ثالثا - **بيئة المؤسسة**  
  
في الماضي، كان المديرون مهتمين بشكل أساسي بالجانب الاقتصادي وتركزت القرارات على الربحية. فالعلاقة بين الشركة وبيئتها ليست معقدة، وبالتالي فإن هناك عوامل أقل تنطوي عليها قرارات المديرين.  
واليوم، يضطر قادة منظمة ما إلى مراعاة بيئتهم وتقييم أثر قراراتهم على جميع العوامل التي تشكل المجتمع.  
  
**أولاً - التعريف**  
  
البيئة هي الخيط المكاني حيث تتطور الشركة، ونعين حسب البيئة كل ما يحيط بها، كائن أو شيء أو منظمة.  
من بين العناصر التي تقع خارج المنظمة والتي تؤثر على عملها التكنولوجيا والعملاء والمنافسين وطبيعة المنتجات المتنافسة وطريقة توزيعها والمناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي تعمل فيه.  
  
غالبًا ما يتم تجميع هذه العوامل المختلفة التي تؤثر على قرارات القادة وفقًا للتحليل التقليدي في ثلاثة أجزاء متميزة.  
  
- البيئة الصغرى (الموردون والزبائن)  
- البيئة المتوسطة (المنافسة والجهات الفاعلة الطرفية: المؤسسات المالية والسلطات العامة والسلطة النقابية)  
- البيئة الكبرى: الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والجغرافية والإيكولوجية والدولية.  
  
**ثانيا - مكونات البيئة**  
  
سيسمح تحليل الجوانب المختلفة للبيئة للشركة بتحديد وتقييم العناصر التي من المحتمل أن تؤثر على مسار نشاطها.  
  
1- **البيئة الصغرى**  
  
يتكون من جميع اللاعبين الذين تم وضعهم في المنبع (الموردين) وفي المصب (العملاء) لنشاط الشركة.

أهمية مثل هذه البيئة: قد يؤدي تغيير سلوكهم إلى تغييرات في المسار الطبيعي لعملية الإنتاج والتسويق للشركة.

1- المورِّدون

يزود الموردون الشركة بموارد مادية أو مادية مثل المواد الخام والمنتجات شبه المصنعة والنهائية والخدمات والمعدات وما إلى ذلك.

من المهم اختيار الموردين بعناية بناءً على: أوقات التسليم، وطريقة الدفع، والأسعار، ونوعية المنتجات والخدمات، بعد خدمات البيع، والملاءة المالية.

1-2- العملاء

من خلال تواتر شراء منتجات الشركة، يمكن للعملاء التأثير بشكل مباشر على مستوى ربحية الشركة وأدائها.

من خلال رفض شراء أو تجديد مشترياتها، ستواجه الشركة مشكلة الإفراط في تخزين المنتجات. لتجنب هذه المشكلة، يجب على الشركة تلبية احتياجات عملائها من خلال تقديم منتجات عالية الجودة وأسعار تنافسية.

- العملاء  
  
من خلال تواتر شراء منتجات الشركة، يمكن للعملاء التأثير بشكل مباشر على مستوى ربحية الشركة وأدائها.  
من خلال رفض شراء أو تجديد مشترياتها، ستواجه الشركة مشكلة الإفراط في تخزين المنتجات. لتجنب هذه المشكلة، يجب على الشركة تلبية احتياجات عملائها من خلال تقديم منتجات عالية الجودة وأسعار تنافسية.  
  
**2- البيئة المتوسطة**  
  
وهي تتكون من العديد من الجهات الفاعلة التي تمارس سلطة كبيرة على الشركة. وهذه الجهات منافسة وجهات فاعلة هامشية تمثلها المؤسسات المالية والسلطات العامة والسلطة النقابية.  
  
2-1- المنافسون  
  
إنه نفس العملاء ونفس التكنولوجيا ونفس سلسلة التوريد وشبكات التوزيع. ويمكن أن يضاف إلى هذه المنشآت التي يكون نشاطها مختلفا جزئيا أو التي تكون درجة اندماجها أكبر.  
  
2-2- الجهات الفاعلة الطرفية  
  
وتتألف الأطراف الفاعلة في الشركة أساساً من المصارف ومؤسسات التأمين والسلطات العامة والنقابات العمالية.  
  
ألف - البيئة المالية  
  
تتكون من جميع اللاعبين المشاركين في تمويل أنشطة الشركة، بما في ذلك:  
  
البنوك: هذه هي المؤسسات التي تمنح قروضًا للشركات والأفراد مقابل الفوائد.  
  
بورصة الأوراق المالية: هي سوق يتم فيها تبادل الأوراق المالية التي تمثل المطالبات (السندات) والملكية (الأسهم).  
  
التأمين: وهي مؤسسات مالية يتمثل دورها في تأمين أنشطة الشركة وأصولها من المخاطر المحتملة.  
  
باء - السلطات العامة  
  
ويمكن للدولة أن تؤثر على ممارسات الشركة من خلال اعتماد سياسات لتشجيع الشركات (الإعانات) على تيسير تحقيق الأهداف الاجتماعية، أو من خلال حماية الشركات المحلية من الواردات، أو من خلال منح إعفاءات ضريبية لتشجيع الإنتاج في قطاعات معينة من النشاط (السياحة والزراعة وما إلى ذلك).  
  
جيم - سلطة الاتحاد  
  
يلعب الموظفون دورًا أساسيًا في إدارة الأعمال. يمكن أن يكون لجودة العلاقة بين إدارة الشركة وموظفيها عواقب إيجابية أو سلبية. العلاقة الجيدة بين الطرفين تقلل من الإضرابات والعنف، وبالتالي تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الشركة وربحيتها.  
  
**3 - البيئة الكلية**  
  
تشمل البيئة الكلية جميع العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على عمل المنظمة. وتشمل هذه البيئة العوامل الاقتصادية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الإيكولوجية، والعوامل الجغرافية، والعوامل الدولية.  
  
3-1- البيئة الاقتصادية  
  
تحدد البيئة الاقتصادية إلى حد كبير نمو الشركة وازدهارها. العناصر التي تكشف عن تحليل اقتصادي هي: معدل الدوران، والأرباح، والإنتاجية، ومعدل البطالة، ومعدل التضخم، والسياسة الاقتصادية المعتمدة التي تحدد درجة تدخل الدولة في المجال الاقتصادي.  
  
3-2- البيئة التكنولوجية  
  
البيئة التكنولوجية هي مجموعة التقنيات الجديدة التي تم تطويرها لتحويل الموارد إلى منتجات وخدمات.  
تنطبق التكنولوجيا على استخدام الآلات وتطبيق العمليات الجديدة وتحويل المواد الخام.

3- البيئة الاجتماعية

وتشمل البيئة الاجتماعية عوامل خارجية تتصل بالتغيرات في سلوك المستهلك، والعلاقات بين فئات المجتمع وتأثير هذه العلاقات بين فئات المجتمع وتأثيرها على المشاريع.

تؤثر عدة جوانب من هذه البيئة على عمل الشركة: القوة العاملة حسب الفئة العمرية وأهمية المرأة في القوة العاملة، وعدد الأطفال وتقاسم الأدوار في الأسرة، والمستوى العام لتعليم القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، وموقع التوقعات الاجتماعية للموظفين، والفرص الوظيفية التي ستتمكن الشركة من توفيرها.

3- البيئة الإيكولوجية

يجب أن تأخذ الشركة في الاعتبار التأثير الذي يمكن أن يحدثه نشاطها على الطبيعة والموارد الطبيعية.

من خلال السعي لحماية البيئة، تشارك الشركة في ولادة حركة بيئية تتكون من مكافحة التلوث. وفي هذا الصدد، استهدفت بعض الشركات استخدام المنتجات القابلة لإعادة التدوير والقابلة للتحلل البيولوجي وإنشاء محطات معالجة لتجنب مشاكل التلوث.

3-5- البيئة الجغرافية

إن اختيار المنطقة الجغرافية التي ستقع فيها الشركة مهم جدًا لنشاطها. في الواقع، يتم اختيار منطقة من أجل: توافر المواد الخام اللازمة لنشاط الشركة، وهي قوة عاملة كبيرة ومؤهلة، وطرق وصول سريعة ومتطورة.

- البيئة الدولية  
  
يجب أن تكون الشركات قادرة على المنافسة داخليًا وفي البلدان الأجنبية. وتؤدي البيئة الدولية أيضا دورا هاما في عالم الأعمال التجارية. ويشمل ذلك جميع القرارات التي تتخذها جميع الجهات الفاعلة الاقتصادية الأجنبية. وهي تتألف من البيئات الاقتصادية والتكنولوجية والمالية الدولية لجميع البلدان خارج الشركة وجميع المنظمات الدولية التي تؤثر قراراتها على عمل الشركة.  
  
3- البيئة الثقافية  
  
وهي تتألف من التقاليد والعادات، ودرجات التعليم والتكوين الفكري، ونظم تقييم السلوك والعوامل الدينية.  
لذلك يجب أن تعرف الشركة بيئتها الثقافية جيدًا، لأن تجاهلها يمكن أن يترجم إلى تكاليف للشركة.  
  
**ثالثا - الخصائص البيئية**  
  
بعض المؤلفين، مثل Mintezberg، لديهم أربع خصائص بيئية: الاستقرار والتعقيد والتنوع والعداء.  
  
  
1- الاستقرار  
  
يمكن أن تكون بيئة الأعمال مستقرة أو ديناميكية. ويمكن لبعض العوامل أن تسهم في تهيئة بيئة دينامية: عدم الاستقرار الحكومي، والأحداث الاقتصادية غير المتوقعة، والتغيرات غير المتوقعة في طلب المستهلكين، والتغير السريع في حجم المنظمة، والظروف الجوية غير المتوقعة، وما إلى ذلك.  
  
2- التعقيد  
  
يمكن أن تكون بيئة الأعمال بسيطة أو معقدة. يقال إنه معقد إما لأنه يتطلب معرفة متطورة أو لأنه يتطلب تفاعلات عديدة ومعقدة بين الشركاء.  
البيئة معقدة إذا كانت تتطلب معرفة واسعة بالمنتجات والعملاء... ومن ناحية أخرى، يصبح الأمر أبسط إذا أمكن ترشيد المعرفة المطلوبة وتقسيمها إلى عناصر مفهومة.

3- تنوع الأسواق

يمكن للشركة أن يكون لديها أسواق متكاملة أو متنوعة. في سوق متكامل، تقدم الشركة منتجًا واحدًا، غير قابل للاستبدال، لعملاء شبه أسيرين. في سوق متنوع، تقدم الشركة خدماتها لعدة أنواع من العملاء، وأذواق مختلفة، وتحتل منافذ محددة وتعمل في مناطق مختلفة من العالم.

لذلك يمكن أن يأتي تنوع الأسواق من: تنوع العملاء، وتنوع المنتجات أو الخدمات، أو تنوع المناطق التي تباع فيها المنتجات.

4- العداء

يمكن أن تكون بيئة الشركة ترحيبية أو معادية. وبالتالي، فإن عداء البيئة محدد فيما يتعلق بحياة المنافسة، وندرة الموارد المتاحة، وأهمية العوامل السياسية، ووجود مخاطر عالية (النفط).