الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة

الأستاذ :حدار جمال

أستاذ مساعد "أ" بكلية الحقوق و العلوم السياسية

جامعة محمد خيضر - بسكرة

الملخص :

مـا يميـز المنظمـات الحديثـة هـو العمـل فـي بيئـة مفتوحـة علـى كـل المجـالات ،نظـرا للتطـور الحاصـل فـي التكنولوجيـا والترابط بـين مـا هـو داخلـي وخـارجي ومـا هـو سياسـي واقتصـادي واجتمـاعي وبيئـي ،وكـذا لظهـور المخـاطر والكـوارث والأزمـات بشـكل متزايد ،وبـالرغم مـن التطـور الحاصـل فـي كـل الميـادين إلا أن الظـواهر الضـارة لازالـت تخلـف خسـائر ماديـة وبشـرية وبالتـالي أصـبحت معظـم المنظمـات تسـعى لإيجـاد آليـات فعالـة للتكيـف وإدارة المواقـف المسـتجدة بأقـل التكـاليف الممكنـة والحفـاظ علـى توازنهـا فـي ظـروف قاسـية وغيـر مسـبوقة .

Abstract :

Due to the accurent development in technology and the co-relation between the external ,internal ,political, economical ,social and environmental .also as a result to increasingly appearance of risks, catastrophes and crises.

Although, the accurent development in all fields, the harmful phenomena steal causing human and material lots.

Thus, most of the organizations seek to find new and effective mechanisms to adapt and manage new situations with possible cost, and maintain the balance in harsh and unprecedented conditions.

مقدمـــة :

يعيش الأفراد ومختلف الكيانات من منظمات على اختلاف درجاتها وتصنيفاتها وكذا الدول في بيئة حركية ومتغيرة باستمرار ،هذا التغّير هو نتيجة حتمية للتطور الحاصل في مختلف المجالات وكذا الترابط المتزايد والتأثير والتأثر بين مختلف الفواعل والمؤثرات داخل الدولة وعلى المستوى الدولي ،حتى أن أصبحت العولمة ومظاهرها من أهم سمات العقدين الأخيرين ،كما يلاحظ زيادة التهديدات والمخاطر والكوارث الطبيعية والتكنولوجية بشكل مخيف تتضح درجة خطورتها من خلال الخسائر البشرية والمادية التي تخلفها ،وبشكل غير مسبوق تمثل في تطور مصادر التهديدات وعدم نمطيتها وكذا درجات خطورتها ما أدى إلى صعوبة التنبؤ أمر وارد جدا ،بل كثيرا ما يحدث خاصة في الكوارث الطبيعية الكبرى وابرز مثال على ذلك الزلزال وموجات التسونامي التي لحقه والأضرار البالغة التي سببتها في المحيط الهادي والتي خلفت حوالي ثلث مليون ضحية وخسائر مادية ضخمة في 24ديسمبر 2004.

ووعيا منهم لأهمية البيئة كعنصر مهم للمنظمات والدول والشعوب ازدادت الأهمية بالدراسات البيئية من طرف الباحثين في مختلف الفروع المعرفية ،فظهر مصطلح التنمية المستدامة ،والنظريات والمقاربات البيئية في مختلف العلوم بما فيها الإدارة العامة ومن بين النظريات البيئية في الإدارة نظرية الإدارة الموقفية التي ظهرت في مرحلة الستينات والسبعينات كنظرية مركزة على عنصر القيادة بشكل اخص الا انها تطورت في السنوات الأخيرة وأصبحت الدعوة لانتهاجها ملحة ،ولها ما يبررها على المستوى الميداني من ظهور مخاطر ،تهديدات وبشكل عام مواقف لم تكن معروفة بالسابق سواء بنفس الشكل او الشدة والآثار السلبية المترتبة عنها .

والإدارة الموقفية سواء كانت "إدارة يفرضها الموقف ،ويفترضها فهمنا له ،وبالتالي هي إدارة تفاعل مع الموقف ذاته ،تأخذ منه وتعطي له مؤثرة عليه ومتأثرة به وهي إدارة تفاعلية قائمة على عدة عناصر أساسية :التخطيط للتفاعل مع الموقف ،التنظيم للتعامل مع الموقف ،التوجيه للتعامل مع الموقف ،التنسيق للتفاعل مع الموقف ،التحفيز للتعامل مع الموقف ،المتابعة للتعامل مع الموقف" [1] أو اعتبرت "أنها مرتبطة بموقف أو حادث وبالتالي فهي مؤقتة بطبيعتها ،حيث أنها تنشأ كرد فعل للمشكلات "[2]وفي كل الحالات الإدارة الموقفية لها خصائص معينة فيها الايجابية وفيها السلبية والكل يبرره الوضع ومبرر اعتماد هذا النمط من الإدارة .

إن موضوع هذه المقالة من المواضيع المهمة سواء على المستوى العلمي الأكاديمي وخاصة في العلوم السياسية والعلوم الإدارية وعلى المستوى العملي كذلك لما للمواقف المستجدة والمتزايدة والضارة في كثير من الأحيان من تأثير على الإنسان والممتلكات وخاصة في السنوات الأخيرة حيث أصبحت الأزمات والكوارث وكذا المواقف الصعبة أهم ما يميز الوضع[3] ،أما بالنسبة للدراسات السابقة المتناولة للموضوع :

فنجد عند الغرب سواء في شقه النظري –النظريات الموقفية contingences theories أو في جانبه العملي التطبيقي الإدارة الموقفية او الموضعية : situational management لكن اغلب هذه الدراسات تركز على القيادة في المنظمات الإدارية وعلى العوامل النفسية والاستعدادات المسبقة لاختيار المدير وعلى سبيل المثال لا الحصر أورد الكتب التالية :

- Lucien g-Canton, emergency management-concept and strategies for effictiv programs,wiley interscience ,2007 والكتاب يركز على مختلف التصنيفات للكوارث والمواقف المستجدة التي تستوجب تدخلا سريعا وفعالا وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية مثل إعصار كاترينا .

- jon coaffe ,terrorism ,risk and global city ,ashgate ,2007 وهو كذلك كتاب جديد يتناول التحديات الجديدة للدول والمدن وبشكل اخص مخاطر الإرهاب على المجتمع والدولة بشكل سواء .

- اما في اللغة العربية فان الاهتمام بالموضوع جاء متأخرا وجل الكتابات الموجودة هي كتابات حديثة :

أ/ محسن احمد الخضري ،الإدارة الموقفية –المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار،مكتبة ايتراك ،2010 وهو من الإسهامات الحديثة جدا لمؤلف معروف بإسهامات في مجال إدارة الأزمات الذي ألف فيه كتابا سابقا بعنوان إدارة الأزمات ، أما بالنسبة للكتاب الأول فانه أورد في خمسة عشر مبحثا مركزا فيها على مفهوم الإدارة الموقفية ،أنواع المواقف ومراحل التعامل معها ومناهج الإدارة الموقفية ...الخ ،لكن ما يمكن أن يؤخذ على الكتاب انه اهتم فقط بالجوانب النظرية ولم يتطرق إلى تطبيقات هذا الصنف من الإدارة وصعوباته.

ب/ احمد ماهر، إدارة الأزمات وهو كتاب يطغى عليه الطابع العملي في شكل نصائح وتوجيهات للقائمين على إدارة الأزمات

ج/ فريد راغب النجار ،الأزمات والكوارث في القرن 21 –المقاربات – الاستراتيجيات –السلوكيات ،الدار الجامعية،2009 وهو كتاب من 461 صفحة ومن قسمين يتضمن أهم الأزمات والكوارث المعاصرة وسبل إدارتها وهي شكل من أشكال المواقف الجديدة ومثل المؤلف السابق الكتاب كان نظري بالرغم من التفصيل في بعض العناصر

د/ طارق الجمال ،الإستراتيجية العامة لمواجهة الكوارث ،منشاة المعارف – الإسكندرية ،2008 وهو كتاب يجمع بين النظري والتطبيقي إلا انه يركز بشكل اخص على الحالات المصرية .

أما بالنسبة **للمنهج** المتبع فاستجابة لخصوصية البحث والتخصص الذي تنتمي إليه دراستنا سنعتمد بشكل خاص على المنهج المقارن ،وكذا المنهج التاريخي معتمدين الوصف والتحليل لكل الظواهر محل الدراسة ومعرفة الترابط بين جزئياتها والعلاقة بينها .

إشكالية الدراسة : سوف نحاول من خلال هذه الدراسة تبيان أهمية الإدارة الموقفية في الوقت الراهن أكثر من أي وقت مضى نظرا لاعتبارات موضوعية بظهور تحديات مخاطر وأزمات غير نمطية ،غير مألوفة من جهة وكذا لبعض الإخفاقات في مجال الوقاية والتنبؤ من جهة ثانية وهذا ما أدى إلى وقوع هذه الظواهر الضارة بشكل دائم .وعليه وتناسبا مع عنوان البحث ،سوف تكون دراستنا متمحورة حول سؤال محوري وهو :

- **ما مدى فعالية الإدارة الموقفية في ظل بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار ؟**

هذا التساؤل الرئيسي تتفرع عنه تساؤلات :

فرضيات الدراسة :

- الإدارة الموقفية فعالة للمرونة التي تميزها عن باقي الأنماط الإدارية الأخرى .
- للإدارة الموقفية صعوبات وتحديات نظرا لما يميزها من عدم الديمومة التنظيمية وكذا المرونة الزائدة بالإضافة إلى البيئة المتغيرة وما تحمله من مخاطر.

أما بالنسبة **للخطة** فنوردها في العناصر الرئيسية التالية :

مقدمة :

- **تعريف الإدارة الموقفية**
- **خصائص الإدارة الموقفية**
- **خصائص المنظمات الحديثة**
- **فعالية الإدارة الموقفية في ظل تغير البيئة الدائم**
- **فعالية الإدارة الموقفية في ظل الصعوبات التنظيمية للمنظمات الموقفية**

تعريف الإدارة الموقفية :

من المصطلحات الجديدة في هذا المقام والتي هي جوهر بحثنا الإدارة الموقفية ،هذا الاصطلاح الجديد الذي ظهر في شقه النظري من خلال إسهامات رواد المدارس الموقفية في نهاية السبعينات وبعدها محاولين تقديم شكل جديد للإدارة منتقدين بذلك مدرسة النظم التي سادت قبلها في الأخذ إلى حدود قصوى علاقة المنظمات الإدارية بالبيئة المحيطة بها ،وبعدها ونظرا للإخفاقات الكبيرة في التنبؤ بمختلف الظواهر الضارة سواء البشرية أو الطبيعية أو الصناعية تم المناداة لاعتماد مقاربات موقفية لحل وإدارة مختلف المواقف سواء كانت أزمات أو كوارث بأنواعها أو نزاعات او أي ظاهرة ضارة وغير متوقعة بشكل جيد .

إن مصطلح الإدارة الموقفية اهتم به الفكر الإداري الغربي وكان محل اهتمام متخذي القرار ومسئولي الإدارات العامة والخاصة وخاصة في السنوات الأخيرة

وحتى الفقه الإسلامي اهتم به من خلال فقه الموقف أو فقه النوازل "والنوازل في اللغة جمع نازلة ،وهي اسم فاعل من نزل ينزل إذا حل ،وقد أصبح اسما على الشدة عند اشتداد الدهر.

قال الشاعر:

ولرب نازلة يضيق بها الفتى ذرعا وعند الله منها مخرج [4]

وحتى أن تحديد عناصر النازلة يتشابه مع عناصر الموقف من :الوقوع ،الجدة ،الشدة .[5]

الإدارة الموقفية : كلمة مركبة من قسمين الإدارة /الموقف وبالتالي قبل تقديم تعريف مفصل للمصطلح نحدد معالم كل من الكلمتين المشكلتين للكلمة المركبة :

الإدارة : وكل ما تعنيه الكلمة من خصائص ومميزات ،وذلك باعتبار الإدارة العامة لا تقتصر على وحدات الجهاز الإداري أو الجهاز الحكومي أو المنظمات العامة،وإنما يمتد لصياغة أهداف وادوار كافة القطاعات في المجتمع التي يفترض التنسيق فيما بينها لتتحمل مسؤولياتها وتقوم بمهامها وتحقق اهدافها [6]

الموقف : وكل ما يعنيه المصطلح من دلالات مرتبطة بالظرف زمانا ومكانا معينا ،وهو وضع غير دائم إلى مالا نهاية .

يعرف محسن احمد الخضيري الإدارة الموقفية بأنها (هي إدارة الاستعداد الدائم لمواجهة الموقف والتعامل معه ،والتعامل مع مفاجأته ،والتعامل السريع مع هذه المفاجآت

،والتعامل السريع مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على مجرى الأحداث)[7] ،ويعتبرها خليط من علاقات التفاعل الايجابي بين كل من :

-الموقف الحالي بكافة أبعاده وجوانبه

-الظروف العامة المحيطة بالموقف والمؤدية إليه

-الاتجاه العام الذي يأخذه الموقف

-الإمكانيات والموارد المتاحة للاستخدام والقدرة على استخدامها

ويعرف السيد عليوة الإدارة الموقفية بأنها مرتبط بموقف معين وبالتالي هي مؤقتة بطبيعتها حيث انها تنشا كرد فعل للمشكلات.[8]

"نظرية المقاربة الموقفية للإدارة لها امتداد في الأنظمة العامة والأنظمة المفتوحة بشكل خاص ،ويعتبر طومسون إن التقاء هذه النظريات وتوسعها في عمل هيكلي يمثل حجر الأساس للمقاربة الموقفية "[9]

خصائص ومميزات الإدارة الموقفية :

تتميز الإدارة الموقفية بمجموعة من الخصائص أهمها :

- سرعة التكيف والاستجابة للمواقف الطارئة .
- تمايز أعضاء في الإدارة الموقفية حسب مهاراتهم وخبراتهم وليس على أساس المراتب.
- المساعدة على نشوء علاقات سريعة أثناء العمل ويكون الولاء المهني هو المسيطر وليس الولاء للوظيفة وبالتالي تجاوز الأطر البيروقراطية والتسلسلية في المسؤولية .

وان كانت المرونة من صفات الإدارة الموقفية فان لها من الصفات كذلك من عدم الديمومة بشكل خاص ،وكذا الحركية التي تطبع البيئة المحيطة بالموقف تجعلهما عناصر يمكن أن تكون ايجابية كما يمكن أن تكون سلبية حسب درجة التعامل الجدي مع هذين العنصرين .

خصائص المنظمات الحديثة :

تتميز المنظمات الحديثة سواء كانت عامة أو خاصة وسواء كانت صغيرة أو كبيرة (من اصغر المنظمات من حيث الحجم والاختصاص إلى الدولة باعتبارها منظمة المنظمات) بدرجة كبيرة من التنظيم والاستعداد ذلك أن البيئة المفتوحة على تأثير مختلف

الفواعل تجعل درجة المخاطر تزيد بشكل كبير ،التهديدات ،وحتى المنافسة بين المنظمات ليبقى في الأخير التنظيم أكثر استعداد وأكثر قابلية للتفاعل مع المستجدات .

فعالية الإدارة الموقفية في ظل تغير البيئة الدائم :

إن البيئة المفتوحة والمتغيرة باستمرار جعلت المنظمات الموقفية تفرض نفسها على الساحة نظرا ولأسباب عدة منها منها :

أ- فشل منظومة الوقاية من الأزمات والكوارث ومختلف الظواهر المتسمة بالتطرف والتي تهدد حياة الناس وممتلكاتهم تهديدا بليغا ، أو على الأقل القصور والنقص الذي يطبع هذه المنظومة فبالرغم من الأموال الطائلة التي تصرف والتجهيزات الحديثة للرصد وشبكة المعلومات المتطورة المستخدمة من طرف الأخصائيين في مختلف المجالات والعدد الكبير من العملاء والجيوش وشركات الأمن الخاصة إلا أنهم لم يتمكنوا من الوقاية ومنع حدوث الكثير من الأزمات والأحداث المأساوية مثل تفجيرات 11 سبتمبر 2001 في الولايات المتحدة الأمريكية أو اختطاف الرهائن وخاصة في الدول والأقاليم الهشة والواقعة في مناطق الصراع أو حيث تقل سلطة الدولة أو وقوع الكوارث الطبيعية المفجعة ، وبالتالي يكون التعامل مع المستجدات التي يأتي بها الموقف بمرونة وفعالية أكثر من ضرورة لأنه عند وقوع الأزمة أو الكارثة يكون السبيل الوحيد المتاح هو التعامل معها بفعالية .

ب- ازدياد الأعمال الإرهابية ، ما ينجم عنها أحداث تكون في كثير من الأحيان نتائجها بشكل مأساوي كالتفجيرات الإرهابية ، أو في شكل اختطاف للرهائن من طرف الحركات الإرهابية والحركات المناوئة للحكومات أو شبكات الإجرام المنظم ما يستوجب من الدول والمنظمات المعنية بهذه المواقف مرونة أكثر .

ج- الكوارث التكنولوجية : نتيجة لعوامل كثيرة لعل أهمها تدخل العنصر البشري وعدم احترام معايير السلامة الصناعية (من أهمها : انفجار تشرنوبيل . تسرب النفط في خليج المكسيك ...) .

د- الكوارث الطبيعية : حيث انه إذا كان عقد التسعينات من القرن الماضي اعتبر عقد الوقاية من الكوارث الطبيعية المعلن عنه من طرف الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة [10] ،وما رافقه من مجهودات دولية ومحلية في هذا الشأن ، فان العقد الأول من الألفية الجديدة هو عقد الكوارث الطبيعية بامتياز ، نتيجة ازدياد وتيرة الكوارث الطبيعية حجما وكما والخسائر التي خلفتها .

هـ - انتشار ظواهر غير مسبوقة من قبل مثل : موجات الأوبئة التي ضربت العالم في العقد الأول من الألفية (الجمرة الخبيثة ، فيروس sars الالتهاب الرئوي الحاد ، أنفلونزا الطيور وأنفلونزا الخنازير ... الخ ، فان كان التنبؤ بها صعب إلا انه يجب إتباع مرونة للتعامل معها لمواجهة التحدي الذي يحدثه الوباء من جهة وللحفاظ على أموال وموارد الدول من جهة أخرى ضد أطماع من يستفيد من الوضع وخاصة شركات الدواء العالية بالرغم من كون هذا الموضوع يطبعه الكثير من الغموض حيث تتلاقى المصالح الاقتصادية للشركات والدول الكبرى ومعاناة الملايين من البشر في ظل جو يطبعه الكثير من المخاوف الأمنية .

و - انتشار الجريمة المنظمة سواء داخل الدولة أو الجريمة العابرة للحدود واستفادت من التقنيات التكنولوجية المتوفرة وخبراتها السابقة وتعاون الكثير منها ما يصعب التنبؤ بها لكن لابد من منظمات فعالة لمواجهتها خاصة في مستوى الدول وأجهزتها الأمنية.

1- تشابك العلاقات وتداخل الفواعل في المنظمات والدول الحديثة بالإضافة إلى الحركية الكبيرة التي يعرفها العالم سواء في مجال القيم أو التغيرات الاجتماعية والاقتصادية في إطار العولمة ومظاهرها خاصة بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين وازدياد الأزمات حيث أصبحنا نعيش في مجتمع الأزمات على حد تعبير Ulrich beck (ألريخ باك) .

2- إن اعتماد أسلوب الإدارة الموقفية في المنظمات الحديثة الهدف منه تحقيق المرونة في التعامل مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة في أحيان كثيرة في البيئة المحيطة بالموقف وكذلك لمميزات الإدارة الموقفية ذاتها المتميزة بالمرونة والفعالية وسرعة التكيف .

3- تأتي المنظمات الموقفية في ظل أجواء غير مستقرة يطبعها تسارع في الأحداث ، غموض في المعطيات أجواء من الخوف والشك كلها تجعل القائمين على الفريق المشكل لإدارة الموقف (أزمة ، كارثة ، حادث ، ... الخ) مرونة وفعالية سواء في فهم الموقف أو التصرف حياله ، يكون ذلك من خلال الدقة في استقاء المعلومات (من حيث النوعية والمصدر)،(التسيير الإعلامي الجيد للموقف) وكذلك نقل المعلومات والتنسيق بين أفراد الفريق ، بالإضافة إلى التيقن من الموارد المادية والبشرية المتاحة ، والحاجيات المستعجلة مع ترتيب الأولويات في التصرف مع اخذ الحيطة خاصة في مجال صد الطريق أمام المستفيدين غير

الشرعيين من الأوضاع مثل المساعدات التي تقدم في مثل هذه الظروف لأن أي خطأ ربما ستنجم عنه تداعيات ضارة على مستويات عدة ، وان كانت المرونة تقتضي بعض الحرية في التصرف إلا أنها لا تعني الارتجالية المطلقة من طرف القائمين على التنظيم الموقفي ، فالالتزام بحد ادني من التنظيمات والقوانين واحترام الحقوق والحريات بالإضافة إلى الرقابة على القائمين على التنظيم الموقفي أمور لابد منها لتحقيق فعالية أكثر في تسيير آثار الموقف .

أما فعالية الإدارة الموقفية في ظل ضيق وقت **:** فعنصر الوقت مهم في نشاط أي منظمة خاصة إذا كان تسارع الأحداث وغموضها يجعل من التصرف في زمن قصير تحد كبير ودائما يطرح الإشكال والتفريق بين السرعة في التصرف والتسارع أو التصرف دون إدراك أو دون استيعاب العناصر الضرورية للموقف وهذا شيء مهم ، لان القرار الجيد في الوقت المناسب أكيد أن نتائجه تكون جيدة، وان كانت المنظمة الموقفية مرتبطة بالموقف (غير مستمرة بالمطلق) فانه لابد من الإبقاء على الأرشيف لنشاطها للمحاسبة إن استوجب الأمر ذلك لكي لا يستعمل عدم الاستمرار للمنظمة الموقفية كمبرر للإخلال بالواجبات أو تحقيق مصالح شخصية على حساب المصالح العامة والتي أوجدت من اجلها أصلا.

فعالية الإدارة الموقفية في ظل المرونة التنظيمية للمنظمات الموقفية :

في ظل عدم الاستقرار الهيكلي و التنظيمي و عدم الديمومة زمانا، تتميز المنظمات الموقفية بالمرونة وعدم الصرامة التنظيمية التي تميز المنظمات الإدارية البيروقراطية والمنظمات في الحالات العادية فغالبا ما يكون فريق إدارة الموقف مشكلا للموقف فقط ويضم أعضاء سواء من داخل المنظمة أو الاستعانة بشركاء أو خبراء من خارج المنظمة وبالتالي يتم الخروج عن الشكل التقليدي للتنظيم الإداري بحيث تزول علاقات العمل المبنية على التنظيمات واللوائح والتقسيم الصارم للعمل لتحل محلها علاقات عمل مبنية على المرونة وحرية نسبية في التصرف وتجاوز العراقيل البيروقراطية وعلى اعتبار فريق إدارة الموقف انشأ لإدارة حالة معينة فان مبررات بقاءه تزول بانتهاء مهمته أي هو تنظيم مؤقت بطبعه ، إن عدم الصرامة في فرض الضوابط التنظيمية يمكن أن ينظر إليه على انه سلاح ذو حدين فمن جهة التحرر من القيود الإدارية ومن جهة أخرى إمكانية حدوث تجاوزات أو تقصير .

عدم الاستقرار التنظيمي الهيكلي وعدم وضوح ودقة المسؤوليات المسنودة لأفراد فريق الإدارة الموقفية ربما يؤدي إلى تنازع للاختصاصات وربما في أحيان

أخرى إلى إهمال وتقصير بقصد أو بدون قصد ، وهي أمور من شانها تعقيد الموقف فمثلا في كثير من الأحيان عند حدوث كارثة أو أزمة تكون هناك شح وندرة حادة في الأخبار والمعلومات ،وفي بعض الأحيان تعدد مصادرها والتضارب الذي قد يحدث بين هاته المعلومات ما يؤدي إلى انتشار الإشاعات أو إصدار تصريحات من أطراف مختلفة في التنظيم ربما تؤدي إلى التناقض بين تصريح وآخر (عدم وجود مصدر واحد للمعلومات بشكل واضح وتنظيم مع الإجابة على كل التساؤلات لان الغموض هو البيئة الخصبة لانتشار الإشاعة والأخبار المفزعة) وما يترتب عن ذلك من انتشار الخوف ،القلق ،وفي بعض الأحيان حتى التأثير على طريقة التفاعل مع الموقف والنهايات التي قد ينتهي إليها.

خاتمـــــة :

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص مجموعة من النتائج :

- الإدارة الموقفية ضرورية في المنظمات والأجهزة الحكومية والخاصة الحديثة نظرا للتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمات في مختلف مستوياتها ومواضيعها من الداخلية ،الخارجية ،البيئية،الاقتصادية ،الاجتماعية ،السياسية...الخ هذه التحديات تجعل من الموضوع محل اهتمام مختلف التخصصات العلمية .
- تتوقف فعالية الإدارة الموقفية في المنظمة الإدارية في فهم وتقديم حلول ناجعة لمختلف المواقف أخذا بعين الاعتبار عنصر الوقت ومختلف الضغوط المحيطة بالعمل .
- إن البيئة المميزة لعمل الإدارة الموقفية المشحونة بالضغط والقلق وغياب المعلومات وتسارع الأحداث بالإضافة إلى ما يطبع الإدارة الموقفية من ميزات أهمها غياب نموذج قار وثابت للإدارة الموقفية وعدم وجود تنظيم و توزيع دقيق للمسؤوليات والاختصاصات بين فريق إدارة الموقف ربما من أهم التحديات الخاصة بالإدارة الموقفية بتغلب القائد الإداري والقائم على المنظمة عليها ربما يحل إشكالات عديدة .

الهوامـــــش :

1- محسن احمد الخضيري ،الإدارة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار،القاهرة :ايتراك للطباعة والنشر ،2009،ص24 .

2- السيد عليوة ،ادارة المخاطر والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ،ط2،مصر:دار الأمين للنشر والتوزيع ،2002 ،ص20 .

3- تتشابه عناصر الموقف مع عناصر الأزمات والكوارث في الكثير من الأحيان حتى أن بعض المؤلفين في الموضوع يعتبرون الأزمات الطارئة ،المواقف الاستثنائية القاسية والمواقف غير المعتادة كلها من انواع

المواقف التي تختص بها الإدارة الموقفية مثلما يورده أد-محسن احمد الخضيري في كتاب الادارة الموقفية السالف الذكر في الصفحة 38-39-40 ...

4- محمد بن حسين الجيزاني ،فقه النوازل :دراسة تاصيلية تطبيقية،المجلد 1،السعودية :دار ابن الجوزي للنشر 2006،ص 20 .

5- محمد بن حسن الجيزاني ،نفس المرجع ،ص22

6- مصطفى محمود ابوبكر،الادارة العامة:رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الاداري من التخلف والفساد،مصر:الدار الجامعية ،2009،ص18

7- محسن احمد الخضيري ،الإدارة الموقفية مرجع سابق ،ص9،ص14

8- السيد عليوة ،مرجع سابق ،ص20

9- Valarie A. Zeithaml, Carl P. Zeithaml, European

Journal of Marketing ,p38

10 - انظر القرار 44236 المعتمد من طرف الجمعية العامة للامم المتحدة 1990 .