

[تعريف القرار الإداري وصناعته في المؤسسات]

إعداد الباحثة:

[بسمه محمد عبد الرحمن العباس الخرابشه]

[مدير مكتب الرئيس]

[مجلس الخدمات المشتركة لمركز محافظه البلقاء]

الملخص:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

Abstract:

Decision-making is the focus of the administrative process, as we mentioned, because it is an overlapping process in all management functions and activities. When the administration exercises the planning function, it takes certain decisions at every stage of setting the plan, whether when setting goals, drawing policies, preparing programs, or determining appropriate resources. Or choosing the best ways and means to operate it, and when the administration puts in place the appropriate organization for its various tasks and multiple activities, it takes decisions regarding the organizational structure, its type and size, the basis for dividing departments and sections, the individuals it needs to have to carry out the various work, the appropriate scope of supervision, lines of authority, responsibility and communication, and when the manager takes his leadership position, he It takes a set of decisions, whether when directing its subordinates, coordinating their efforts, consulting their motives, motivating them to perform well, or solving their problems. It exists, and thus the decision-making process takes place in a continuous cycle with the continuation of the administrative process itself.

المقدمة:

تعريف القرار: القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

أهمية اتخاذ القرارات: إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

مراحل اتخاذ القرارات: معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أنت نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير. ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي.

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة: من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

يُعدُّ اتخاذ القرارات الإدارية من الوظائف المهمة في بيئة عمل المنشآت المتنوعة؛ لأنه يساهم في التخطيط للعديد من الأنشطة الخاصة في الأعمال، ويعتمد اتخاذ القرارات الإدارية على مجموعة من المراحل هي:

- **تشخيص المشكلة:** هي المرحلة الأولى من مراحل اتخاذ القرارات الإدارية، وتُعدُّ من الوظائف المهمة التي يجب على المدير أو المسؤول معرفتها، وخصوصاً أثناء المباشرة في التعرف على طبيعة المشكلة ومكوناتها، ويساهم تشخيص المشكلة في تحديد نوع الحدث الذي أدى إلى ظهورها، ويساعد على تحديد درجة أهميتها، ويُعزّز من عدم الخلط بين أسبابها ونتائجها، ممّا يؤدي إلى اتخاذ القرار الإداري المناسب.
- **جمع المعلومات والبيانات:** هي مرحلة فهم المشكلة بطريقة واقعية وحقيقية، ممّا يساهم في اقتراح بدائل تُساعد على حلّها، عن طريق جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة التي سيتمُّ اتخاذ قرار إداري خاص بها؛ لذلك يُعدُّ اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة من الأمور المعتمدة على دور المدير في الحصول على أكبر عددٍ من المعلومات والبيانات من مصادر مُتنوّعة، وصنّف مُعظم علماء الإدارة المعلومات والبيانات إلى الأنواع الآتية:

1. المعلومات والبيانات المبدئية والثانوية
2. المعلومات والبيانات الكمية
3. المعلومات والبيانات النوعية
4. الحقائق

- **وضع البدائل المقترحة وتقييمها:** هي المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرارات الإدارية، ويعتمد وضع البدائل على مجموعة من العوامل منها:

1. السياسات المطبقة في المنشأة و الوضع الخاص بها
2. الفلسفة الخاصة في المنشأة
3. الموارد المالية.
4. الوقت المتوفر لاتخاذ القرار الإداري.
5. الاتجاهات الفكرية المنطقية عند المدير
6. تطبيق التفكير الابتكاري المعتمد على التوقع مما يساهم في تصنيف و ترتيب البدائل

- **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** هي المرحلة التي تهتم في المقارنة بين مجموعة من البدائل؛ من أجل اختيار البديل المناسب منها بناءً على العديد من المعايير من أهمها:

- تحقيق البديل المُقترح للأهداف المطلوبة.
- ظهور اتفاق بين البديل وقيم وأهمية المنشأة.
- تحديد درجة السرعة الخاصة في توفير الحل، والموعد المُحدّد للحصول على النتائج.
- قياس طبيعة المعلومات المتوفرة عن البيئة.
- تحديد مدى توافق البديل مع المؤثرات الخاصة في البيئة المحيطة بالمنشأة.

- **متابعة وتقييم تنفيذ القرار الإداري:** هي المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرارات الإدارية، وتُقسم إلى الآتي:
- اختيار الوقت المناسب للإعلان عن القرار الإداري؛ حتى يتم تحقيق أفضل النتائج التي يُقيّمها المدير، من أجل تحديد درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في الوصول إلى الهدف.
- الحرص على متابعة القرار الإداري؛ من أجل تعزيز الشعور بالمسؤولية عند المديرين.

أنواع القرارات الإدارية:

1- القرارات التقليدية:

أ. القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب. القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.

ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

2- القرارات غير التقليدية:

أ. القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير. متخذ القرار. بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير. متخذ القرار. لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب. القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

❖ أهمية القرارات الإدارية

تُمثل القرارات الإدارية نقطة البداية الخاصة في كافة الفعاليات والنشاطات ضمن حياة الشركات والمؤسسات، ومن هنا تحصل القرارات الإدارية على أهميتها في بيئة العمل، وتُلخص هذه الأهمية إلى النقاط الآتية:

1. أهمية القرارات الإدارية علمياً: هي الأهمية التي تُحققها القرارات الإدارية بصفتها من الأدوات الفنية، والعلمية التي تنجح في تطبيق الاستراتيجيات والسياسات العامة ضمن المؤسسات والشركات؛ لذلك تلعب القرارات الإدارية دوراً فعالاً في تنفيذ العمليات الإدارية المتنوعة.

2. أهمية القرارات الإدارية عملياً: هي الأهمية التي تظهر من خلال القرارات الإدارية وفقاً للآتي:

- تساهم في توضيح سلوك المديرين المسؤولين؛ من خلال تحديد طبيعة العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على المسؤولين عن اتخاذ القرارات الإدارية.
- تعدّ القرارات الإدارية وسيلة لقياس قدرة المديرين على تنفيذ وظائفهم ومهامهم.
- تدعم القرارات الإدارية دور الرقابة على النشاطات الإدارية.

❖ أركان القرار الإداري

يمتاز القرار الإداري بمجموعة من الصفات والأركان الواجب توفرها فيه ليحظى بصفة القرار الإداري السليم، ومن الواجب توافر هذه الأركان مجتمعة في القرار ليأخذ صفة القرار الشرعي، ومن هذه الأركان ركن الاختصاص وركن الغاية وركن السبب وركن المحل وركن الشكل، وفيما يأتي سيتم ذكر هذه الأركان مع شرحها:

1. **ركن الاختصاص:** وهو أحد أركان القرار الإداري يجب أن يتوفر الاختصاص القانوني بمتخذ القرار، بمعنى أن يمتلك متخذ القرار صلاحية قانونية ممنوحة من سلطة أعلى تفوضه في اتخاذ القرار، وينقسم الاختصاص إلى مجموعة أقسام، هي الاختصاص الموضوعي، الاختصاص المكاني، الاختصاص الشخصي، والاختصاص الزماني وفيما يأتي شرح لكل قسم من هذه الأقسام:
 - **الاختصاص الموضوعي:** ويقصد فيه أن يتمتع متخذ القرار بالخلفية الموضوعية اللازمة لاتخاذ قرار متعلق في ذات موضوع الاختصاص، كأن يتخذ المدير المالي قرارًا بتعيين موظف، إذ أن التوظيف من مسؤولية الموارد البشرية.
 - **الاختصاص المكاني:** تحدد القوانين والأنظمة الداخلية لكل منظمة المنطقة الجغرافية التي من الممكن لجهة إدارية ما باتخاذ القرارات فيها، فإذا قامت جهة إدارية باتخاذ قرار في منطقة جغرافية ليست من صلاحياتها يعد القرار باطلاً.
 - **الاختصاص الشخصي:** تقوم الإدارة بإعطاء جهة إدارية ما الصلاحية لاتخاذ قرارات معينة، فيتوجب على الشخص المفوض باتخاذ القرار أن يتخذ القرار بنفسه ولا يجوز السماح لآخر باتخاذ هذه القرارات.
 - **الاختصاص الزماني:** إذ يتوجب على المفوض باتخاذ القرار اتخاذ هذه القرارات خلال فترة خدمته، فلا يجوز له اتخاذ القرار بعد انتهاء عقده أو انتهاء صلاحية التفويض.
 2. **ركن الغاية:** وهو أحد أركان القرار الإداري، إذ يجب أن تتوفر الغاية الدافعة لاتخاذ القرار، وعادة ما تختلف غايات المنظمات اعتمادًا على النشاط الذي تقدمه.
 3. **ركن المحل:** وهو أحد أركان القرار الإداري، والمقصود بالمحل في اتخاذ القرارات هو موضوعها، بمعنى إذا قامت المنظمة باتخاذ قرار بتوظيف شخص فالمحل هو ادخال هذا الموظف في وظيفته.
 4. **ركن الشكل:** وهو أحد أركان القرار الإداري، والمقصود هنا هو شكل القرار الصادر، بمعنى أن يتخذ القرار كتابيًا أو شفويًا، ويعتمد شكل القرار بطبيعة الحال على لائحة القوانين التي تحدد شكل اتخاذ الإداريين لقراراتهم.
 5. **ركن السبب:** وهو أحد أركان القرار الإداري، حيث يتوجب توافر سبب لاتخاذ هذا القرار، فإن واقعة فصل موظف ما على سبيل المثال يجب أن تستند إلى سبب لفصله، كمخالفته قانون ما.
- ❖ تحليل القرار الإداري**

وبعد أن تم التعرف على أركان القرار الإداري، يجب الإشارة إلى أن عملية التحليل الاستراتيجي في العلوم الإدارية تمتاز بأهمية كبيرة، إذ أن عملية التحليل التي قد يتم تنفيذها على البدائل المتاحة للقرار أو على أحد هذه البدائل منفردة، ستوفر الكم المطلوب من المعلومات التي ستحيط بمتخذ القرار بالبصيرة، وسترشد إلى اتخاذ القرار الملائم للمنظمة بشكل عام ولحل المشكلة المتخذ فيها القرار بشكل خاص، إذ يتوجب على المدير إجراء تحليلات كمية ونوعية أو استخدام شجرة القرار، ليتمكن المدير من توقع نتائج قرار سواء كانت سلبية أو ايجابية ومن مدى انعكاسها على المنظمة وأهدافها، ومعرفة إذا ما كان هذا القرار يخدم المنظمة ويقربها من أهدافها أو العكس. وهذا الأمر الذي يمكنه من اتخاذ القرار الأكثر ملائمة وفاعلية وسيقرب المنظمة من تحقيق أهدافها، وقد صمم الخبراء حديثاً برمجيات خاصة تسمى بنظم دعم القرار تساعد متخذي القرار على تدعيم قراراتهم، والتأكد من مدى ملائمتها للمنظمة، وقد حظيت عملية تحليل القرارات باهتمام الباحثين والمختصين في العلوم الإدارية لما تلعبه من دور محوري وهام في عملية اختيار البديل الأفضل، فيمكن إيجاد الكثير من التنظير من قبل المختصين فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار وبالطرق الممكن اتباعها في عملية صنعته وتنفيذه.

❖ خصائص القرار الإداري

تتمتع عملية اتخاذ القرار بأهمية كبيرة كونها من أهم النشاطات التي تمارسها الإدارة، كما تلعب دورًا هامًا في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، لذلك حظي القرار الإداري باهتمام الباحثين والمتخصصين في مجالات الإدارة الذي خصصوا له حصة مهمة من عملية التنظير في العلوم الإدارية، وتمتاز عملية اتخاذ القرار بخصائص عدة، كتحديد المشكلة، وجمع البيانات حول المشكلة، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب، ومتابعة تنفيذه وتقويمه كلما استدعت الحاجة، وفيما يأتي ذكرها:

• تحديد المشكلة

وهي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، حيث يترتب على متخذ القرار تحديد المشكلة وجمع المعلومات الكافية عنها إذا سيساعده ذلك على استقراء الواقع والبحث بدقة عن البدائل المتاحة الأمر الذي سيساعده في اتخاذ القرار المناسب.

• جمع البيانات والمعلومات

فبعد تحديد المشكلة يتوجب على الجهة المخولة باتخاذ القرار البحث عن كل المعلومات الكمية والنوعية المحيطة بالمسألة، وكذلك المحيطة بالبدائل التي من الممكن الاختيار فيما بينها، الأمر الذي سيساعد المدير على اتخاذ قرار سليم.

• تقييم البدائل

وهنا يترتب على المدير أو متخذ القرار جمع المعلومات الكافية كمًا ونوعًا حول البدائل المتاحة للقرار المنوي اتخاذه، وحصر إيجابياتها وسلبياتها بطبيعة الحال، وتقييم إذا ما كانت تتناسب مع المنظمة وتقربها من أهدافها، كما يترتب على متخذ القرار تحديد الموارد اللازمة لكل بديل من هذه البدائل وتحديد التكلفة المالية والبشرية المترتبة على تنفيذ كل بديل من هذه البدائل.

• اختيار البديل الأفضل

بعد تقييم البدائل وتحديد ما يتعلق بها من سلبيات وإيجابيات وتكاليف، يقوم متخذ القرار باختيار البديل الذي يراه الأنسب في تحقيق الأهداف، كما يترتب عليه في هذه المرحلة تحديد الإدارات أو الأقسام التي ستعمل على تنفيذه ويترتب عليه وضع الخطة التنفيذية ووضع الخطة الزمنية اللازمة لتنفيذ هذا القرار.

• تقييم القرار

وفي هذه المرحلة بعد اتخاذ القرار على المدير أن يحرص على تنفيذ هذا القرار بالطريقة المناسبة ويتم ذلك من خلال الرقابة والمتابعة المستمرة لعملية التنفيذ، وتقويم قراره إذا أو خطة تنفيذه إذا ما اقتضت الحاجة لضمان تنفيذه وتقريب المنظمة لأهدافها.

تطبيقات دعم القرار الإداري

وهي عبارة عن نظم معلومات حاسوبية، حيث تقوم هذه البرمجيات بجمع وتخزين المعلومات وتحليلها وتصنيفها، بهدف توفير صورة أكثر وضوحًا لمتخذي القرار عن قراراتهم وإمكانية تطبيقها، كما أنها قد توفر خلفية

تاريخية لهذا القرار بمعنى أن تظهر للمدير قرارات أخرى مشابهة تم اتخاذها سابقاً وتظهر نتائجها سواء كانت سلبية أو إيجابية وتظهر انعكاساتها على المنظمة ومدى فاعليتها سابقاً، ومن الممكن أن تحصل هذه البرمجيات على معلوماتها من مصادر عدة كالوثائق الرسمية أو التغذية الراجعة من الأفراد، ومن الممكن استخدام هذه النظم في جميع أنواع القرارات كالقرارات الاستثمارية والتسويقية والإدارية والمتعلقة بشؤون الأفراد، وتختلف هذه التطبيقات مع اختلاف استخدامهما، حيث يوجد تطبيقات متخصصة في إدارة المستشفيات على سبيل المثال والتي تلعب دوراً مهماً في إرشاد الطبيب للقرار الأنسب لاتخاذها، إذ أنها تحتوي على معلومات عن المرض وربما عن حالة المريض وعن الأدوية التي تناولها سابقاً وغيرها من المعلومات الهامة في عملية اتخاذ القرار الطبي.

القرار العقلاني

يتوجب على متخذ القرار جمع المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة في عملية اتخاذ القرار، ليتمكن من تطبيق تحليلاً علمياً معتمداً على الأرقام والنسب والمؤشرات التي تعكس وضع المنظمة المالي أو التنظيمي أو أي من مواردها، ويعتمد نوع المعلومات بطبيعة الحال على نوعية القرار المنوي اتخاذها، وقد يختلف المدراء في طريقة اتخاذهم للقرار اعتماداً على اختلاف خلفياتهم العملية وثقافتهم الشخصية، إذ من الممكن أن يكون المدير مؤمناً بضرورة استشارة المحيطين به والتفكير بطريقة جماعية لاتخاذ قراراً جماعياً بينما يؤمن آخر بضرورة اتخاذ هذا القرار بمفرده دون الرجوع أو استشارة الآخرين.

المشاكل الإدارية في صنع القرار

تواجه الجهة الإدارية المصدرة للقرار مجموعة من العقبات التي تحول دون اتخاذها لهذا القرار، أو دون تقبله وتنفيذه من قبل المرؤوسين، فربما يقوم المرؤوسين برفض هذا القرار لعدم اكتمال أركانه أو لكونه معاكساً لمصالحهم أحياناً الأمر الذي سيجعل من مهمة تنفيذه صعبة مما يتطلب بذل جهداً أكبر في محاولة تنفيذه من قبل الإدارة، وقد تعود مثل هذه العقبات إلى شخصية المدير الضعيفة وعدم امتلاكه مقومات الاتصال الإداري أو عدم امتلاكه الحجة واللغة المناسبة التي سيعمل من خلالها على إقناع مرؤوسيه بتنفيذه، وقد يكون السبب في افتقار متخذ القرار لمهارات الاتصال المناسبة للتواصل مع مرؤوسيه أو لسيادة حالة من الفوضى داخل التنظيم الإداري.

المصادر والمراجع:

يوسف حسين محمد البشير، (٢٠١٨)، ماهية القرار الإداري وطبيعته القانونية، مبادئ القانون الإداري، ص 147-162.

الاء جزار، (٢٠١٧)، اتخاذ القرارات الإدارية، مقالة منشورة على مدونة موضوع، متاحة على الرابط الإلكتروني التالي: <https://mawdoo3.com>، تمت الزيارة بتاريخ: ١٥-١١-٢٠٢٢، الساعة: ٩:٠٠ صباحاً.

باشا. استخدام النمذجة الرياضية المبهمة لترشيد القرارات متعددة المعايير دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة. (Doctoral dissertation, Université de Biskra-Mohamed Khider).

أ. م. د. خالد عبد الله إبراهيم. (2015). التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

بن عزوز، كوار. (2008). القيادة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية من منظور إسلامي.