الفصل الثاني: تصنيف المنظمات وتحدياتها الرئيسة

ان تصنيف المنظمات من حيث تحديد شكلها او نوعها امراً ليس سهلاً فقد جرت العادة ان يجتهد الباحثون في ذلك بحكم تطور علم المنظمة ويمثل الغوص في حيثياتها مسألة فيها نظر واعتبار الحقل العلمي متميزاً بوجود الكثير من المنظرين والمفكرين.

اولاً: معايير تصنيف المنظمات

تُصنف المنظمات وفقاً لمجموعة من المعايير الجوهرية السائدة هي:

١) **الحجم:** تقسم الى المنظمات صغيرة ومتوسطة وكبيرة وعملاقة.

٢) **الملكية:** وتجزأ الى منظمات حكومية وخاصة ومختلطة.

٣) **الانتشار او التوسع:** وتصنف الى منظمات محلية وعالمية فاذا كان تأسيسها داخل حدود البلد فتكون محلية ، واذا ما امتدت وانتشرت فروعها في دول اخرى فاصبحت عالمية ومنها شركات متعددة الجنسية ، وكذلك المنظمات الدولية مثل اليونسيف ، اليونسكو ، اليونيدو ، اليو ان دي بي.

٤) **الهدف:** وتتوزع بين منظمات هادفة للربح ويطلق عليها منظمات ادارة اعمال ، ومنظمات غير هادفة للربح يطلق عليها منظمات ادارة عامة او المنظمات الحكومية. وتوزع المنظمات على اساس الهدف الى نوعين هما:-

١- **المنظمات الهادفة للربح:-**

وهي تلك المنظمات التي يسعى المدراء بتوجيه جهودهم وانشطتهم نحو كسب الاموال ومثلها الشركات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمية والمقاولاتية المنتشرة في العالم ومن هذه المنظمات ما يكون محلياً يعمل داخل البلد ومنها الكثير ما يعمل بشكل عالمي بحيث تنتشر فروعها في جزء من العالم او كله وعندما تكون الاهداف تتعلق بالربحية فأن العمل الاداري للمنظمة يرتبط بمجال او قطاع ادارة الاعمال او في بعض الاحيان ، قد يشمل الامر بعض منظمات الادارة العامة التي تموّل نفسها ذاتياً دون الاعتماد على تخصيصات تقدم لها من الدولة او اي جهة اخرى.

ب-المنظمات الغير هادفة للربح:

وهي تلك المنظمات التي يقوم المدراء فيها بتوجيه جهودهم نحو تحقيق نوع من التأثير المجتمعي او الربحية الاجتماعية انطلاقاً من المسؤولية العامة اتجاه مواطني المجتمع ، فعندما تكون الاهداف تتعلق بالسياسة العامة للدولة وتنفيذها فأن العمل الاداري للمنظمة يرتبط بمجال او قطاع الادارة العامة او احياناً يطلق عليه الادارة الحكومية ومثلها ايضاً المنظمات الخيرية والتطوعية ومؤسسات المجتمع المدني.

وبشكل عام تختلف المنظمة العامة عن منظمات الاعمال في جوانب عدة والتي من بينها ما يلي:

١) **الغرض:** ينصب غرض المنظمة العامة في المقام الاول تقديم خدمات عامة للمواطنين بغض النظر عن المردود المالي المترتب عليها ، واما منظمات الاعمال فهي تهدف الى تحقيق مردودات مالية للمالكين والمساهمين في رأسمال المستثمر.

٢) **المصلحة:** تستفيد من خدمات المنظمة العامة شريحة كبيرة من المواطنين وفي قطاع الاعمال عادة ما تكون الشريحة هم اصحاب مصالح كثيرين منهم الزبائن ، الموردين ، الممولين ، المالكين ، جماعة الضغط ، اجهزة الرقابة والحكومة.

٣) **العقد:** في الدول التي تنتهج النظام المغلق تعد الوظيفة العامة دائمة للعاملين فيها مثلاً ، اذا حتى في حالة الغاء المنظمة او الوظيفة فأنهم يبقون في الخدمة

ويتقاضون رواتبهم ، ولكن في منظمات الاعمال الامر مختلف او ان العاملين يكون عملهم ذو طابع تعاقدي يعتمد على استمرارهم وبقائهم في المنظمة بحسب الحاجة اليهم والظروف التي يواجهها ، فضلاً عما يقدمونه من جهود للحصول على الاجور.

٤) **القرار:** تلعب العوامل السياسية والاجتماعية والقانونية دوراً حيوياً في اتخاذ القرار داخل المنظمة العامة والذي يرتبط بالمصلحة الخاصة بالدولة الاساسية وليس الافراد ، ولكن في منظمات الاعمال فأن اتخاذ القرار يتعلق بالمعيار الاقتصادي والعقلاني الى حد كبير.

٥) **المسؤولية:** المنظمات العامة مسؤولة اما جهات متعددة فهي مسؤولة امام البرلمان والمجتمع والمواطنين والسلطات التنفيذية والقضائية والرقابية والمالية وهيئات النزاهة ولجان مكافحة الفساد ، واما منظمات الاعمال فأن مسؤولياتها تكون امام مجلس ادارة المنظمة فقط واحياناً امام الحكومة ، اذا ما اخلفت بشروط تأسيسها وتنفيذ رسالتها في المجتمع.

الجدول رقم (١) اختلاف المنظمات العامة عن منظمات الاعمال

ت	المجال	المنظمة العامة	منظمات الاعمال
١	الغرض	تقديم خدمات عامة للناس بعيداً عن المردود المالي او الجانب الربحي	تحقيق مردودات مالية للمالكين والمساهمين في الاستثمار.
٢	المصلحة	منفعة لشريحة واسعة من المواطنين في المجتمع.	منفعة لشريحة معينة من جماعات المصالح (زبائن ، موردين ، ممولين ، ....الخ).
٣	العقد	دائمي مستمر مدى الحياة حتى اذا الغيت المنظمة او الوظيفة.	تعاقدي يعتمد استمراره على ما يقدمه العاملون للمنظمة.
٤	القرار	يرتبط بالمصلحة العامة للدولة وما يحيط بها من ظروف.	يرتبط بالمعيار المادي للافراد فضلاً عن بعض الاعتبارات السلوكية.
٥	المسؤولية	مسؤولة امام جهات متعددة.	مسؤولة امام مجلس الادارة.

ثانياً: اهداف المنظمات واهمية دراستها:

تمتلك المنظمات بمجموعها وبانواعها تأثيراً كبيراً في حياة الافراد والجماعات بجوانبها المختلفة فضلاً عن كونها حقلاً علمياً كبيراً او مغرياً يدعوا للدراسة والتمحيص والتحليل، فالمدارس والكليات وهيئات الضرائب والتشيد والنقل والاتصالات والمسار والجوامع والكنائس كلها منظمات فهي الوحدات الاولية في مجال صناعة واتخاذ القرار وتوزيع الموارد وتطوير الاختراعات في المجتمعات المعاصرة ، فلا يمكن تصور المجتمعات المتقدمة بدون هذه الشبكة الواسعة من المنظمات التي انتشرت حديثاً وأخذت تقوم بتقديم الخدمات للزبائن والعاملين فيها والتي اصبحت اليوم مقاساً لثراء الدول وتقدم الحضارات وتطور التكنولوجيا بحكم كون موازناتها (مثل شركات سامسونكو ابلوفورد) صارت تفوق موازنات دول في افريقيا واسيا والعالم العربي.

تشير الاحصاءات ان ما يقارب ثلثي سكان العالم تقريباً يعملون في المنظمات وبواقع ثمان ساعات يومياً على الاقل ، وعادة ما يترتب على المنظمات تحقيق <u>اربعة اهداف اساسية مرغوبة وعلى نطاق واسع وهي:</u>

١- الكفاءة في مجالات تحقيق اغراض البيئة الخارجية بمختلف طلباتها واحتياجاتها وتحدياتها.

٢- تحقيق سعادة وراحة عاليتين للعاملين فيها والعملاء المتعاملين معها.

٣- الابداع في الانتاج والابتكار في تقديم الخدمة للزبائن والمجتمعات ككل.

٤- الاهتمام بالعناية بالمجتمع ومواطنيه انطلاقا من مسؤوليتها الاجتماعية.

وتأسيساً على ذلك فأن اهمية دراسة المنظمات قبل المهتمين والمختصين تنبع من خلال ما يلي:

١) طبيعة التغيرات البيئية والتطورات والتكنولوجيا والتي من بينها العولمة وثورة الصناعة والاتصالات والتكنولوجيا والمعلوماتية وحيث اصبحت المنظمات تمثل الشكل الشائع في المجتمعات المعاصرة وتلازم الانسان في منامه ومكانه وحياته ككل ، وتؤثر في جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

٢) كون المنظمات وسيلة رئيسية لاشباع الحاجات الانسانية في المجتمع ، فلا يمكن تصور الحالة التي ستكون عليها البشرية لولا وجود تلك المنظمات التي تولت

عمليات الانتاج والتوزيع والبناء المجتمعي والضبط الاجتماعي وغيرها من الوظائف الحيوية الكثيرة لمختلف المجتمعات المتقدمة.

٣) اضحت المنظمات واحدة من اهم اسباب تطور الافراد والمجتمعات والدول والجماعات فهي تقدم المنافع والخدمات والابتكارات والابداعات التي تعتبر جزء من متعة حياة الرفاهية للانسانية اجمع.

السؤال الذي يطرح نفسه هو (هل تعمل المنظمات لايجاد خلق القيمة للمجتمع)؟

اذا كان الامر كذلك ، فكيف يكون ؟ الجواب هنا هو ان خلق القيمة يأخذ ثلاث مراحل وهي المدخلات (Input) والتحويل (transformation) والمخرجات (Outputs) وان كل مرحلة تتأثر بالبيئة التي تعمل بها المنظمة وكما يلي:

١- ان المدخلات تتضمن الموارد البشرية ، المعلوماتية ، المعرفة ، المواد الاولية ، الاموال وان الطريقة التي تختار بها المنظمة وتحصل على المدخلات من بيئتها والتي تحتاجها لانتاج السلع والخدمات تحدد كم القيمة التي تولدها المنظمة في مرحلة المدخلات ، والطريقة التي تستخدم المنظمة مواردها البشرية والتقنية لتمويل مدخلاتها الى مخرجات تحدد كيف ان القيمة الكبيرة تُخلق في مرحلة التحويل وان كمية القيمة التي تخلقها المنظمة هي عمل من طبيعة ونوعية مهاراتها ومواردها وقدراتها والتي تتناول قابلية التعلم والاستجابة الى البيئة.

٢- تتمثل نتيجة عملية التحويل بمخرجات من السلع التامة الصنع والخدمات التي تصدرها المنظمة الى بيئتها وتشتري وتستخدم من قبل الزبائن لاشباع حاجاتهم وتستعمل المنظمة الاموال التي تحصل عليها من بيع مخرجاتها للحصول على التجهيزات الجديدة من المدخلات وهكذا تبدأ الدورة الثانية... فالمنظمة التي تواصل اشباع حاجات الزبائن ستكون قادرة في الحصول على كميات متزايدة من الموارد بمرور الوقت وستكون متمكنة من خلق قيمة اكثر فاكثر كاضافة الى اسهمها من المهارات والقابليات والقدرات ، مثلاً المرضى الذين يذهبون الى الطبيب للعلاج يكونوا كلهم (مدخلات) وفي مرحلة التحويل فأن المستشفى تخلق قيمة بتطبيق مهارات الانتاج لمخرجات جديدة تشبع حاجاتهم بمعالجة المرضى واشفائهم.

ثالثاً: التحديات البيئية المؤثرة في اعمال المنظمات

تتميز المنظمات المعاصرة بالنمو المستمر ، وتنوع المنتجات والخدمات المقدمة وتطور النوعية والتقنيات المستخدمة لتحقيق افضل قدر من اشباع الزبائن ، ولقد تعمق توجه المنظمات نحو المزيد من النمو والاتساع والتنوع في الانتاج لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الاعمال المتغيرة والمتقلبة ولقد ازدادت اهمية المنظمات وحجمها وبالتالي ازداد تأثيرها الاقتصادي والتكنولوجي عند الاخذ بنظر الاعتبار حجم الاعمال والقوة الاقتصادية .

١) القوى والعوامل المحيطة المؤثرة في حياة المنظمات وتطورها.

هناك مجموعة من المتغيرات البيئية ذات الاثر الفعال في دورة حياة المنظمة وعملياتها المختلفة وتتضمن ما يلي:

أ. **المنافسة:** وتعكس اعداد المنافسين وانواعهم ومواقعهم ونشاطاتهم فضلاً عن المهارات الموجودة وضغوط العمل في مواجهتها.

ب .**التوزيع:** ويمثل اعداد وانواع الوكالات والمكاتب او الفروع او الشركات المحلية والدولية المتوافرة لتوزيع السلع والخدمات.

ج . **العوامل الاقتصادية:** وتتناول المتغيرات (الكلف والمصاريف والارباح التي قد تؤثر في قدرة المنظمة على اداء الاعمال).

د . **المتغيرات الاجتماعية:** وهي خصائص وتوزيع السكان على المناطق والمحافظات والاقاليم والدول.

هـ . **الوضع المالي:** وترتكز على معدلات الفائدة ونسب التضخم والضرائب واسعار صرف العملة الصعبة مثل الدولار ، الين ، واليورو.

و . **المتغيرات المادية:** وهي المناخ والمعادن والموارد الطبيعية ومدى توافرها وندرتها مثل النفط والكبريت والماء والفوسفات.

ي . **الجوانب السياسية:** وتتضمن عوامل المناخ السياسي للبلد ونوع الحكم سواء كان ديمقراطي ام دكتاتوري فضلاً عن الوضع الامني له ومدى وجود الفساد والارهاب فيه.

ز . **الحالـــة الثقافيـــة:** وهـــي المواقـــف والمعتقـــدات والاراء والقـــيم الســـائدة لـــدى رجـــال الاعمال المحليين والعالميين.

ط . **الجوانـــب القانونيـــة:** وتتوضـــح بـــالانواع المتعـــددة مـــن التشـــريعات والضـــوابط والقـــوانين المحليـــة والاجنبيـــة التـــي تعمـــل فـــي ظلهـــا المنظمـــات كافـــة ان كانـــت عامـــة ام حكومية ام اعمال ام مجتمع مدني.

ع . **القضـــايا التكنولوجيـــة والمعرفيـــة:** وهـــي المهـــارات التقنيـــة والمعرفيـــة والمعـــدات والوســـائل والتقنيـــات التـــي تـــؤثر فـــي كيفيـــة تحويـــل المـــوارد المتاحـــة الـــى منتجـــات وخدمات مفيدة.

٢) التحديات التي تواجه المنظمات

تواجـــه الكثيـــر مـــن المنظمـــات اليـــوم وبشـــكل عـــام تحـــديات كثيـــرة فـــي بيئـــة الاقتصـــاد العـــالمي المتغيـــرة ، المتقلبـــة وان مجمـــل هـــذه التغيـــرات تتطلـــب مـــن المنظمـــات ان تكـــون مرنـــة ومعرفيـــة تســـتطيع تقبـــل هـــذه التغيـــرات وتجســـيدها فـــي واقـــع انشـــطتها بشـــكل صحيح. ومن اهم هذه التحديات:

أ . **العولمـــــة: (Globalisation)** اصـــبحت بيئـــة المنظمـــة اكثـــر تعقيـــداً واشـــمل تنافســـية ممـــا فـــي الســـابق قبـــل ثلاثـــين عامـــاً ، فـــي ظـــل تجـــاوز حـــدود الـــزمن والبيئـــة والجغرافية وانفتاح العالم اجمع بسبب التطور المعرفي والالكتروني والشبكي.

ب . **المسؤولية الاجتماعية: (Social Responsibility)** يواجه المدراء في المنظمات ضـغوطاً وتحـديات كبيرة فـي السيطرة والاشراف علـى اعمالهم والعاملين فيها بحكم مراعاة تطبيق المعايير الاخلاقية والمجتمعية والمهنية عند تقديم السلعة او الخدمة للزبائن.

ت . **سرعة الاستجابة: (speed of Response)** تُعد الاستجابة السريعة في خدمة البيئـة ضـرورة ملحـة استناداً الـى التغيرات الاجتماعيـة والاقتصـادية والازمـات التنظيميـة او التحولات في توقعات واذواق الزبائن فضلاً عن التغيرات الدولية والتقدم التكنولوجي وهذا ما يشكل في الوقت الحاضر الاساس لاقتصاد المعلومات والمعرفة وليس الالات والمعدات.

ث . **نظـام العمـل الرقمـي (Digital System)** يفضل النظـام الرقمـي تحـددت او نُبذت الوسائط والتدخلات وانعدام الاعتماد على الوسطاء والعملاء في كثير من الحالات وما يحتم

ذلك ان يكون للمدراء نظام عمل شبكي متطور حقيقي وباستخدام تسهيلات الانترنيت والشبكات الحاسوبية المتطورة واجهزة الهاتف المحمول المتقدمة.

ج . دعم تنوع الموارد البشرية: (Supporting diversity of human resources) يجب ان يدار العاملون في منظمة الاعمال المحلية والعالمية ومن جميع الجنسيات والاعراق والمذاهب وهكذا الحال بالنسبة للنساء ولجميع الفئات العمرية الكبيرة والشابة وبشكل عادي ومنصف استناداً للدستور والقوانين الخدمية والعمل في كل بلد ووفقاً للمعايير الدولية.

الشكل رقم (٢) يوضح التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة في ضوء القوى والمتغيرات البيئية الكثيرة المؤثرة فيها: