

محاضرة ١٥

البيئة التنظيمية

- **مفهوم البيئة :** عند الحديث عن البيئة التنظيمية فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه ، فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل ، وهي فيه نظام فرعي ، وهذا النظام الواسع هو البيئة .
- **تعرف البيئة :** بأنها " المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية ، أو هي كل ما يحيط بالانسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية " . ، كما يمكن تعريفها بأنها : الاطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية.
- **كذلك تعرف البيئة :** بأنها تلك الاحداث والمنظمات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ، والسياسية ، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة .
- **كما تعرف البيئة ايضا :** بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة
- **ويقصد بالعوامل المحيطة:** الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة

اهمية التعرف على البيئة من قبل المديرين

- تزداد اهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمديرين نظرا لقلّة المصادر او الموارد المقابلة لاحتياجات واهداف المنظمات الحديثة ، فالمحيط الذي يعملون فيه هو محيط معقد مختلف التركيب لا يحكمه اتجاه واحد ، ويستمد التعقد البيئي مكوناته او مقوماته الاساسية من كون هذه البيئة بيئة اجتماعية اولاً ، ومتفاعله مع تغيرات اقتصادية ومادية عديدة
- ولكي يتمكن المديرين من ضمان فعالية اعمالهم الادارية وتحقيق الاهداف التنظيمية المنوطه بهم ، يتوجب عليهم الالمام بالبيئة التي تتعامل او ترتبط مع الاعمال والاهداف التي يسعون لانجازها
- إن هذا النطاق البيئي الذي يؤثر في عمل المديرين ويؤثرون فيه وهو الذي يعكس في نهاية الامر صورة و مستوى عمل المنظمة بشكل عام ، وان وسيلة المديرين في انجاز المهام المناطة بهم هي القرارات التي تعد في حد ذاتها محصلة تفاعل متغيرات عديدة
- وقد يترتب على هذه القرارات تعامل مباشر مع البيئة ، او ان يبني عليها قرارات اخرى ذات تاثيرات متعددة في البيئة المحيطة
- وايا كانت حاله : فانه لا يمكن اهمال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة ، لاسيما وان نجاح اي قرار يقترن بشكل مباشر بمدى صلاحيته للتطبيق في بيئة معينة
- وفي الوقت الذي يمتلك المديرين تاثيرات محدودة على بعض متغيرات او عناصر البيئة الخارجية ، نجد ان لهذه البيئة تاثيرات متعددة على المنظمة وعمل المديرين فيها .
- واخيرا : فانه لا يمكن فهم المنظمة وانشطتها الادارية الا في اطار بيئي معين .

- **تصنيفات البيئة :** هناك اساليب او طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا ، ومن بين الطرق او الاساليب الشائعة مايلي (٧ انواع هي) :

اولا : البيئة العامة والبيئة الخاصة :

البيئة العامة : وهي الاطار الجغرافي الذي عمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية . ، وبالتالي فان تاثير هذه البيئة العامة ينسحب على كل هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة : القيم الثقافية ، والاجتماعية ، والظروف السياسية ، والقانونية ، والاقتصادية ، والظروف التعليمية ، والتكنولوجية الى بجانب التضاريس والمناخ وماشابه ذلك .

اما البيئة الخاصة : فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الاخرى ذات التأثير المباشر على المنظمة . ، ويقع ضمن هذه البيئة : المجهزون والموزعون والوكالات او المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذين يجب ان تتفاعل معهم المنظمة.

ثانيا : البيئة الخارجية والبيئة الداخلية :

البيئة الخارجية : هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية

اما البيئة الداخلية : فهي التي توجد داخل اطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل ، وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لاداء الاعمال داخل المنظمة كطرق اداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة ، بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير رسمية وانماط الاتصالات واسلوب القيادة ونظام الاجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة والفلسفة الادارية .

ثالثا : البيئة المستقرة والبيئة المنحركة والبيئة العادية : أساس التصنيف هنا هو الحركة أو الاستقرار والثبات، فقد تكون

البيئة مستقرة غير متحركة وتستمر على وتيرة واحدة مثل: علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ ، والثبات هنا نسبي ، وقد يكون التغير سريعا بسبب المنافسة والتدخلات الحكومية، أما **البيئة العادية** فهي التي لايفترض فيها الجمود وإنما القابلية للتغيير

رابعا : البيئة الفعلية والبيئة المدركة : ينبغي التمييز بين **البيئة الفعلية أو الواقعية** وتلك المدركة من قبل الاداريين ، إن بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين ، فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة ، والبعض الاخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة.

- وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفراد رؤساء كانوا أم مروضين فإن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الادارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة، فالأفراد العاملون في المستويات الادارية المختلفة ينظرون إلى الامور بطرق مختلفة تبعاً للمركز الوظيفي والمستوي الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص ... الخ
- وهذا يعني أن المنظمة تصنع لنفسها بيئة خاصة ، وأن تكوين هذ **البيئة يعتمد على الإدراك** ، وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة ، إذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به ويتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعدهم في التكيف معها.

خامسا : البيئة الكلية والبيئة المتوسطة :

تعني البيئة الكلية : مجموعة العوامل : السياسية ، والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغيرها من العوامل المؤثرة على المنظمات المختلفة.

بينما البيئة الوسيطة : تعنى البيئة الخاصة لمنظمة ما ، وتتكون من عوامل ذات تاثير مباشر على أداء المنظمة مثل العملا والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل واستثمار.

سادسا : البيئة الهادئة العشوائية والبيئة التجمعية :

البيئة الهادئة العشوائية : هي بيئة غير متغيره نسبيا ، وتهديداتها قليلة ، والتغير الحاصل فيها بطيء ، لذلك فإن عدم التأكد فيها منخفض ، كما أن المدير لا يأخذ مثل هذ البيئة بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين.

بينما تتميز **البيئة الهادئة التجمعية** بالتغير البطيء، إلا أن التهديدات قائمة وتكون على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات ، ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذ البيئة منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة

سابعا : البيئة القلقة والبيئة الهانجة :

تتميز البيئة القلقة: بوجود عدة منافسين يتجهون الى غاية واحدة وقد تكون واحدة او اكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حدا معيناً من الاسعار او تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات النقل والمزارعين.

اما البيئة الهاتجة: فهي اكثر البيئات حركة وتغيرا ، وعنصر عدم التأكد عال فيها ، لان التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعله مع بعضها البعض ، لذا فأنها تتحرك معا وتسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها ، لذلك نجد صعوبة التخطيط في هذا النوع من البيئة.

العناصر البيئية:

ان المحيط الخارجي او المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عددا من العناصر البيئة تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي اساليب انجازها للأعمال او تحقيقها ، ونجملها في ستة عناصر هية:

١-العناصر الثقافية:

وتعرف بأنها مجموع ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ، ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط السلوك المختلفة ، ولثقافة المجتمع تأثيرا معينا في قرارات الادارة وفي أنشطة المنظمات المختلفة ، كما ان القيم الشخصية التي يحملها المديرون مصدرها المجتمع وبالتالي فان تفاوت او اختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة ادارية معينة وموحدة يعزى في جانب منه الى اختلاف البيئات الثقافية للمديرين المساهمين في حل تلك المشكلة الموحدة.

وتعرف القيمة الثقافية:

بانها الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما ، او مجتمع معين ويصبح مرغوبا لذاته وقد تكون القيمة ايجابية او سلبية كالتمسك بمبدأ من المبادئ او بالعكس احتقاره والرغبة في الابتعاد عنه كما ان لكل قيمة معينين:

احدهما موضوعي:وهذا موجود في الشيء نفسه ويحفظ الاخرين نحو احترامه واقتنائه.

اما المعنى الاخر فذاتي:وهو مايرغب فيه الشخص او يحترمه ، وفي هذا المعنى تختلف قيم الاشياء فيما بين الافراد بحسب ادواقهم وحاجاتهم وطبيعة الموقف التي يمرون بها.

ان التعرف على اهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير.

فالثقافة:تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد او المنظمات وهكذا يمكن القول:

ان اختلافات الثقافات الاجتماعية وتذبذبها بين تقليدية او متقدمه لا يعني الاذن للمديرين باستخدام الطرق التقليدية او التخلي عن المبادئ العلمية وعدم استخدامها في الدول النامية.

بحجة انها لم تنتهيا بعد للأسباب العلمية في الادارة وصيانة القوى العاملة ، ولكن يجب اقلمة او تكييف هذه المبادئ بالشكل الذي يتناسب وثقافة تلك المجتمعات.

استمرارية الثقافة:

عناصر الثقافة	تقليدية متخلفة	متقدمة او متطورة
1- كمية التعليم الرسمي	قليلة	كثيرة
2- عدد العاملين بالمصانع	قليلة	كثيرة
3- الاتجاه نحو اكتساب خبرات جديدة	سلبي (رفض)	إيجابي (قبول)
4- الاعتقاد في العلم	سلبي	حيوي ومتفائل
5- مستوى الأهداف التي يرغب فيها الأفراد	منخفضة وقليلة	مرتفعة وكثيرة
6- المعرفة في الوقت والتخطيط	غير مهمة	مهمة
7- أحداث وأخبار	محدودة بالنطاق المحلي	مهتم بالأخبار القومية والعالمية
8- جغرافية	اتجاه نحو الريف	اتجاه نحو الينف

٢ البيئة الاجتماعية:

- يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات الاعمال باعتبار الاطار الذي يحتضنها ، فحينما تسود التنظيمات الاولى في المجتمع وتتحكم العلاقة الاسرية في سلوكية الافراد.
- نجد أن العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام العائلة الممتدة ولاسيما في مجالات الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات وتكثر هذ الوضعية في المجتمعات النامية
- أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية - الرسمية ، ولا وجود لنظام العائلة الممتدة في علاقات الافراد.
- فهناك المنظمات الرسمية العديدة التي تصغر الى جانبها فكرة العائلة الممتدة ، ويتم التأكيد على الاسرة النووية التي يضعف نفوذها على الافراد لحل محله نفوذ المنظمات الرسمية.
- ان لهذه الفروقات في البيئة الاجتماعية أثرها في سلوكية المنظمة والعاملين فيها حيث نجد غلبة الطابع الشخصي في إدارة المنظمات في الدول النامية ، أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية أي المنظمات الرسمية على اختلاف أنواعها ولا تمثل المنظمة الاولى (العائلة) هنا الكيان الاجتماعي الطاعي في علاقات الافراد أو انتمائهم وسلوكياتهم وولائهم.
- اما المجتمعات النامية وامتدادا لما هو موجود في العائلة الممتدة فعلاقات القرابة والمصاهرة والصدقات والجوار ، غالبا ماتؤخذ في الاعتبار عند التعامل مع القوى العاملة داخل المنظمة أو عند التعامل مع جمهور المنظمة
- اما في المجتمعات المتقدمة فنجد اختلافا واضحا في سلوكية المنظمة والعاملين فيها بشكل يختلف جذريا عن المجتمعات النامية حيث تشبع الموضوعية محل الطابع الشخصي ، والمعايير الذاتية في هذ المجتمعات المتطورة أو الصناعية ، فاعتبارات القرابة والجوار والمصاهرة تفقد قوتها وتأثيرها ليحل محلها اعتبارات أخرى أكثر موضوعية وتستمد مقوماتها من الكفاءة والجدارة والانجاز

- ٣ - البيئة الاقتصادية :** تؤثر البيئة الاقتصادية بما تحويه من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها ، فندرة المواد الاولى أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة ، كل ذلك يشكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الاجابية على المنظمات
- مثال ذلك: مساهمة الموارد الاقتصادية الاولى في تحديد الموقع الجغرافي للمنظمة أو التأثير في عملياتها الانتاجية ، كما تشكل في مجالات الظروف الاقتصادية عنصرا اساسيا في مجالات التأثير في المنظمة واعمالها الادارية واهدافها الاساسية واستراتيجياتها المختلفة .
- ففي مجال البيئة التسويقية : يحاول المديرون التعرف باستمرار على القدرة الشرائية للافراد في سوق معينة وإلى أي حد بالامكان تسعير المنتجات او الخدمات وبالشكل الذي يكون فيه الجمهور قادرا على الشراء والاقتناء فكلما كانت المؤشرات ايجابية كان ذلك في صالح المنظمة ، والعكس صحيح ، كما يلاحظ أن الكثير من المنشآت تقلص عملياتها أو انتاجها في اوقات الكساد وقد تتحول إلى انتاج سلع أخرى اساسية في الغالب ، وذلك بسبب تدنى القدرات الشرائية ، أما
 - في اوقات أو فترات الازدهار فيحدث العكس، ومن جهة أخرى فان تغير أذواق المستهلكين والقوانين الجمركية والضريبية والتضخم والمنافسة عوامل تؤثر في إدارة المنظمات ودرجة نموها وتوسعها.

- ٤ - البيئة السياسية والقانونية :** ان فلسفة النظام الحاكم وأدولجيته السياسية والاقتصادية لها تأثيرها القوي فـ القرارات الادارية المختلفة في المنظمات الرسمية، ومن الواضح ان هناك علاقة وثيقة بين البيئة الساساسية والقانونية والاجتماعية والثقافية ، وكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الانتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة.
- وكلما ابتعدت الدولة عن التأثير في ملكية عناصر الانتاج قلت تدخلات الحكومة وتأثير السياسة العامة على القرارات التي تأخذها المنظمة .
- فالمنظمة تتصرف في ضوء القوانين الصادرة عن الدولة ، والقوانين باعتبارها احد الضوابط العامة في المجتمع تؤثر في نوعية انتشار منشآت دون أخرى .
 - ان القرارات والتشريعات في تغير مستمر إلا أن هذا التغير لا تحكمه سرعة واحدة بل تختلف درجة تغير القوانين والتشريعات بحسب طبيعة القطاع الاقتصادي وفلسفة الدولة وحيوية الحدث وشموليته.

- ولعل احد المجالات لعمل المدير المعاصر هو كيفية التنبؤ بالتغيرات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبيئة الخاصة للمنظمة.
- ومن الواضح أن سرعة الاستجابة لهذه القرارات وبالشكل المخطط يساعد المنظمة على استثمار تغير معين لصالحها.
- ٥ - **البيئة التكنولوجية : تعني التكنولوجيا :** التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الانسانية في المجالات أو المهام العلمية.
- **والتكنولوجيا :** بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعنى مجموعة الوسائل التي يستخدمها الافراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم ، ومن اجل استخدامها لتحقيق اشباع الحاجات الانسانية المتعددة ، فلا بد ان تتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات.
- **وينظر إلى التكنولوجيا :** على أنها احد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر على علاقة الافراد بالمنظمة
- فالات سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الافراد الذاتية ومعنوياتهم، وكذلك في نطاق الاشراف.
- **كما أن للتكنولوجيا** تأثير على القرارات الادارية في المنظمات والسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.
- ٦ - **البيئة الاخلاقية : تتكون البيئة الاخلاقية :** من الاحكام القيمة المنصبة على الافعال الانسانية من حيث كونها صحيحة أم غير صحيحة ، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة ، وتشير الاخلاق إلى مجموعة المعايير أو القواعد والاعراف المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين وتحدد السلوك الشخصي
- وغالبا ما تتلاحم المعايير الاخلاقية مع الجوانب التشريعية وتكون الاولى وسيلة للثانية أو على الاقل تشكل الخلفية العريضة التي يعتمد عليها المشرع في سن أو تشريع قانون معين.
- ان هذه الاخلاقيات بمجموعها تلعب دورا كبيرا في التأثير على القرارات الادارية ، وخاصة المتعلقة منها بتقييم اداء القوى العاملة والقرارات الخاصة بوضع القواعد العامة للمنظمة
- **عدم التأكد البيئي :** تختلف بيئة المنظمة الخاصة من منظمة الى اخرى حسب مجال عملها والقطاعات التي تختارها لهذا المجال
- وتطور هذه الاختلافات حول عدة ابعاد او محاور مثل : استقرار البيئة او عدم استقرارها ، مدى تعقيد البيئة او بساطتها ، مدى توفير الموارد المالية او عدم توافرها ، مدى قدرة المنظمة في السيطرة على بيئتها او عدم قدرتها على ذلك
- ويمكن تلخيص الابعاد المختلفة لبيئة المنظمة الخاصة في مجموعتين من حيث تأثيرها على المنظمة:
- اولا :** الحاجة الى المعلومات المتصلة بالبيئة من حيث مدى تعقيد او بساطة البيئة ، ومدى ثبات او تغير البيئة
- ثانيا :** الحاجة الى الموارد المختلفة ومدى توفرها في البيئة.
- إن عالم المنظمات الحالي يتسم بالتغير، والموارد المحدودة، لذا فإن متخذي القرارات في المنظمات المعاصرة يواجهون تحديا يتمثل بكيفية اتخاذ القرارات في ظل عوامل عدم التأكد من ناحية ، وشح الموارد المتاحة للسيطرة على عوامل عدم التأكد من ناحية أخرى.
- وبناء على ماتقدم يمكن القول : بان الاختلافات البيئية للمنظمات تعود الى عدم التأكد البيئي الذي يعني عدم توفر المعلومات الكافية لصانعي القرار حول العوامل والمتغيرات ، مما يصعب معه التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة .
- وتجد الاشارة الى ان عوامل عدم التأكد تزيد من مخاطر فشل المنظمات وعدم قدرتها على حساب تكاليف الاحتمالات (البدائل) للقرارات التي يتخذونها ، من هنا تأتي اهمية تقليل اثار عدم التأكد والتكيف معها ومحاولة استيعابها
- وتستطيع المنظمة التقليل من عوامل عدم التأكد واستيعابها والسيطرة عليها من خلال : (٣ طرق هي):

١- اختبار الاستراتيجية المناسبة

٢- تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات المتصلة بنشاط المنظمة للتلاءم مع المستجدات في البيئة والتكيف معها .

٣- تطوير الاليات الازمة لفهم البيئة والتنبؤ بالمتغيرات والاتجاهات المتصلة بعناصرها

- **العلاقة بين البيئة والمنظمة :** إن العلاقة بين البيئة والمنظمة علاقة تبادلية ، اعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب ، الفرص أو الظروف الطيبة أو السيئة.
 - وكلما استطاعت المنظمة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ، ومن ثم الازدهار في تلك البيئة ، ويمكن تناول هذه العلاقة من خلال نقطتين هما:
 - اولا : تأثير البيئة في المنظمة :** حيث تؤثر العوامل او الظروف البيئية في المنظمة بأسلوبين الاول : ان هذه العوامل تفرض او تضع حدودا معينة لعمل المنظمة ، اما الثاني : فان الظروف البيئية تقدم للمنظمة فرصا وحالات مختلفة للتحدي فالبيئة قد تحدد سلوكيات المنظمة
 - مثال ذلك المصانع ذات الاصوات العالية والمزعجة قد تجد نفسها في موقف حرج إذا ما اختارت مناطق سكنية هادئة كمكان للعمل.
 - ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيانات الاقتصادية والاجتماعية والفنية ، ولتحقيق ذلك لابد من استخدام المهارات الادارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل لاستمرار الابتكارات والابداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المنظمة ووضعها في موقف أحسن
 - وتقدم البيئة الخارجية : ايضا الفرص والمجالات للتحدي بالنسبة للمديرين وتطالبهم بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الاشياء أو المتطلبات التي تضمن للمنظمة البقاء في بيئة معينة ، ويبدو أن البقاء يمثل الحدود الدنيا للاهداف التي يقبل بها السلوك الاداري.
 - ثانيا : تأثير المنظمة في البيئة :** قد يكون تأثير المنظمة في البيئة لا يقل أهمية عن تأثير الاخيرة في المنظمة ، فالتأثيرات فيما بين الطرفين متبادلة وفي تغير مستمر من حيث النوع والدرجة
 - فحينما توجد المنشأة في بيئة معينة فإن كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الاخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في البيئة وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيها.
 - وفي السنوات الاخيرة أصبح الاهتمام بفكرة التأثير المتبادل يحتل مكان الصدارة في الكتابات الادارية والفنية الحديثة والسما تلك المهمة بقضايا تفسير السلوك التنظيمي وقضايا التلوث البيئي .
- **استراتيجيات المنظمات في التعامل مع البيئة :** تستجيب المنظمة لبيئتها بأسلوبين هما :
 - **الاول : التكيف للبيئة :** أي تحاول المنظمة تكيف نفسها لتنسجم سياساتها الادارية مع متطلبات الظروف البيئية
 - **الثاني : تحاول تغيير البيئة :** وتكيفها لصالح اهدافها الاساسية .
 - وتلعب المنظمات التي تتبع الاسلوب الاخير دورا بارزا في التأثير في البيئة ، وهناك عدة اساليب بإمكان المنظمة استخدامها في ذلك ، وتستطيع المنظمة استخدام واحد أو أكثر منها حسب الظروف التي تعمل فيها
 - ومن هذه الاساليب او الاستراتيجيات (٧ استراتيجيات هي) :
 - ١ - الانسحاب ٢ - النفاذ المختار ٣ - التكيف ٤ - التكيف العملي او الفعلي
 - ٥ - اشتراك عناصر خارجية في المنظمة ٦ - المساومة ٧ - التجمعات

دنيته بعيونه