية مضافة إليها نكهة الفاكهة.

### 4. العوامل التكنولوجية Technological Factors

وتتضمن الابتكارات والتحسينات التدريجية في الموارد والتصميم والتطبيق داخل الصناعات الجديدة، والتغيير التكنولوجي من حيث المفهوم يعني إدخال كل التقنيات الجديدة، إذ يتضمن الكمبيوترات والروبوتات التي تستخدم في الصناعة وخدمة المنظمات، أضف للأجهزة المحمولة التي تزودنا بمئات من القنوات السمعية والبصرية والنصية، والمستقبلات المحمولة يدوياً والمرتبطة بالبريد الإلكتروني وخدمات الإنترنت، وأجهزة الفاكس<sup>13</sup>. وقد ساهمت المعلوماتية والتكنولوجية في إحداث تغييرات هامة بسبب الإمكانيات العالية التي أدت إلى الإنتاج بأدنى كلفة ورفع الإنتاجية وتحسين الجودة والأداء الكلي<sup>14</sup>. وهناك ثلاثة مجموعات تكنولوجية هي:

1. التكنولوجيا القاعدة: وهي تكنولوجيا ذات نفس النشاط بالنسبة لجميع المؤسسات العاملة بنفس الصناعة ولا تملك أي ميزة تنافسية.
2. التكنولوجيا المفتاح: في مجال تمتلك فيه القدرة التنافسية.
3. التكنولوجيا المتطورة الحديثة: تملك كفاءة هائلة على الصنع تميز المؤسسة وعليها يتوقف النجاح المستقبلي للمؤسسة.

### 5. العوامل الطبيعية Environmental Factors

تعرف البيئة الطبيعية على أنها مجموعة العوامل المهمة المتعلقة بحياة الإنسان على هذه الأرض مثل الهواء والماء والطاقة والمصادر الأولية للمواد الخام التي تستغلها المنظمة كمداخلات في عملياتها الإنتاجية.

وتتمثل العوامل الأساسية للبيئة في النقص في المواد الأولية وارتفاع أسعار الطاقة وقضايا التلوث البيئي والتدخل الحكومي في إدارة المصادر الطبيعية. ونظراً لأن العوامل والمواد الطبيعية قابلة للنفاذ فيجب على المسؤولين أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار، لأجل هذا ظهرت العديد من الجمعيات التي تدافع عن حماية البيئة.

## 6. العوامل التشريعية Legal Factors

ومن أهمها القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة وقوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة وقوانين العمل والتأمينات وقوانين الضرائب والجمارك. فإضافة وحذف قيد تشريعي أو قانوني يمكن أن يضع قيد تسويقي واستراتيجي أو يبرز فرصة تسويقية. على سبيل المثال، تعمل أغلب الدول على إصدار القوانين وسن العقوبات لمنع جرائم الحاسوب باعتبار جرائم الحاسوب جريمة دولية، فقد اتخذت الأمم المتحدة قراراً في عام 1990م حثت فيه الدول على وضع الإجراءات اللازمة للحد من جرائم الحواسيب، وتحديث القوانين الدولية باعتبار التشريعات القانونية لجنة أساسية في حماية المعلومات، وكانت تونس أول دولة عربية تصدر قانون التجارة والمبادلات الالكترونية في عام 2000 وصدر كذلك قانون التجارة الالكترونية في دبي رقم (2) لسنة 2000 بعد القانون التونسي.<sup>15</sup>

وفي سورية، عملت وزارة الاتصالات والتقانة في سورية على إنشاء الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة والهيئة الناطمة لقطاع الاتصالات وإعداد قانون التوقيع الإلكتروني، وقانون الاتصالات ولكن لا يوجد تشريعات خاصة بتنظيم استخدام الإنترنت. وتقوم وزارة الاتصالات والتقانة بإعداد قانون مكافحة الجريمة الإلكترونية والسرية وحماية البيانات الشخصية وقانون النشر الإلكتروني والحقوق على الإنترنت. كما قامت وزارتا الاتصالات والثقافة بوضع مشروع قانون معدل يشمل كافة الأمور المتعلقة بالمعلوماتية بالنسبة لقانون حماية الملكية الفكرية رقم 12 تاريخ 2001/2/27.

وتقوم وزارة الاقتصاد والتجارة بإعداد قانون للتجارة الإلكترونية كما تقوم وزارة الإعلام بإعداد قانون الإعلام الإلكتروني. وهناك عدد من القوانين التي يجب إصدارها والعمل بها في تشريعاتنا ومنها: قوانين الحماية الفكرية لمنع التزوير والقرصنة على البرامج، قوانين السجلات المفتوحة والتي تضمن فتح بعض السجلات للجمهور، قوانين منع انتهاك الخصوصية، قوانين حرية المعلومات، والتي بموجبها يقدم طلب للجهات المعنية للحصول على المعلومات المطلوبة.<sup>16</sup>

## 7. العوامل الدولية International Factors

ويتضمن القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول كالتركيز على حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمارات الأجنبية من الدخول، محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد وكذا حصة سوقية كبيرة، وهذا من خلال زيادة التمويل للصناعات المحلية، وهناك عوامل كثيرة ومختلفة والتي تتمحور أساساً حول ثلاث عوامل:

- **الاختلافات الحضارية بين الدول** من حيث العادات وتقاليد مجتمعاتها، لغتها واتجاهاتها، وبالتالي ويتوجب على المنظمات لدخول أسواق أجنبية أخذ هذه الاختلافات الحضارية بعين الاعتبار.
- **العلاقات على مستوى الدول كالعلاقات الجيدة** والعلاقات السيئة بين الدول، فمثلاً في حالة ما إذا كانت تربط دولتين علاقة صداقة وعمل جديتين، فإن هذا يعني آفاقاً أوسع لعمل المنظمات على المستوى الخارجي من حيث الحرية والشروط الجيدة لعمل هذه المنظمات والامتيازات الممنوحة من طرف الدولة الأجنبية.
- **التجمعات الاقتصادية:** وهي تلك التكتلات والتجمعات الاقتصادية الهادفة إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها، ولعل أهم الفوائد المنجزة عن هذه التجمعات امتلاك قوة سياسية بتحالف القوى السياسية للدول المتكتلة اقتصادياً تمكنها من فرض هيمنتها دولياً، وهذا ما هو موجود فعلاً كالسوق الأوروبية المشتركة، وهنا تكون المنظمات أمام فرص سوقية وحصة تسويقية كبيرة.
- وإلى جانب ما سبق فإن الشكل السابق يوضح أهم العوامل المتعلقة **بالبيئة الجزئية الخاصة بالمنظمة**، وتتمثل تلك العوامل بالآتي:

#### 1. العملاء:

- يحتل العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الاستراتيجية التسويقية. فالعمل في نهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم لا، وعموماً يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ومن ثم على قدرة المنظمة في الاستمرار والنمو. ومن أهم النقاط الواجب دراستها<sup>17</sup>:
- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة فيما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديموغرافية لمستهلكيها.

يجب على الشركة أن تدرس بعناية زبائن أسواقها، وهؤلاء الزبائن يصنفون تبعاً لنوعية السوق :

- أ- **أسواق المستهلكين Consumer Markets** وهم الأفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي.
- ب- **الأسواق الصناعية Industrial Markets** وهي المنظمات التي تشتري السلع والخدمات لعمليات إضافية أو لاستخدامها في عملياتها الإنتاجية.
- ت- **الأسواق التجارية Reseller Markets** وهي المنظمات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح.
- ث- **الأسواق الحكومية Government Markets** وهي الوكالات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات لإنتاج خدمات للجمهور أو لنقل هذه السلع والخدمات للآخرين عند الحاجة إليها.
- ج- **الأسواق الدولية International Markets** وهم المشترون الأجانب ويتضمن المستهلكون المنتجون، معيدوا البيع، الأسواق التجارية، والحكومات.

ويمكن للمنظمات تحقيق الاستجابة لقوى العملاء في بيئتها المباشرة من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تحاول

استكشاف حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مستويات رضاهم. فقد أنفقت شركة جنرال موتورز ثلاثة أعوام كاملة مع خمس مجموعات من العملاء تتكون الواحدة منها من 500 فرد قبل تقديم موديلها الجديد من سيارتها المشهورة "كاديلاك" وذلك في التعرف على انتقاداتهم للموديلات الحالية وتفضيلاتهم للموديل الجديد، وقامت باستثمار هذه الآراء في تصميم الموديل الجديد مما مهد له الطريق لاختراق السوق وتحقيق مستويات مرتفعة من المبيعات.

## 2. الموردون:

وهم المنظمات التي تقوم بتزويد المنظمة بالموارد من (مواد خام وعدد وآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة) فمخرجاتهم تمثل مدخلات المنظمات المشتريّة، ومن ثم تستطيع أن تؤثر على هيكل التكلفة ومستويات الجودة وبالتالي على قدرتها التنافسية. ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد: أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم، شروط التسليم المتبعة، والكميات والنوعيات والجودة والأسعار المتاحة لدى كل مصدر<sup>18</sup>.

وقد أدركت الكثير من المنظمات أهمية بناء وتوطيد العلاقات مع الموردين نظراً للآثار الإيجابية المترتبة على ذلك. وخير مثال على ذلك: وقع اختيار شركة هوندا على مؤسسة Donnelly لصناعة الزجاج للقيام بتصنيع مرايا سياراتها لما تعرفه عن تميز هذه الشركة بالإنتاج المرتفع الجودة وتوافر ثقافة تنظيمية وقيم عمل متوافقة مع تلك التي تسود شركة هوندا. وبالمقابل وإدراكاً لأهمية هوندا كعميل قامت مؤسسة Donnelly بتشديد مصنع متخصص لإنتاج مرآة السيارة لشركة Honda.

وفي سورية، يقدم المصرف الدولي للتجارة والتمويل - على سبيل المثال لا الحصر - خدمة الصراف الآلي، حيث تعاقد المصرف مع أفضل الشركات لتوريد أحدث أجهزة الصراف الآلي وهي شركة NCR وربطت مع شركة CSC العالمية لتفعيل شبكة الصراف الآلي بشكل دائم وتعاقدت مع شركة ذات سمعة قوية لصيانة الصرافات الآلية والتي تقوم بالاستجابة لأي عطل في الصراف الآلي على مدار 24 ساعة.

## 3. الوسطاء:

يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم وغيرها.

## 4. الممولون:

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون "حملة الأسهم" بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والمصارف وغيرهم وشروط كل منهم فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه .

## 5. مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة:

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات، ومن أمثلتها: وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين وغيرها.

## 6. الحكومة:

وتتمثل السلطة الرسمية في الدولة مما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة مما

يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها والأسعار التي تفرضها والضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة. كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة.

#### 7. المنافسون:

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات التي تقدمها المنظمة أو بدائلها. ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسون، وبالتالي ييسر ويساعد على بناء استراتيجيتها التسويقية.

وقد أصبحت الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence نشاطاً أساسياً للمنظمات الرائدة تساعد على تحديد موقعها التنافسي وتجنبها المفاجآت والتنبؤ بتحريك المنافسين وتخفيض فترة الاستجابة للسوق<sup>19</sup>. مثال على التحليل التنافسي والاستخبارات التنافسية نجده في قطاع الصحافة والتنافس الكبير بين وول ستريت جورنال وأسبوع الأعمال وفورتن، والتنافس أيضاً في القطاع المصرفي حيث تتابع المصارف بشكل لحظي المعلومات عن قروض السيارات، قروض العقارات، أسعار الفائدة، أسعار الصرف وغيرها<sup>20</sup>. ويواجه مديري المنظمات ثلاثة أنواع من المنافسة:

الأول: وهي صيغة مباشرة للمنافسة التي تحدث بين المنظمات ذات المنتجات المتشابهة مثل : شركة NEC Apple, IBM , لأجهزة الكمبيوتر .

الثاني: وهو الذي يتضمن المنافسة على المنتجات البديلة والواحدة للأخرى مثل : خدمات الطيران، الباصات / السيارات.

الثالث: حيث تتنافس جميع المنظمات فيما بينها على مشتريات الزبائن، خاصة إذا علم أن لدى المستهلك دخلاً محدوداً.

#### 8. تكنولوجيا الصناعة:

وتمثل مدى التقدم الآلي في مجال أنشطة وعمليات المنظمة، ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد والتكلفة والعائد الخاص بها والمناخ الذي يلائمها داخل المصنع، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية<sup>21</sup>.

#### 9. الجمهور العام:

وهم مجموعة تمتلك اهتماماً فعلياً أو محتملاً لعمل المنظمة أو تمتلك تأثيراً على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك أو حماية البيئة أو جمعيات النفع العام وتمثل العلاقات العامة دوراً هاماً في تحقيق التوافق والتكيف مع متطلبات هذه النوعية من الجماهير وكذلك جماهير وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار والمقالات التحريرية والآراء<sup>22</sup>. وهناك الجمهور

المالي والإعلامي والحكومي ومنظمات حماية المستهلك، وجماعات حماية البيئة والجمهور الداخلي (الموظفون)



## أسئلة الفصل الثالث

## 1. أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
		1. يمكن للمنظمات السيطرة والرقابة على البيئة الخارجية
		2. يمكن النظر للبيئة الخارجية من وجهة نظر ما تمثله من نقاط قوة و ضعف
		3. يشير التعقد إلى قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة
		4. تساعد العوامل البيئية في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تقنيات - أفراد)
		5. يفيد تحديد أنماط القيم والعادات والسلوك الاستهلاكي للأفراد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
		6. يشير مصطلح المسح البيئي إلى قيام المنظمة بتحديد العوامل و المؤثرات المحيطة المباشرة في المدى المنظور .
		7. الإشارات الضعيفة تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من داخل المنظمة
		8. يعد إنتاج المعلومات ، وتجهيزها وتوزيعها (معالجتها) نشاطاً اقتصادياً رئيسياً
		9. من المهم أن يركز التحليل الداخلي فقط على معرفة التكلفة المطلقة
		10. البيئة غير الديناميكية هي البيئة التي تنخفض فيها معدلات التغير إلى أقل حد ممكن
		11. في البيئة البطيئة التطور، يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغيرات الممكنة الحدوث
		12. تؤثر البيئة الخاصة بكل المنظمات العاملة في المجتمع
		13. الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة - المؤسسات المالية والمصارف وتعاملاتها هم من العوامل السياسية
		14. من العوامل الاجتماعية: الهيكل العمري للسكان ونماذج السلوك وأسلوب المعيشة
		15. التكنولوجيا القاعدة: وهي تكنولوجيا ذات نفس النشاط بالنسبة لجميع المؤسسات العاملة بنفس الصناعة
		16. الأسواق الصناعية وهم الأفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي
		17. الأسواق الحكومية وهي المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح .
		18. الوسطاء هم وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين
		19. قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة وقوانين العمل والتأمينات وقوانين الضرائب والجمارك هي من العوامل البيئية الطبيعية
		20. الأسواق التجارية وهي المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح

True/False صح / خطأ

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
خطأ	1
خطأ	2
خطأ	3
صح	4
صح	5
خطأ	6
صح	7
صح	8
خطأ	9
صح	10
صح	11
خطأ	12
خطأ	13
صح	14
صح	15
خطأ	16
خطأ	17
خطأ	18
خطأ	19
صح	20

**2. أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices**

**1.** يشير مصطلح البيئة الخارجية إلى:

- a.** كافة القوى و المؤثرات التي لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة
- b.** التي تؤثر في قدرتها على تنمية أنشطتها و الحفاظ على مصالحه
- c.** تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي
- d.** كل ما سبق ذكره

**2.** تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية في صناعة، وهذه حالة:

- a.** العدائية
- b.** التجانس
- c.** التعقد
- d.** التجانس

**3.** تساعد دراسة وتقويم العوامل البيئية الخارجية في:

- a.** تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة
- b.** توفير المعلومات التي ستمكن الإدارة من التحكم
- c.** بيان الموارد المتاحة
- d.** تحديد أنماط القيم والتقاليد والسلوك الاستهلاكي للأفراد
- e.** كل ما سبق ذكره

**4.** تضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي كالعامل و المورد، إنها:

- a.** معلومات التحكم
- b.** معلومات التأثير
- c.** الإشارات الضعيفة

**5.** المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن التطورات التي

لم تتحقق تماماً، وإنما تتبى بحصول شيء له تأثير على الشركة، إنها:

- a.** الإشارات الضعيفة
- b.** معلومات التحكم
- c.** معلومات التأثير

6. مصطلح "الإشارات الضعيفة" تم تسميته من قبل:

a. *Ansoff 1975*

b. *Porter 1985*

c. *Johnson and Scholes 1995*

7. في إطار تحليل التكلفة، من المهم أن يركز التحليل الداخلي على:

a. معرفة التكلفة المطلقة

b. معرفة التكلفة الحالية

c. معرفة التكلفة الحالية المستقبلية

d. كل ما سبق ذكره

8. إن: (تغير الطاقة المفاجئ، تغير التكنولوجيا، تغير القوانين، مما قد ينجر عنه بروز تهديدات أو أخطار أو تعقيدات

قد تجبر المنظمة إلى مواجهتها)، تمثل حالة:

a. البيئة البطيئة التطور

b. البيئة الصاخبة (ديناميكية)

c. البيئة المضطربة

d. البيئة العشوائية

9. يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغيرات الممكنة الحدوث سواء ما تعلق منها بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم

التكنولوجي، وذلك في حالة:

a. البيئة الصاخبة (ديناميكية)

b. البيئة المضطربة

c. البيئة العشوائية

d. البيئة البطيئة التطور

10. تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته ولا تخضع

لسيطرة إدارته. وتؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، أنها:

a. البيئة العامة *General Environment*

b. البيئة الخاصة *Task Environment*

## Multiple Choices إجابات خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
d	1
c	2
e	3
b	4
a	5
a	6
d	7
c	8
a	9
a	10

### 3. أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال الأول: عرف معنى البيئة الخارجية وحدد أهم مكوناتها؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-1 }

السؤال الثاني: تحدث بشكل مفصل عن أهمية دراسة البيئة الخارجية؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-2 }

السؤال الثالث: أبحث في أنواع المعلومات في المسح البيئي؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-3 }

السؤال الرابع: حدد ما هي خصائص بيئة المعلومات؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-4 }

السؤال الخامس: أبحث في أبعاد التحليل البيئي بشكل مفصل؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-5 }

السؤال السادس: تحدث بشكل مفصل عن أبعاد التحليل البيئي؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-5 }

السؤال السابع: عدد عناصر البيئة الكلية و أبحث في واحدة منها بشكل مفصل مع ذكر الأمثلة الداعمة لإجابتك؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-7 }

السؤال الثامن: ما هي العوامل المتعلقة بالبيئة الجزئية الخاصة بالمنظمة وأذكر بعض الأمثلة الداعمة لإجابتك؟

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-7 }

### هوامش الفصل الثالث

- <sup>1</sup>. المرسي، جمال الدين محمد وآخرون (2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص151.
- <sup>2</sup>. May, R. C., Stewart, W. H., Sweo, R., 2000, *Envorinmental Scanning Behavior in Transitional Economy: Evidence from Russia*, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (3), p.p. 403-427.
- <sup>3</sup>. Elenkov, D. S. 1997, *Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning behavior*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p.p. 287- 302.
- <sup>4</sup>. Rouibah K. and Ould-Ali S., 2002, *Puzzle: A Concept and Prototype for Linking Business Intelligence to Business Strategy*. *Journal of Strategic Information System*, vol. 11/2, pp 111-130
- <sup>5</sup>. حبتور، عبد العزيز صالح (2007): الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، عمان ، دار المسيرة للنشر، النسخة الثانية ، ص 151
- <sup>6</sup>. حبتور، عبد العزيز (2007): الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.
- <sup>7</sup>. الصميدعي، محمود جاسم محمد (2004): استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن. ص53.
- <sup>8</sup>. For more information: (Lesca&Lesca 1997), (Ansoff 1975, Lesca and Lesca 1997), (El Sawy 1985).
- <sup>9</sup>. روبيح، كمال(2004): دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2 ، ص 1- 33.
- <sup>10</sup>. محي الدين ، حسانة ، (2004): اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، [www.doc.abhatoo.net/article.php3](http://www.doc.abhatoo.net/article.php3).
- <sup>11</sup>. أبو بكر، مصطفى محمود (2004): إدارة تسويق المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، ص.ص:294-295.

<sup>13</sup>. Smith, G., Arnold. D. R., Bizzel. B. G.(1999): *Business Strategy and Policy*, (3<sup>rd</sup>ed.), Houghton Mifflin Co., Boston.

<sup>14</sup>. Ivancevich, JM., Lorenzi, P., Skinner, S., Crosby, P.( 1994): *Management: Quality*

---

*and Competitiveness, Burr Ridge Ill, Irwin.*

<sup>15</sup> . عبد الفتاح بيومي حجازي(2003): مقدمة في التجارة الالكترونية العربية- شرح قانون المبادلات والتجارة الالكترونية التونسية-، الجزء الأول، الإسكندرية، دار الفكر الجامعية، ص08-11.

<sup>16</sup> . روبين رولاند(2003): الدليل المبتكر للبحث عبر الإنترنت، ترجمة بهاء شاهين، القاهرة، مجموعة النيل العربي، ص311

<sup>17</sup> . المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، رفاعي محمد رفاعي (2008): الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ، الرياض، ص116.

<sup>18</sup> . المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر ( 2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص.ص:184-185.

<sup>19</sup>.Walter, B. A., Priem, R. L., 1999, *Business Strategy and CEO Intelligence Acquisition, Competitive Intelligence Review, Vol. 10 (2), pp. 15-22.*

<sup>20</sup>.Prior, V., 1999, *The Language of Competitive Intelligence, Part4, Competitive Intelligence Review, Vol . 10 (1), p.p. 84- 87.*

<sup>21</sup> . المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، رفاعي محمد رفاعي (2008): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص116.

<sup>22</sup>.إدريس، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين المرسي (2005):التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص123.