|  |  |
| --- | --- |
|  | **ใบความรู้** |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002  | สัปดาห์ที่ 4 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 |
| บทที่ 3 สภาพแวดล้อม |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง |

**สภาพแวดล้อม**

ในปัจจุบันองค์การต่างๆ กำลังประสบกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองการต่างประเทศ ประชากรศาสตร์ และกฎหมาย ซึ่งจากสถานการณ์ต่างที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นั่นคือองค์การจะต้องมีการการจัดการกับสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ได้ นั่นคือการพยายามปรับตัวเข้าไปกับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมโดยเข้าไปมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้มามีส่วนที่จะเอื้อให้การดำเนินการขององค์การเป็นไปได้ด้วยดี

**ความหมายของสภาพแวดล้อม**

**Richard L. Daft (1992 : 71)** ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมว่าหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกขอบเขตขององค์การซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ

**Hawley in Richard H. Hal (1996)** นิยามว่าสภาพแวดล้อมคือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่อยู่ภายนอกและมีอิทธิพลหรือมีศักยภาพที่จะมีอิทธิพลต่อองค์การ

**Stephen P. Robbins (1990 : 206)** ให้ความหมายสภาพแวดล้อมว่าหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่

ภายนอกอาณาเขตขององค์การ

ดังนั้นจากความหมายของสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมหมายถึง สิ่งต่างๆทั้งที่อยู่ภายในองค์การเองและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ โดยมีทั้งสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการปฎิบัติงานประจำวัน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้

**ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ**

**1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การของ Richard L. Daft Richard L. Daft** พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์การว่าประกอบด้วยปัจจัยหรือส่วนต่างๆ 10 ส่วนด้วยกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นสภาพแวดล้อมของงาน (task environment) มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยตรง ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ (วันชัย มีชาติ,2557, หน้า 74)

1.1. ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมรม (Industry sector) ซึ่งได้แก่ขนาดของอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้นๆ รวมถึงอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ คู่แข่งที่ทำกิจการประเภทเดียวกัน

1.2. ปัจจัยด้านปัจจัยผลิตหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต (Raw materials sector) จะพิจารณาถึงปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานในองค์การ ผู้ป้อนวัตถุดิบให้แก่องค์การ โรงงานผลิต การบริการที่เกี่ยวข้อง

1.3. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resources sector) ได้แก่ การพิจารณาถึงตลาดแรงงานหน่วยงานจัดหางาน สถาบันการศึกษาในฐานะที่เป็นแหล่งสร้างแรงงานที่จะป้อนเข้าสู่ระบบ สถานฝึกอบรมสหภาพแรงงาน และพนักงานในองค์การหรือหน่วยงานอื่น

1.4. ปัจจัยด้านการเงิน (Financial resources sector) สภาพแวดล้อมในส่วนนี้จะพิจารณาในเรื่องการซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ระบบการเงิน ธนาคาร อัตราการออม การกู้เงิน อัตราดอกเบี้ยและการลงทุนของเอกชน

1.5. ปัจจัยด้านการตลาด (Market sector) เป็นการพิจารณาถึงสภาวะการตลาด เช่น ลูกค้า ผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะใช้สินค้าหรือบริการขององค์การ

1.6. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology sector) ซึ่งได้แก่ เทคนิคการผลิตวิทยาการต่างๆการวิจัยในด้านที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือหรืออุปกรณ์อัตโนมัติปัจจัยการผลิตใหม่ๆ

1.7. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic conditions sector) จะประกอบด้วยสภาพการณ์ต่างๆทางด้านเศรษฐกิจ เช่น อัตราการทำงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราการลงทุน การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

1.8. ปัจจัยด้านการควบคุมหรือภาคราชการ (Government sector) ในส่วนนี้จะพิจารณาถึงกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นระบบและอัตราภาษี ระบบและกระบวนการทางการเมือง กระบวนการยุติธรรม การจัดบริการต่างๆที่รัฐจัดให้

1.9. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (socio-cultural sector) จะเป็นเรื่องของค่านิยมและวัฒนธรรมในสังคมที่มีผลต่อการดำเนินงานขอององค์การ เช่น โครงสร้างประชากร อายุของประชาชนในสังคม ค่านิยมความเชื่อของคน ระดับการศึกษาของประชาชน ศาสนา จริยธรรมในการทำงาน การบริโภค การเคลื่อนไหวด้านสิ่งแวดล้อม

1.10 ปัจจัยจากต่างประเทศ (International sector) ปัจจัยนี้เป็นสภาพของการทำงานขององค์การที่ถูกกระทบจากสภาวะโลกาภิวัตน์ ที่มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆข้ามชาติมากขึ้น การแข่งขันในระหว่างองค์การมีมากขึ้น การกีดกันทางการค้าไม่สามารถทำได้ ปัจจัยในด้านนี้จะพิจารณาถึงการแข่งขันจากบริษัทต่างชาติการเข้าสู่ระดับนานาชาติ หรือตลาดต่างประเทศ ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆในการดำเนินกิจการ ระบบศุลกากรและอัตราการแลกเปลี่ยน เป็นต้น

**ประเภทของสภาพแวดล้อมองค์การ**

จากปัจจัยที่ใช้พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์การนักวิชาการได้แบ่งประเภทสภาพแวดล้อมขององค์การออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment) และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) ซึ่งแต่ละประเภทจะมีรายละเอียดดังนี้ (วันชัย มีชาติ,2557 หน้า 75-78)

**1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment)** ได้แก่สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยทั่วไปแล้วเมื่อพูดถึงสภาพแวดล้อมองค์การ คนส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่สภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นหัวข้อหรือประเด็นหลักในการศึกษาสภาพแวดล้อมองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสามารถแยกย่อยได้อีก2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) และสภาพแวดล้อมเฉพาะ (specific task environment) ดังนี้

**1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment)** ได้แก่สิ่งต่างๆที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การแต่ไม่สามารถเห็นความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับองค์การหรือการบรรลุผลขององค์การได้โดยตรง สภาพแวดล้อมทั่วไปมักจะเป็นเรื่องที่เป็นเงื่อนไขกว้างๆหรือแนวโน้มทั่วๆไปซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การ (Jay B. Barney and Ricky W. Griffin, 1992 : 109) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ คือ

1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors/economic climate) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับภาพรวมทางเศรษฐกิจของประเทศที่องค์การตั้งอยู่สภาพเศรษฐกิจของแต่ละสังคมในแต่ละช่วงเวลาจะเปลี่ยนแปลงไป การพิจารณาถึงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจึงต้องพิจารณาเวลาประกอบด้วย (Jay B. Barney and Ricky W.Griffin, 1992 : 112) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีผลกกระทบต่อองค์การทั้งในภาครัฐและองค์การเอกชนองค์การภาครัฐได้รับผลทางด้านเศรษฐกิจจากเรื่องอัตราภาษีการจัดเก็บภาษีที่เป็นรายได้ของรัฐความต้องการของสังคมที่มีต่อบริการของรัฐซึ่งอาจแปรผันตามถาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เป็นต้น

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจจะประกอบด้วยตัวแปรย่อยที่ต้องพิจารณาหลายประการด้วยกัน (Heinz Weihrich and Harold Koonz,1993 : 59-61) เช่น ทุน (capital) ซึ่งได้แก่ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือในการผลิต แรงงาน(labor) ซึ่งได้แก่การจ้างงานในตลาดแรงงานลักษณะของแรงงาน ระบบการฝึกพัฒนาฝีมือแรงงานระดับราคาในท้องตลาด ดัชนีผู้บริโภคซึ่งแสดงถึงภาวะเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายทางด้านการคลังและการเงินของประเทศ แนวนโยบายของรัฐด้านเศรษฐกิจอัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี การสนับสนุนของรัฐในด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น อัตราผลตอบแทนจากากรลงทุน อัตราการออมและการลงทุนในประเทศ อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมถึงวงจรธุรกิจของแต่ละประเทศด้วย

2) ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย (political and legal) ได้แก่ ผลกระทบจากระบบการเมืองและกฎหมายรวมถึงแนวนโยบายต่างๆของรัฐที่มีต่อองค์การ ระบบการเมืองและกฎหมายของแต่ละประเทศจะแตกต่างกันและส่งผลกระทบต่อองค์การต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเข้ามาควบคุมการทำงานขององค์การในด้านต่างๆเช่น รัฐมีนโยบายป้องกันการผูกขาด ก็อาจออกกฎหมายป้องกันการผูกขาด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันประกอบการในระบบเศรษฐกิจ

3) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ระดับความรู้ความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกิดขึ้นทั้งในระดับสังคมและระดับโลกซึ่งเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการดำเนินกิจการขององค์การ เป็นเรื่องของความก้าวหน้าทางวิทยาการโดยทั่วไปไม่เฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการทำงานด้านด้านหนึ่งเท่านั้น เช่น ความก้าวหน้าในการติดต่อสื่อสาร ระบบข้อมูลข่าวสาร ความทันสมัยของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆที่องค์การใช้ในกระบวนการผลิต การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในกิจการต่างๆมากขึ้น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเห็นได้จากการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ การมีเครื่องจักเครื่องมือใหม่ (Heinz Weihrich and Harold Koonz,1993 : 61) มีสินค้าหรือบริการใหม่ และวัสดุแบบใหม่ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจะส่งผลหลายประการทั้งทางด้านบวกและด้านลบขององค์การ เช่น ช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิต การทำงาน การขนส่ง ลดเวลาในการที่ใช้ทำงานลง เพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในด้านต่างๆ เช่น เรดาห์ช่วยให้มนุษย์สามารถเห็นได้ไกลขึ้น เป็นต้น

4) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (social and cultural dimensions) ได้แก่ การพิจารณาถึงลักษณะของสังคมที่องค์การดำเนินการอยู่ ความเชื่อ ค่านิยมของคนในสังคม จำนวนประชากร โครงสร้างประชากร ระดับความรู้และการศึกษาของคน ประเพฯณีและวัฒนธรรม ทัศนคติของคน รวมถึงระบบความสัมพันธ์ของคนในสังคม เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งสิ้น

5) เหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศ (International event and trends) ปัจจัยหรือตัวแปรต่างประเทศหรือระหว่างประเทศถือเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งสภาพการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ได้ยากล าบากมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของโลกกระทบต่อองค์การทั้งในภาครัฐและองค์การเอกชนทิศทาทางในการท างานขององค์การจึงต้องรับเปลี่ยนไปตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น เกิดกระแสของการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์การในรูปแบบ ISO การมีกฎระเบียบของโลก หรือองค์การระหว่างประเทศที่มีผลต่อองค์การ เช่น GATT, TWO รวมตลอกไปถึงการดำเนินงานกิจกรรมของ NGO ต่างประเทศที่มีผลต่อการท างานขององค์การในประเทศเช่น กลุ่มอนุรักษ์ส่งเสริมคุ้มครองสิ่งแวดล้อม กลุ่ม GREEN PEACE, ILO เป็นต้น องค์การจะต้องคำนึงถึงกระแสทิศทางและปรากฏการณ์เหล่านี้ในการพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์การนั้น จะเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือผลสำเร็จขององค์การโดยตรง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์การนี้มีคำที่เราเรียกว่า PEST Analysis (P=Politic คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมือง E=Economic ได้แก่การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ, S=social หมายถึงการพิจารณาหรือตัวแปรทางด้านสังคมและวัฒนธรรม, T=Technology คือ การวิเคราะห์ตัวแปรทางด้านเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ ส่วนปัจจัยทางด้านแนวโน้มและเหตุการณ์ต่างประเทศนั้นกระขายอยู่ในตัวแปรอื่นๆ แล้วเพียงแต่มองในมิติที่เป็นระดับนานาชาติเท่านั้น เช่น GATT, WTO ก็จะพิจารณารวมกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น จึงไม่มีการแยกออกเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์การ) แล้วนำไปใช้ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

**1.2 สภาพแวดล้อมเฉพาหรือสภาพแวดล้อมของงาน (Specific or task environment)**สภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง สภาพแวดล้อมเฉพาะจึงมีผลต่อความสำเร็จหรือการดำรงอยู่และล่มสลายขององค์การ องค์การและผู้บริหารมักจะให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมเฉาพะขององค์การมาก สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การจะประกอบด้วย

1) ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์การ (customers) ถือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์การโดยตรง เพราะหากองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้แล้วองค์การอาจสูญเสียลูกค้าทำให้องค์การไม่สามารถดำรงชีวิจอยู่ได้ ลูกค้าจะได้แก่ บุคคล กลุ่มหรือองค์การอื่นที่ต้องการสินค้าหรือบริการขององค์การ (Jay B. Barney and Ricky W. Griffin, p.116) เช่น ลูกค้าของโรงงานน้ำตาล ได้แก่ บริษัทน้ำอัดลม ลูกค้าของสายการบิน ได้แก่ นักเดินทาง ผู้รับบริการ หรือลูกค้าของโรงพยาบาลคือ คนไข้หรือผู้ป่วย เป็นต้น การพัฒนาความสารถในการดึงดูด สร้างความพอใจ และรักษาลูกค้าขององค์การไว้จึงถือเป็นหน้าที่หลักขององค์การ โดยเฉพาะปัจจุบันที่ลูกค้าขององค์การต่างๆมีการขยายตัวมากขึ้นจากสภาพการติดต่อระหว่างส่วนต่างๆของลูกเป็นไปอ่างรวดเร็ว และลูกค้าขององค์การในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือลูกค้าในประเทศไทยกับลูกค้าในประเทศเพื่อนบ้านจะมีความต้องการในสินค้าและบริการจากองค์การต่างกัน

2) ผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งหอบปัจจัยการผลิตแก่องค์การ (Supplier) ได้แก่องค์การที่ทำหน้าที่ส่งมอบทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้ และไม่สามารถจับต้องได้แก่องค์การอื่น (Jay B. Barney and Ricky W. Griffin,p.117) ทรัพยากรเหล่านี้องค์การอาจนำใช้เป็นปัจจัยในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การหรือใช้ในการดำเนินงานขององค์การ โดยปกติแล้วองค์การมักจะนำเข้าทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตจากองค์การหรือหน่วยงานอื่น บางองค์การอาจมีการผลิตทรัพยากรที่ต้องใช้เองในลักษณะการดำเนินงานแบบครบวงจร แต่จะมีกิจการประเภทนี้ไม่มากนัก โดยทั่วไปองค์การยังจะต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมภายนอกในเรื่องปัจจัยการผลิตอยู่ ดังนั้น การได้มาซึ่งทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพจึงเป็นส่วนสำคัญสำหรับองค์การโดยเฉพาะในภาวะที่ทรัพยากรมีจำกัดองค์การจะชาวงชิงทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตจึงเป็นหน้าที่หลักที่บ่งบอกถึงความสำเร็จและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ในการศึกษาองค์การภาครัฐหรือหน่วยงานราชการนั้นการให้ความสำคัญกับผู้สนับสนุนมีไม่มากนัก เนื่องจากราชการจะเห็นว่าหน่วยงานจะต้องได้รับงบประมาณจากรัฐบาลอยู่แล้ว

3) คู่แข่ง (Competitors or rivals) ได้แก่หน่วยงานอื่นที่แข่งขันกับองค์การโดยตรงในเรื่องลูกค้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้น คู่แข่งจึงอาจได้แก่ ผู้ที่ผลิตสินค้าหรือบริการแบบเดียวกับองค์การหรือผลิตสินค้าหรือบริการทดแทนกันได้ หรืออาจหมายถึงผู้ที่ต้องการทรัพยากรทางการบริหารวัตถุดิบ หรือวัสดุอุปกรณ์การผลิตแบบเดียวกับองค์การก็ได้ ซึ่งกรณีนี้องค์การที่ทำหน้าที่แตกต่างกันก็อาจเป็นคู่แข่งกันก็ได้เช่น บริษัทผลิตขนมหวานอาจเป็นคู่แข่งกับบริษัทน้ำอัดลมในการแย่งชิงน้ำตาล ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญของธุรกิจทั้งสองประเภท หรือองค์การที่ต้องการผู้บริหารคนเดียวกันก็ถือเป็นการแข่งขันกันในการดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถแบบเดียวกันให้เข้ามาทำงานในหน่วยงานของตัวเอง โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ตลาดแรงงานเป็นผู้ขาย การแข่งขันในด้านนี้ยิ่งมีมากและมีความรุนแรง

4) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ (Regulators or government)ได้แก่ หน่วยงานภายนอกองค์การที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์การทั้งในด้านการกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่มีบทบาทในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การอาจได้แก่หน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ในการกำกับ ดูแล หรือควบคุมในงานด้านที่องค์การดำเนินการอยู่ หรืออาจได้แก่องค์การเอกชน องค์การประชาชน หรือองค์การอิสระรูปแบบอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากสังคมให้ทำหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินกิจการขององค์การยังอาจได้แก่ กลุ่มผลประโยชน์ในสังคมและหน่วยงานในระดับชาติ การควบคุมจากหน่วยงานของรัฐมักจะเป็นเรื่องของการรักษากฎหมายและดูแลให้องค์การปฏิบัติตามระเบียบที่วางไว้ การสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้น ไม่ให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบกันในสังคม ซึ่งในแต่ละสังคมการควบคุมดูแลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายจะแตกต่างกันออกไป เช่น การมีกฎหมายห้ามจ้างแรงงานเด็ก องค์การต่างๆก็ไม่สามารถรับเด็กอายุต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนดเข้ามาทำงานได้

6) ผู้ถือหุ้น (Stockholders) ถือเป็นเจ้าของกิจการซึ่งจะมีบทบาทต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์การมากที่สุด ผู้ถือหุ้นจะคอยกำหนดแนวนโยบาย บทบาท ภารกิจ และหน้าที่ขององค์การ ผู้ถือหุ้นเป็นผู้ที่ลงทุนและเป็นเจ้าของเงินทุนในกิจการ ผู้ถือหุ้นมักจะมุ่งประโยชน์ขององค์การโดยพยายามให้องค์การมีรายได้มากที่สุดและลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายขององค์การลง การที่ผู้ถือหุ้นจะลงทุนกับองค์การต่อหรือไม่นั้นมีผลต่อความเจริญเติบโตและความอยู่รอดหรือล่มสลายขององค์การโดยตรง

**2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment)** ได้แก่ สภาพการณ์ หรือปรากฎการณ์ต่างๆภายในองค์การหรือสภาพภายในองค์การที่มีผลต่อการดำเนินกิจการขององค์การการศึกษาหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การนี้ไม่เป็นที่สนใจมากนัก ทั้งนี้เพราะคนส่วนใหญ่เห็นว่าสภาพภายในองค์การเป็นสิ่งที่องค์การสามารถควบคุมได้เองอยู่แล้วการจัดการจึงมักไม่ใช่เรื่องที่ยุ่งยากความรู้สึกหรือความเชื่อดังกล่าวผลักให้คนมองข้ามความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์การไป ทั้งๆที่จริงๆแล้งองค์การที่ประสบปัญหาสวนใหญ่มักเกิดจากการที่องค์การไม่สามารถจัดระบบภายในองค์การได้หรือไม่สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การได้ ทำให้องค์การมีความสามารถในการดำเนินการลดลงหรือมีขีดสมรรถนะต่ำลงจนองค์การไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้ และทำให้องค์การเสื่อมและตายในที่สุด การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตลอดจนผลสำเร็จขององค์การในที่สุด ดังนั้น ในส่วนนี้จะพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

**ลักษณะของสภาพแวดล้อมองค์การ**

การศึกษาถึงสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น นักวิชาการพยายามที่จะอธิบายประเภทหรือลักษณะของสภาพแวดล้อมว่าองค์การมีลักษณะของสภาพแวดล้อมอย่างไรบ้าง ซึ่งนักวิชาการได้แบ่งลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การไว้ตางกันออกไป ดังนี้ (วันชัย มีชาติ,2557,หน้า 93-96)

1. **การแบ่งลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การ**
2. **แนวความคิดของ Fred Emery และ Eric Trist**
3. **แนวความคิดในการแบ่งสภาพแวดล้อมของ Paul Lawrence และ Jay Lorsch**
4. **แนวความคิดในการตอบสนองขององค์การต่อสภาพความไม่แน่นอน**