



[www.mecsaj.com/ar](http://www.mecsaj.com/ar)

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد العاشر (شباط) ٢٠١٩

## معوقات تنظيم العمل الإداري

سهير بنت فايق بن ناصر العتيبي

## ملخص الدراسة

يرتبط العمل الإداري ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم والتخطيط، حيث يشكل التنظيم والتخطيط المحور الرئيسي والأساسي للعملية الإدارية، ومن أهم فوائد التخطيط في العملية الإدارية هي إظهار الأهداف بوضوح وتصور المستقبل بشكل واضح، وتعد العملية الإدارية سلسلة من بعض الخطوات المتصلة والتي تشتمل على العديد من الخطوات المترابطة والمتكاملة، ويهدف العمل الإداري في المقام الأول إلى تبسيط إجراءات العمل وتنظيم احتياجات المنظمة أو المؤسسة بصورة منظمة، كما أن الإدارة تكمن أهميتها في اتساع حجم المنظمات واستخدام العديد من القوى العاملة وبروز العديد من المشاكل المختلفة مما جعل الإدارة أمراً في غاية الأهمية، ومن أبرز المكونات الأساسية للعملية الإدارية: العمومية، والقابلية للتحويل، والترابط والتشابك، وتنقسم مستويات الإدارة إلى ثلاثة مستويات مختلفة هما الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة، ويواجه العمل الإداري العديد من المعوقات التي تعيق من سير العمل الإداري بصورة صحيحة، وتأتي معظم المعوقات الإدارية من خلال سوء التنظيم وسوء التخطيط، والمعوقات التي تقابل تنظيم العمل الإداري هي ثلاثة أقسام: وهم الصعوبات البشرية، والمعوقات التي تتعلق بأهداف التنظيم الإداري، والمشاكل التي تتعلق بالآلية الخاصة بالعمل الإداري والتنظيمي، ومن أبرز توصيات هذه الدراسة هي ضرورة التنظيم في العمل الإداري، وضرورة التخطيط السليم للأعمال الإدارية، وأهمية دراسة المعوقات للأعمال الإدارية.

**كلمات مفتاحية:** إدارة، العمل الإداري، التخطيط، التنظيم.

## Abstract

Management is intimately linked to organization and planning as they are considered the principal axis of the management process. One of the most enormous benefits of planning is presenting goals and producing a vivid image of the future. Management is considered a series of connected steps which includes many interconnected and integrated ones. It aims in the first place to simplify work procedures and regulate the organization or the foundation needs in an organized manner. Management importance lies in expanding organizations, the practical use of manpower and the pop up of various problems which undoubtedly made management significantly important.

Generality, convertibility, interconnection, and overlapping represent some of the most outstanding components of the management process and its levels are divided into three varied levels: high, middle and direct management.

Management faces many obstacles that disturb the proper administration flow and these obstacles come through of inadequate planning and organization while they are divided into three divisions: human difficulties, constraints related to objectives and problems related to the mechanism of administrative work. Organizing, proper planning and constraints study are the most highlighted recommendations of this study

**Keywords:** Management, Administrative work, planning, and Organizing

## المحور الأول : الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

لقد أطلق العديد من المسميات المختلفة على هذا العصر، فمن مسمى عصر التغير السريع إلى العصر الذي تم تسميته بعصر اكتشاف الفضاء ومن ثم إلى عصر الكمبيوتر مروراً بعصر نظم المعلومات، وأرى أنه من الإنصاف أن يتم تسمية هذا العصر باسم عصر الإدارة، حيث إن الإدارة هي المسئولة الأولى وبشكل واضح عن أي نجاح أو إخفاق في أي عمل من الأعمال، كما أن الإدارة هي التي تقع على مسؤوليتها إشباع الرغبات المختلفة وتدفق الإنتاج بمراحله المتنوعة وكذلك سير الحياة اليومية ، ومن هنا فإن الإدارة بمثابة القلب في حياة الإنسان، فإذا ما تصورنا جسم الإنسان وكيف أن القلب هو الذي يحرك الإنسان ويبعث على الحياة، فكذلك الأمر بالنسبة إلى الإدارة ، والسبب الرئيسي في أن الإدارة تحتل جزءاً هاماً في حياتنا، إن الإدارة هي الأمور التي يمكن فعلها بين كل من التمني والواقع، ويعد التنظيم من أهم الأركان في العملية الإدارية حيث يعد التنظيم الركن الأول والأساسي في تلك الخطوات العملية التنفيذية لأي برنامج عمل، لكن هناك العديد من الأمور المختلفة التي تؤدي بشكل واضح ومؤثر إلى أن تعوق العمل الإداري وأن تقف أمامه بشكل يؤدي إلى العديد من الأمور السلبية المختلفة .

### مشكلة الدراسة:

نتيجة لعدم التخطيط والتنظيم السليم من قبل المنظمات والمؤسسات في الأعمال الإدارية ظهرت العديد من المعوقات في العمل الإداري، وأثرت هذه المشاكل والمعوقات على الأعمال الإدارية الأمر الذي أدى إلى تؤثر المنظمات بشكل عام، ويدرك الجميع أننا نعيش في عصر فيه العديد من التحديات من جميع الجوانب المختلفة وفي شتى المجالات، الأمر الذي أصبح وجود الإدارة فيه أمراً ملحاً لكي تواجه هذه الإدارة التحديات المختلفة، لذلك فقد أصبح من الضروري الاهتمام بالأعمال الإدارية والأخذ بمفاهيم الإدارة الحديثة عن طريق التنظيم والتخطيط، وتتطرق هذه الدراسة للإجابة على إشكاليات عديدة، ما مفهوم التنظيم؟ ما هو مفهوم التخطيط؟ ما هي أهمية وفوائد التخطيط الإداري؟ ما هو مفهوم الإدارة وما هي أهمية العمل الإداري؟ ما هي مكونات العملية الإدارية وما هي مستوياتها؟ ماذا يعني معوقات العمل الإداري؟ ما هي معوقات التنظيم والعمل الإداري؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي :

- ١- التعرف على مفهوم التنظيم .
- ٢- التعرف على مفهوم التخطيط وأهميته في العمل الإداري وفوائده .
- ٣- التعرف على مفهوم الإدارة ، وأهمية العمل الإداري .
- ٤- التعرف على مكونات العملية الإدارية ومستويات الإدارة .
- ٥- التعرف على المقصود بمعوقات العمل الإداري .
- ٦- التعرف على معوقات التنظيم والعمل الإداري .

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي :

- ١- الإضافة العلمية التي سوف تأتي من خلال هذا البحث وذلك بهدف سد العجز وملء بعض من الفراغ في عدم توافر الدراسات والأبحاث التي تتعلق بظاهرة معوقات التنظيم والعمل الإداري .
- ٢- تكمن أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه وأهمية العمل الإداري التي أصبح ضرورة ملحة في هذا العصر.
- ٣- قد تساعد هذه الدراسة في إعطاء الباحثين والدارسين بعضاً من المعلومات التي قد تفيدهم في أبحاثهم.

## المحور الثاني : العمل الإداري والمفاهيم المتعلقة به

### مفهوم التنظيم:

إذا بحثنا عن مفهوم التنظيم في العديد من الكتب المختلفة، سنلاحظ أن هناك العديد من التعريفات المختلفة لهذا المفهوم، حيث يعرف التنظيم على أنه تلك العملية التي تحتاج إلى تنسيق العديد من الجهود المختلفة في المنظمة وذلك بهدف تحقيق وتنفيذ السياسات المرسومة من جانب الشركة أو المنظمة وذلك بأقل تكلفة. (Stanford, 200).

كما يعرف التنظيم أيضا على أنه تحديد الأعمال، وتوزيعها بشكل مناسب على الموظفين وذلك بهدف الوصول إلى الهدف المنشود (Dessler , 2002).

ويرى الباحث أن التنظيم هي بعض من العمليات المختلفة التي يتم من خلالها العمل على تحديد وتجميع العديد من الأنشطة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المرجوة ووضعها في ضوء هيكل محدد يتم شغله بالأفراد المؤهلين، مع تزويدهم بكل الإمكانيات والموارد والاحتياجات المختلفة التي تؤهلهم من أن يقوموا بأداء عملهم على أفضل وجه ممكن.

وعلى الرغم من تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بمفهوم التنظيم فإن هناك بعض من العناصر الأساسية التي لا بد من وجودها وهي على النحو الآتي :

- ١- تحديد جميع الأهداف الفرعية والرئيسية .
- ٢- تحديد الأنشطة المهمة لتحقيق الأهداف المرجوة .
- ٣- تحديد وتجميع الأنشطة ومن ثم وضعها في هيكل تنظيمي وذلك من أجل الاستفادة من جميع الموارد .

### مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط أحد العناصر الرئيسية في الإدارة، فهي عملية تمتاز بالاستمرار وهي تعني الإعداد بشكل كامل بهدف الوصول إلى تحقيق الهدف، ويرى الباحث أن التخطيط هي العملية الإدارية الأولى من أجل القيام بأي نشاط، فالتخطيط هو تحليل بيانات الماضي والعمل على اتخاذ قرارات في الحاضر وذلك من أجل بناء المستقبل، ونلاحظ من ذلك أن أهم ما يميز التخطيط هو الارتباط بالوظيفة الإدارية في المستقبل وبالتالي بالقيمة التنبؤية.

## فوائد التخطيط الإداري:

من أهم فوائد التخطيط هي إظهار الأهداف بوضوح الأمر الذي يؤدي إلى معرفة الأفراد والموظفين الدور الذي يجب أن يقوموا به على أكمل وجه ممكن، حيث يقوم التخطيط بوضع الطريق الذي يسلكه الموظفون داخل المنظمة، كما يبين العناصر التي يجب أن يتم استخدامها سواء كانت تلك العناصر كمية أم نوعية مادية أم بشرية، ومن أهم ما يميز التخطيط الإداري أيضا هو تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من الأجزاء، كما يزيد التخطيط من الفاعلية الإدارية.

## مفهوم الإدارة:

تعرف الإدارة على أنها عملية تخطيط منظمة تهدف إلى اتخاذ قرار بشكل صحيح، كما أن الإدارة هي التنظيم والتحفيز والقيادة والرقابة التي يتم ممارستها من أجل حصول المنظمة على كل من الموارد البشرية والمادية والمالية ومن ثم مزجها والعمل على توحيدها وتحويلها إلى مخرجات ذات كفاءات عالية. (الشماع، ٢٠٠٢).

كما يتم تعريف الإدارة على أنها تلك العملية الاجتماعية المستمرة التي تعمل على توظيف الموارد البشرية والمادية وذلك من خلال التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة وذلك من أجل الوصول إلى أهداف مدروسة ومحددة. (الأشعري، ٢٠٠٠)

ويرى الباحث أن الإدارة هي بعض من النظريات والمبادئ المحددة التي تسهم بشكل كبير في تحديد الإطار العام التي تتماشى أهداف المنظمة، وكذلك الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف الممكنة وأفضل الوسائل.

وتتبع أهمية العمل الإداري من خلال العديد من المحاور من أهمها:

- ١- أن الإدارة تهدف إلى تبسيط إجراءات العمل وتنظيم احتياجات المنظمة بصورة منظمة.
- ٢- يتمحور نشاط الإدارة في استقبال وتنفيذ العديد من القرارات مهما بلغت هذه القرارات من صعوبات .
- ٣- تمد الإدارة المنظمة بالتصور والبناء الفعال لمستقبل المنظمة .
- ٤- تخلق الإدارة الملتزمة قيادات فعالة وملتزمة. (العلاق، ١٩٩٩).

- ٥- تكمن أهمية الإدارة في اتساع حجم المنظمات واستخدام العديد من القوى العاملة وبروز العديد من المشاكل المختلفة مما جعل الإدارة أمر في غاية الأهمية .
- ٦- تقابل الإدارة جميع التغيرات والظروف البيئية المختلفة وتسعى للتعامل معها بأفضل وجه ممكن.

### أهداف العمل الإداري:

يسعى العمل الإداري إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أبرزها تنمية القدرات الخاصة بالموظفين داخل المنظمة وذلك من أجل تنفيذ الخطط التي تم رسمها من قبل المنظمة، كما يهدف العمل الإداري الجيد إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وذلك من أجل الإنتاج بشكل أكبر ومن خلال أقل التكاليف الممكنة، كما تسعى الإدارة الجيدة إلى تحقيق مطالب الموظفين وتحقيق الرفاهية لهم وذلك من خلال تلبية مطالبهم مما يؤدي إلى ارتياح الموظفين داخل أعمالهم.

### مكونات العملية الإدارية:

هناك بعض من مبادئ العمل الإداري يمكن إيجازها فيما يلي (الدين، ١٩٩٧):

#### ١- العمومية:

تعد المكونات الإدارية متحدة في معظم المنظمات مهما اختلفت الأهداف والأنشطة، وحتى وإن تفاوتت درجات وجودها وذلك باختلاف المستويات الإدارية.

#### ٢- القابلية للتحويل:

هناك مرونة في العمليات الإدارية، وكلما زاد وارتفع المستوى الإداري كلما زادت المرونة.

#### ٣- الترابط والتشابك:

لا يتم النظر إلى العمل الإداري كوحدات منفصلة عن بعضها البعض، حيث إن العمليات الإدارية عمليات مجتمعة ديناميكية تؤثر على العمل ككل.

#### ٤- التكرار:

إن أي وظيفة إدارية تشمل في داخلها العديد من النسب المتفاوتة من الوظائف الأخرى، فعندما نأتي لنخطط إلى أي نشاط نجد أن المرحلة الإدارية بحاجة إلى التخطيط والتنظيم.



## ٥- الأهمية النسبية:

جميع الوظائف الإدارية تحظى بدرجة كبيرة من الاهتمام، لكن هذه الأهمية من الوظائف الإدارية تختلف وذلك باختلاف الوظيفة وبمدى صعوبتها وسهولتها.

مستويات الإدارة:

نستطيع أن نقوم بتقسيم الإدارة إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي على النحو الآتي (مطر، ١٩٩٧):

أولاً: الإدارة العليا:

وهي مجموعة من الموظفين في أعلى الإدارة والذين يقومون على إعداد الخطط والسياسات الخاصة بأهداف المنظمة، وتتخلص مسؤولية الإدارة العليا في العمل على تحديد الأهداف العامة للمنظمة، ووضع تصور مستقبلي للأحداث التي قد تحدث في المستقبل، والعمل على تخطيط الهيكل التنظيمي، ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة التي تسمى بالخطط طويلة الأمد، وكذلك العمل على رقابة وتوجيه جهود الموظفين والعاملين.

ثانياً: الإدارة الوسطى:

تلعب هذه الإدارة دوراً متوسطاً بين كلاً من الإدارة العليا والإدارة المباشرة، حيث يعد من أهم اختصاصات الإدارة الوسطى هي متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف والعمل على ترجمة الأهداف المطلوبة إلى أهداف واقعية، ومن أهم مسؤوليات الإدارة الوسطى هي وضع الخطط قصيرة الأمد والعمل على تدريب وتنمية الإدارة المباشرة وكذلك رسم السياسات التي تهدف إلى تحقيق الخطط الفرعية وتنسيق الأعمال المختلفة.

ثالثاً: الإدارة المباشرة:

حيث يتمثل أفراد هذه الإدارة من أفراد المنظمة الذين يقومون بشغل وظائف التنفيذ.

## المحور الثالث : معوقات العمل الإداري

مفهوم المعوقات الإدارية:

المعوقات الإدارية هي بعض من الصعوبات المختلفة التي بدورها تمنع الوصول إلى بعض من الأهداف المحددة، وتأتي معظم المعوقات الإدارية من خلال سوء التنظيم وسوء التخطيط، حيث تناسب ذلك بشكل طردي مع المعوقات الخاصة بالمنظمة وبين كل من عملية التوجيه والرقابة، بينما تتناسب عكسيا مع كل من التخطيط والتنظيم، فإذا ما أصبح التخطيط والتنظيم بشكل أوضح وأكثر شمولاً كلما قلت المشاكل والمعوقات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة بكل يسر وسهولة، والعكس صحيح أي أنه كلما كان التنظيم والتخطيط غير واضح ومبهم كلما كانت عواقبه وخيمة على المنظمة بشكل أكبر . ( درويش ، ٢٠٠٤ ) .

### معوقات التنظيم والعمل الإداري:

يخضع تنظيم العمل الإداري عند مرحلة تكوينه إلى العديد من التيارات والتفاعلات المختلفة سواء كانت هذه التفاعلات داخلية أو خارجية، وهنا سوف يقوم الباحث بتقسيم المعوقات والمشاكل التي تقابل تنظيم العمل الإداري إلى ثلاثة أقسام مختلفة وهي على النحو التالي:

#### ١- الصعوبات البشرية:

والمقصود بهذا النوع من المشكلات هي بعض من الصعوبات التي تتعلق بالعنصر البشري الذي يتدخل في أداء وتسيير وظائف التنظيم، وتأتي هذه المشكلة من خلال الاختيار الخاطئ للعناصر البشرية، وكذلك الانحراف الذي يحدث في الأعمال الإدارية والفساد الإداري الذي يحدث في المنظمات والمؤسسات (العامري، ٢٠٠٧). ويعد غياب الإدارة السليمة وخصوصاً إدارة الموارد البشرية عامل سلبى للغاية حيث يزيد ذلك من عملية الاختيار والتعيين من خلال طرق غير واضحة وعشوائية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى سوء عملية التنظيم، وذلك من خلال وجود العديد من الأفراد في الإدارة الذين لا يملكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل أفضل، وعندما نتطرق إلى الحديث عن العنصر البشري التنظيمي فإن ذلك يعني جميع الأفراد على اختلاف مواقعهم المختلفة في البناء التنظيمي وذلك من رؤساء ومرؤوسين، ويشمل سوء الاختيار كلا من القادة والإداريين، ويظهر سوء الاختيار بشكل واضح عند مرحلة ممارسة التنظيم (الهيبي، ٢٠٠٣).

أ- المشاكل التي تتعلق باختيار أعضاء المراكز الإدارية القيادية:

هناك العديد من المشاكل المختلفة التي تتعلق باختيار أعضاء المراكز القيادية، وسوف أقوم هنا بذكر بعض من هذه المظاهر الخاطئة: (hunt , others , 2000):

- من المشاكل المنتشرة التي تخص أعضاء المراكز القيادية هو مبدأ تعدد الرئاسة والقيادات الرسمية داخل المنظمة، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى الفوضى والإخلال بالنظام وعدم وجود حالة رضا بين الموظفين والارتباك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين، فإذا تسلم الموظف أمراً من أكثر من رئيس فإن ذلك يؤدي إلى ارتباك الموظف ولا يستطيع البعض التصرف في مثل هذه الأمور.
- عدم الإلمام الكافي بالأعمال الإدارية والأهداف التي تم تخطيطها مسبقاً من قبل المنظمة أو الشركة .
- ضعف القدرات الشخصية والقيادية والإدارية والإمكانيات المتواضعة التي لا تؤهله إلى العمل بمنصب إداري. ( Borrington , stimpson , 2002 )

ب- سوء اختيار العاملين في المستويات الأدنى:

فيما يخص أعضاء التنظيم في المستويات الوظيفية والإدارية الأقل فإن أبرز المشاكل التي تنتج عن سوء اختيارهم هي عدم وجود الكفاءة اللازمة للقيام بالأعمال المنسوبة إليهم. (العامري، ٢٠٠٧)

٢- المعوقات التي تتعلق بأهداف التنظيم الإداري:

والمقصود بالأهداف هي تلك الأمور التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وذلك من خلال الأنشطة والمهام المختلفة، حيث تساعد هذه الأهداف على جعل المنظمة واضحة إلى المجتمع بصورة أكبر، ومن بعض المشاكل التي تتعلق بالأهداف ما يلي: (القيوتي، ٢٠٠٩):

- عدم التصور الصحيح للأهداف فيما يخص في الإدارة العليا، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود تصور صحيح للاستراتيجية المناسبة للمنظمة.
- تداخل الأهداف مع بعضها البعض سواء كان ذلك في الوسائل الخاصة بتحقيق الأهداف أو من خلال وجود نوع من التعارض والتضارب بين تنظيم هذه الأهداف .

- عدم وجود الوعي الكافي للأهداف التي تم وضعها من جانب العاملين وبعض الإداريين، الأمر الذي يؤدي إلى غياب الطموح وعدم وجود التحدي لدى العاملين لتحقيق الأهداف.
- ٣- المشاكل التي تتعلق بالآلية الخاصة بالعمل الإداري والتنظيمي:

هناك بعض من المعوقات والمشاكل المختلفة التي تتعلق بآلية العمل الإداري التي تعيق عمل التنظيم الإداري وتقل من فاعليته بشكل كبير، ومن أبرزها:

#### أ- المشاكل التي تتعلق بالهيكل الإداري:

إن تطور المنظمة الإدارية يعني الزيادة في الحجم والعمليات الإدارية بالإضافة إلى زيادة الموظفين العاملين في المنظمة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى أهمية مراجعة الهيكل التنظيمي وذلك حتى يتلاءم مع المعطيات المختلفة، وحتى لا يصبح ذلك عائقاً أمام المنظمة، ويعد الهيكل التنظيمي أحد أهم وأبرز العناصر في أداء التنظيم الإداري، وذلك لأنه يقوم باستيعاب العديد من الاحتياجات المختلفة التي تخص المنظمة، كما أنه يقوم بإجراءات على تبسيط العمل وإجراءات مرونة القرارات المختلفة من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى ومنها إلى الدنيا. (الصحن، وآخرون، ٢٠٠٢).

#### ب- ومن المشاكل التي تتعلق بالهيكل الإداري التنظيمي:

- تعقيد سير العمل وذلك من خلال عملية المغالاة التي قد تحدث في كل من تحديد الوظائف والوحدات الإدارية، الأمر الذي يعرقل تحديد أهداف الإدارة والتنظيم، وتؤدي المبالغة في تدقيق الأعمال التي تخص المنظمة أو الشركة إلى المزيد من الوقت الأمر الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الكفاءة، كما أن المبالغة قد تؤدي أيضاً إلى ملل الموظفين وعدم الرضا. (الغالب، ٢٠١٠).

- عدم وجود مبدأ التكافؤ بين كل من السلطة والمسئولية، والسلطة هنا يقصد بها الصلاحيات المخولة وهذه الصلاحيات تتضمن إعطاء الأوامر للمرؤوسين، كما تعني السلطة أيضاً حق اتخاذ القرارات وذلك ضمن حدود معينة، أما المسئولية، فمعناها هو محاسبة الموظفين على أدائهم في القيام بالواجبات والمهام المختلفة، لذلك فإن المسئولية عن عمل ما لا بد أن يكون في مقابلها السلطة الكافية، وذلك لكي يتم إنجاز العمل، وتفويض الاختصاص لا بد أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل، ودائماً ما توضع السلطة في يد الرئيس وذلك من أجل تحقيق الأهداف والغايات، ومن ثم فإن الموظف يقع على عاتقه تحقيق الغايات والأهداف، ومن الأمثلة على عدم وجود تساوي

بين المسؤولية والسلطة، أن يكون مدير شركة ما مسؤولاً عن إدارته ومسئول عن وجود أي نقص في المواد الأساسية، ولا يتم إعطائه صلاحية تأمين موارد جديدة. (Wbetten, Cameron, 2007).

ت- التعارض بين كل من الوحدات التنفيذية والاستشارية:

دائماً ما يواجه خبراء التنظيم صعوبات عند إدارة التنظيم تتمثل هذه الصعوبات في مشكلة التعارض بين الوحدات التنفيذية للتنظيم والوحدات الاستشارية الفنية، حيث دائماً ما يحدث ما بين الجهازين الخلافات والحيرة والريبة التي بدوره يؤثر تأثيراً واضحاً على سير عملية التنظيم الإداري، وتظهر خطورة الخلافات بين كلا الجهازين في الآتي: (حريم، ٢٠٠٢)

- يتمثل الخلاف بين الجهازين في أن تقوم الوحدات الاستشارية في عملية تفويض العمل الخاص بالوحدات التنفيذية، الأمر الذي يؤدي إلى إلحاق الضرر بهم.
- وجود التهم بين كل من الجهازين في الأمور التي تخص العمل، فقد يدعي الاستشاري أن الاقتراحات التي قام بتقديمها هي المناسبة وأن الفشل يعود لعدم قدرة التنفيذي في عملها.

ث- عدم وجود المقدرة الحقيقية على تطوير الأقسام الإدارية:

إن من الصعوبات التي قد تعيق عملية التنظيم الإداري هو عدم وجود القدرة الحقيقية على تطوير الأقسام والوحدات الإدارية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى عدم التحديث ومواكبة العصر الحديث.

## الخاتمة

في ختام هذه الدراسة نستطيع القول بأن الإدارة هي عملية تخطيط منظمة تهدف إلى اتخاذ العديد من القرارات داخل المنظمة بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة، ويعد التنظيم والتخطيط أحد أهم الأركان في العملية الإدارية، ويسعى العمل الإداري إلى تبسيط إجراءات العمل وتنظيم احتياجات المنظمة، وتنفيذ العديد من القرارات التي تخدم المنظمة بشكل عام، لكن العمل الإداري في كثير من الأحيان يقابل العديد من المعوقات التي بدورها تمنع الوصول إلى بعض من الأهداف المحددة، وتأتي معظم المعوقات الإدارية من خلال سوء التنظيم وسوء التخطيط، ومن أبرز المعوقات والمشاكل التي تتعلق بالهيكل الإداري التنظيمي تعقيد سير العمل، وعدم وجود مبدأ التكافؤ بين كل من السلطة والمسؤولية.

## التوصيات

- ١- الاهتمام بالتنظيم في الأعمال الإدارية له العديد من الثمار الإيجابية على المستوى البعيد.
- ٢- ضرورة الاهتمام بالتخطيط السليم فيما يخص هيكل التنظيم الإداري .
- ٣- الدراسة الشاملة لجميع المعوقات والعقبات التي قد تواجه الأعمال الإدارية، لكي يتم تفاديها.

## المصادر والمراجع

### أولا : المراجع العربية

- الشعار، احمد بن داوود. ( ٢٠٠٠ ) . مقدمة في الإدارة العامة ، الشبكة الخليجية ، جدة.
- العلاق، بشير. ( ١٩٩٩ ) . اسس الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان.
- الشماع، خليل محمد. ( ٢٠٠٢ ) . مبادئ الإدارة ، ط ٣ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- الهيتي، خالد عبد الرحمن. ( ٢٠٠٣ ) . إدارة الموارد البشرية، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الدين، خير، علي، عصام .( ١٩٩٧ ) . مركز الكتاب والنشر ، القاهرة .
- الصحن، فريد، السيد، وآخرون. ( ٢٠٠٢ ) . مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- العامري، صالح مهدي، كنبلي، طاهر محسن. ( ٢٠٠٧ ) . الإدارة والأعمال، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الغالبي، طاهر، صالح، علي. ( ٢٠١٠ ) . التطوير التنظيمي ، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن .
- القريوتي، محمد قاسم. ( ٢٠٠٩ ) . السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة.
- درويش، كمال الدين وحسين. ( ٢٠٠٤ ) . موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضية باستخدام أساليب إدارية مستحدثة إلى المجلد الأول، دار الفكر العربي، القاهرة .
- حريم، حسين محمود. ( ٢٠٠٢ ) . تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط ٢ دار الحامد، عمان .
- مطر، الدين، طلحة. ( ١٩٩٧ م ) . مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Borrington, Karen, & Stimpson, Peter, (2000). Second Edition "Business Studies", London· John Murray.
- Dessleer, Gary. (2002). second Edition, "A Framework for Management", United State of America, Prentice Hall.
- Hunt, James, et al.(2000). seventh Edition, "Organization Behavior", United Sate, Jon Wiley and Sons Press.
- Stanford, Naomi. (2009), first edition, "Guide to the Organization Design", London...
- Wbetten, David A., & Cameron, Kim S. (2007). , 7th edition, "Developing Management Skills", United kingdom, Prentice Hall .