- **سوء نظام الاتصال بين الافراد :**

يحتاج الافراد التعامل مع الرؤساء ، والزملاء ، الى وجود نظام اتصال جيد يسهل انسياب وتدفق المعلومات فى كل اتجاه .

ويعتبر سوء الاتصال الناتج من صعوبة التفاهم والمعرفة بمثابة معوق فى حد ذاته .

- **العشوائية فى اختيار الافراد للعمل الاضافى :**

من المعروف ان العمل الاضافى يتيح فرصة زيادة الدخل للافراد العاملين واذا تم اختيار الافراد بطريقة عشوائية للعمل الاضافى دون ربط ذلك بالحاجة الفعلية ، فقد يؤثر ذلك على العلاقات القائمة بين الافراد ، وعلى نظرة العاملين الى الادارة من حيث العدالة فى السلوك الادارى .

- **عدم وجود سياسة محددة تحكم الانتدابات والاعادة:**

من الجائز اعارة خدمات الموظف بعد موافقته ، لدى مؤسسات عامة او خاصة او حكومات او هيئات دولية وعادة ما يصعب الاعارة بعض المزايا المادية والمعنوية ومن ثم يتعين وجود سياسة محددة تحكم الاعارة من حيث الصلاحية المرتبطة باتخاذ قرار الا عادة بالنسبة للمرتب الوظيفية المختلفة ومدة الاعارة ، ومدى اعتبارها كجزء من الخدمة الوظيفية وغير ذلك وينطبق نفس الوضع على

انتداب الموظف فى مهمة رسمية ، حيث يتعين وجود سياسة محددة توضح البدل النقدى عن كل يوم يقضيه الموظف خارج مقر عمله وما يستحقه من تعويضات ومكافات وبدلات ونقل .

سادسا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادى للعمل :

يرتبط الجانب الاقتصادى للعمل ، بالمفهوم المادى او الجسمى او الفسيولوجى لحاجات الافراد . حيث يلجا الافراد الى العمل بقصد العطاء المادى الذى يستخدم فى الحصول على ضروريات الحياة الرئيسية .

تتواجد علاقة اخذ وعطاء بين الافراد وبين المنظمة ، بصرف النظر عن رصيد عملية الاخذ والعطاء من حيث العائد الاكبر لاحد طرفى العلاقة ، ان النظرة الى طبيعة هذه العلاقة هى نظرة مادية ومن اهم المشكلات ، والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادى للعمل وما يتعلق بالدخل ، وسسياسة الاجور ، والعلاقات ، والحوافز ويمكن عرض بعضها فى التالى:

- عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للمرتبات والاجور .
- عدم الانسجام ، والثبات على المبدأ فى حالة وجود سياسة عامة للاجور والمرتبات .
- عدم وجود نظام لقياس الانتاجية .
- عدم وجود نظام سياسة محددة بالنسبة للعلاوات الدورية .

- عدم الوضوح فى السياسات ، والاجراءات المرتبطة بالاجور والمرتبات .
- عدم وجود نظام واضح للعلاوات التشجيعية .
- سوء نظام الاتصالات بين الافراد .
- العشوائية فى اختيار الافراد للعمل الاضافى .
- عدم وجود سياسة محددة تحكم الانتدابات والاعارات .
- عدم معرفة برامج المزايا العينية للمنظمة .
- عدم وضوح نظام الحوافز المادية بالمنظمة .

ولزيادة الايضاح سنعرض باختصار الى ابعاد كل معوق من المعوقات المذكورة اعلاه ، ذات العلاقة بالجانب الاقتصادى للعمل .

- عدم وضع سياسة محددة للاجور والمرتبات .

يعتبر عدم وضع سياسة محددة للاجور والمرتبات ، احدى صور المعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادى للعمل ، حيث يصعب على العاملين التكهن بيوم الدفع ، هل فى نهاية الشهر او كل اسبوع او كل اسبوعين ، مع صعوبة التنبؤ بكيفية الدفع اذا كان ذلك فى صورة نقدية او صورة شيكات ، وذلك فى حالة عدم وجود سياسة محددة بالنسبة للاجور والمرتبات ، تتضمن طريقة الدفع والمواعيد حتى يتسنى للعاملين ترتيب وتنظيم التزاماتهم المادية .

يوضح هذا المبحث المتغيرات المختلفة التى تؤثر على الظواهر الادارية ، وممارسة الادارة لانشطتها المختلفة مع ايضاح معوقات

الاتصال المتعلقة بعدم فعالية القيادات الادارية عند معالجتها للموضوعات والقصور فى نظرتها الى العامل الانسانى بالمنظمة .

تعمل الادارة على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق اهداف معينة وهى فى سبيل المثال ذلك تزاول مجموعة من الانشطة والممارسة الادارية مثل التخطيط ، والتنظيم ، والمتابعة والرقابة واتخاذ القرارات .

ولا تخرج الادارة عن كونها عملية اجتماعية مستمرة تتسم بالدنميكية والحركة ، حيث التفاعل والتداخل والتكامل معتمدة فى ذلك على جمع البيانات ودراسة المتغيرات والظروف المحيطة وتحليلها ، وتغير المسارات حسب المواقف الادارية من خلال العلاقات المتداخلة بين السياسات والانشطة المتباينة ، وتاثير كل منها فى الاخرى .

معوقات الاتصال المتعلقة بالادارة ومسئولياتها تجاه الانتاج والفرد والمجتمع والدولة :

- ارتباط المعوقات كل بالاخر حيث يؤثر كل منها فى الاخر.
- تنوع وتعدد هذه المعوقات نظرا لتأثر المنظمة بكافة المتغيرات الداخلية والخارجية .
- التفاوت فى مدى اهميتها حسب نظرة الادارة اليها فمنها السهل علاجه من خلال برامج توعية ومنها الصعب الذى قد يحتاج الى تغير فى القيادات الادارية من اجل الاصلاح نظرا لضعف ادراك العناصر الادارية لابعاد ومفهوم عملية الاتصال .

- ارتباط المعوقات بالانتاجية ، حيث تقف معوقات الاتصال حائلا دون تحسين الانتاجية وفقا لاهمية المشكلة المستمد من مدى ادراك الادارة.

- ارتباط المعوقات الادارية بمزاولة العمليات الادارية على اختلاف انواعها ، وتداخل هذه العمليات وتشابكها بصورة تكاملية .

ولن يتسع المجال لشرح ابعاد ومضمون كل معوق لاتصال من خلال مزاولة العمليات الادارية ، الا اننا سنختار بعضا منها على سبيل المثال نظرا لاهميته .

- عدم وجود نظام لقياس الانتاجية تقع الادارة فى خطا عندما تهمل اهمية وجود نظام جيد ومحدد لقياس الانتاجية ، لما لذلك المؤثر من اهمية فى تحسين الاتصالات وتحسين الانتاجية فى نفس الوقت.

ان وجود مقاييس للاداء الوظيفى والانتاجية يساعد فى التركيز والقاء الضوء على الاهداف الاكثر منها على الانشطة .

ويعتبر عدم وجود نظام لقياس الانتاجية بمثابة معوق الاتصالات ، من منطلق عدم الوضوح فى الاهداف والمهام الخاصة بالادارات المختلفة مع صعوبة التعرف على الاداء الفردى الى جانب عدم الاستفادة بالمعلومات ، والبيانات المختلفة من داخل المنظمة وخارجها ، بسبب عدم القدرة على ادراك التغير فى مستوى

الانتاجية ، لغياب نقطة الانطلاق الاولى التى لا يمكن معرفتها الا فى ضوء مقاييس الانتاجية .

ويمكن الاسترشاء بالاعتبارات الثلاثة الرئيسية الاتية ، عند وضع نظام لقياس الانتاجية وبالتالى تقل حدة معوقات الاتصال التى تتبع عند اهمال هذه الاعتبارات .

اولا :

تحديد الاهداف بوضوح ودقة ، سواء كان الهدف انتاج سلعة معينة والعمل على تسويقها بقصد تحقيق اكبر عائد ، او تقديم خدمة معينة من منطلق المسئولية تجاه المجتمع ، وبالتالى يجب ان يكون هدف ورسالة المنظمة واضحا منذ البداية .

ثانيا :

التخطيط لتنفيذ الهدف المرسوم ، من منطلق الكفاية والفعالية بالنسبة للموارد المتاحة ، مما يستلزم التعرف على المدخلات الضرورية ومحدداتها والمتغيرات المؤثرة عليها ، واهمية تدفق المعلومات وتحليلها لتعبر المسار لملاءمة الظروف المتغيرة هذا بالاضافة الى التحرك من خلال جدول زمنى محدد ، واستخدام ادوات وطرق قياس ملائمة .

ثالثا :

تقييم المخرجات باعتبارها المنتج النهائى او الهدف الذى قصد تحقيقه ، وذلك من خلال تحدي مدى كفاءة كل مدخل سواء كان

الحاجات وعدم القدرة على الابتكار والابداع ، مما يسعى عند الكثير من المعوقات التى قد تنتهى باضافة الانسان بعدم المبالاة.

- اغفال القائد الادارى لاهمية التنظيم غير الرسمى بين الافراد ، كمخرج لمزاولة عملية الاتصال بين افراد الجماعة لاشباع العديد من الحاجات التى يتطلعون اليها ، مع عدم قدرة القائد الادارى التكيف والربط بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى لخدمة اهداف المنظمة ، فاهداف العاملين مما قد يؤدى الى نشوء الكثير من المشكلات واحداث بعض صور النزاعات .
- عدم تفهم القائد الادارى لابعاد ومحددات وظيفية بالكامل ، وما يجب اداؤه حيث يؤدى عدم ادراكه لاهميته حسن الاستفادة من الموارد المتاحة واهمية تدفق وانسياب المعلومات الى خلق الكثير من معوقات الاتصال .
- افتقار القائد الادارى للتطوير والاستحداث المستمر فى متغيرى القدرة ، وهما المهارة والمعرفة ، حيث يؤدى افتقاره الى المهارات الانسانية المرتبطة بالجانب الانسانى من حيث الاتصال والتفاعل والتكامل الى خلق الكثير من المعوقات ويؤدى الى نفس النتجة افتقاره للمهارات التنظيمية وخطوط السلطة والمسئولية التى تربط الوحدات الادارية ببعضها . وبالتالى يتعين للتحقيق من حدة معوقات الاتصال صقل قدرات القائد الادارى من خلال زيادة مهارته ومعرفته .

- اغفال القائد الادارى لاهمية المدخل السلوكى فى الادارة والجوانب المرتبطة به ، وعدم ادراكه وسوء استقباله لبعض الظواهر السلوكية ، مثل النزاع بصورة مختلفة المرتبطة بجوانب العمل والعاملين والاداة . فالنزاع ظاهرة سلوكية مرتبطة بالانسان وتصرفاته اليومية وغالبا ينجم من الاحتكاكات المستمرة ، وبالتالى فان رفض القائد الادارى لهذه الظواهر وعدم قدرته على حل المشكلات وتوجيه النزاعات بما لا يخدم اعتبارى الانتاج والانسان انما يؤدى الى ظهور الكثير من المعوقات والمشكلات وسوء الفهم بين الافراد ، مما يعوق مزاولة عملية الاتصال بكفاءة .
- عدم فعالية القائد الادارى وبعده عن الموضوعية فى تفسير لمفهوم السلطة فقد يلجا بعض القادة الاداريين الى التمسك بالجوانب السلبية للسلطة من حيث العقاب ، والعطاء السلبى والمؤاخذة وسوء استخدام تقارير الكفاية ، وذلك فى حالة عدم التزام العاملين بطاعتيه وتنفيذ اوامره ، تخلق هذا النظرة الشكلية جوا من الخوف والتهديد وعدم الثقة مما يؤثر على الاتصالات والاهداف التى تخدمها ، ومن الافضل ان يعتمد القائد الادارى على قوة التاثير على العاملين من خلال الاقناع بدلا من التمسك بالمفهوم الرسمى للسلطة ، وقد اثبت دراسات عديدة ان العمل القائم على الاقناع يختلف فى الكيف والكم والاثر الايجابى على نفسية العاملين ، عن العمل والقائم على الضغوط المرتبطة بالجوانب الرسمية للسلطة .

- عدم اهتمام القائد الادارى بقدرة العاملين الابداعية والابتكارية مما يعوق الاتصال فمن المعروف ان الابداع والابتكار يزيد من كمية المعلومات وعدم الاهتمام بتنمية هذه القدرات سواء لدى العاملين ولدى القيادة الادارية نفسها تعتبر معوقا في حد ذاته وتحتاج مزاولة كافة الانشطة والممارسات لادارتها الى موقف ادارية واتصالات والنظرة العميقة لابعاد الامور ، ولا تختلف الاتصالات الادارية من حيث الاهمية عن كافة الممارسات الاخرى ويمكن التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصالات والابداع من خلال عناصر البحث الابتكار كما بداه البعض وهى :

- تحديد المشكلة وتحديد اهدافها وابعادها والقيم المختلفة للعمل.
- العمق فى الفكر من حيث استيعاب الافكار المختلفة حسن استقبالها وتفهمها والتعرف على اوجه الاستفادة منها .
- المرونة من حيث النظر الى المتغيرات المختلفة من جوانب عديدة والاستحداث فى السلوك .
- التجديد الذى يطرا على الاشياء ، سواء كانت مادية او فى طرق صورة او اساليب ، هذا ولا تخلو عملية الابتكار والابداع فى حد ذاتها من المعوقات ومنها ما يلى :

- ادراك الانسان وتصوره لما يؤدى حوله وما يعزى هذا التطور من اخطاء وتحيزات .

- معوقات نفسية تتمثل فى التردد والخجل والخوف من الفشل وعدم الميل للمخاطرة وعدم القدرة على تحمل النتاج غير ايجابية .
- معوقات تنظيمية تشمل القواعد والاجراءات التى يتوقع من الافراد اشباعها والتفكير فى مدارها .
- معوقات اجتماعية تتعلق بما يتوقعه المجتمع من افراده من سلوك ، وما يعطيه المجتمع للاشياء من معانا نمطية .

ان مدى اهتمام القيادة الادارية بقدرة العاملين الابداعية امر يرتبط بصياغة الموارد البشرية حيث يمكن اعتباره احد المتغيرات التى ياخذها العاملون فى الاعتبار لتحديد مدى ارتباطهم او انفصالهم عن الانظمة .

سابعا: معوقات الاتصال المتعلقة بعوامل البيئة :

المعوقات الناجمة عن المؤثرات البيئية الخارجية على المنظمة باعتبارها نظام مفتوح بمعنى انها كيان متكامل يتكون من مجموعة من الاجزاء ذات العلاقات المتداخلة والتى تؤثر ويتاثر كل جزء منها بالاخر بطريقة تؤثر على الكميات الكلى الذى يتفاعل ويتاثر بدوره بظروف البيئة المحيطة به .

يلاحظ ان التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ، والذى نادت به النظرية الحديثة فى الادارة لن يتم الا فى ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة اهداف النظام ككل حتى يتسنى للمنظمة القيام بمزاولة الانشطة الادارية والممارسات اليومية المختلفة

ومن ثم نجد ان القصور اى التشويه او التاخير او التعطيل فى انسياب وتدفق كمية المعلومات تعتبر بمثابة معوقات للاتصال الضرورى لسير العمل .

ومن معوقات الاتصال التى تؤثر على سير العمل بالمنظمات من خلال الارتباط الادارى بجهة حكومية ما يلى :

- عدم وضوح القوانين والنظم والاجراءات المطبقة من قبل الجهة الحكومية .
- الازدواجية فى مهام منظمتين او اكثر بسبب سوء التنسيق .
- الازدواجية وكثرة البيانات المطلوبة من الجهات الحكومية .
- القيود الواردة بالانظمة ، والسياسات المالية فيما يتعلق بطريقة التعرف فى الاعتمادات المالية .
- عدم اعتبار الجهة الحكومية للظرف المختلفة المحيطة بكل منظمة على حده .
- عدم اعتماد بنود للصرف على الجوانب الاجتماعية و الرياضية التى تهم الجانب الانسانى بالمنظمة .
- اغفال دور المنظمات عند اعداد الخطة الاقتصادية .
- تاخير القرارات المرتبطة بصلاحيات الرئيس او الوزير المسئول والتى تؤثر على سير العمل بالمنظمات .
- عدم وجود نظام اتصال جيد بين المنظمات وبين الجهاز الحكومى المشرف .

- اغفال الجهاز الحكومى لاهمية المعلومات المرتدة من قبل المنظمات .
- تعقيد الامور بسبب الرتابة والبطئ والمعوقات والمشكلات المرتبطة بالنمط الادارى ، وضعف التنمية الادارية واثرها على الجوانب الاقتصادية .

ومن الجانب الدينى نختار :

- تعدد العقائد السائدة فى المجتمع

"يولد الانسان على الفطرة وابواه يهودانه او يمجسانه " والفطرة هى الاسلام فالدين عند الله هو الاسلام ، ومن ثم فان ظاهرة تعدد الاديان فى وقتنا الحاضر انما ترجع الى عدم استمرارية الانسان بعد مولده على الفطرة .

وتعوق ظاهرة تعدد الاديان مزاولة الاتصالات الادارية بالمنظمات الانسانية وذلك فى عدة صور منها :

- التحفظ فى علاقات الافراد فى حالة الاختلاف فى العقيدة مما يقلل من الاتصال كظاهرة اجتماعية .
- قلة التفاعل والتكامل الفردى والجماعى بسبب تعدد العقائد السائدة فى المنظمة .
- تكوين شبكات اتصال غير رسمية خارج نطاق العمل الوظيفى مما قد يؤثر على سير العمل .

- احساس الاقلية فى العقيدة بمزيد من الحقد تجاه الاغلبية مما يؤثر على الاتصال .
- عدم التعاون بين الاقلية فى العقيدة والاغلبية فى مجال الاتصالات.
- ظهور المشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية وغيرها بسبب التعدد فى العقائد .

توجد بعض معوقات الاتصال المتعلقة باضطلاع الدولة ، مهام توجه رؤوس الاموال فى القطاعات المختلفة ووضع سياسات النقدية ، وغيرها من السياسات الاشرافية والرقابية لضمان سير وتنفيذ الجوانب المختلفة للسياسة الاقتصادية المتبعة فى البيئة ، وتتفاوت هذه المعوقات بسبب مدى تدخل وهيمنة الدولة على القطاعات الاقتصادية المختلفة ، بمعنى انها تتفاوت من حيث كون النظام الاقتصادى نظام حر او اشتراكى او موجه .

وان لم تدار القوى العاملة بحكمة ورشد ، مع تحديد استراتيجية فعالة للاستفادة منها بقدر لا يقل عن التكاليف المستنفذة عليها ، مع العمل على جذب انتمائها الى الدولة فسنجد ان المشكلات المتعلقة بالجانب الانسانى يزداد حجمها ، بسبب معوقات الاتصال التى يمكن ذكر بعضها كما يلى :

- اختلاف اللغات وتعددها بين افراد القوى العاملة مما يؤثر على التفاهم بشان قضايا وموضوعات العمل .

- اختلاف طرق واساليب العمل بالنسبة للقوى العاملة المستوردة كل حسب مكان استيراده بالقياس الى الطرق والاساليب المتعارف عليها فى الدولة ، مما يؤثر على الاتصالات والانتاجية .
- اختلاف الظروف الاجتماعية للقوى العاملة المستوردة بالقياس الى الظروف الاجتماعية فى الدولة ، مما يؤثر على الاتصالات .
- تنوع التشكيلة البشرية حسب اختلاف مصادرها مما يؤدى الى صعوبة التعرف على الحاجات العديدة للافراد .
- صعوبة التفاعل بين افراد القوى العاملة نظرا لتعدد مصادرها واختلاف خلفية الافراد مما يؤثر على مزاولة عملية الاتصال .
- توجد صور النزاعات الاجتماعية فى مجال العمل ، بسبب تواجد الاغلبية والاقلية مما يعوق الاتصال .
- احتمال تكوين تنظيم غير رسمى بين الفئات المختلفة القوى العاملة ، متخزين من مكان استيرادهم عامل مشترك للتكوين مما يؤثر على الاتصالات ان لم تدرك الادارة ابعاده .
- المشكلات العديدة النفسية والاجتماعية والطبيعية والمادية الناتجة عن التنوع الملموس فى مصادر القوى العاملة .

وليس المجال هنا لمناقشة ابعاد وطبيعة الظروف المشتركة التى تجمع او تساهم فى تكوين تكتل معين الا اننا نسارع بالقول ان اى تكتل معين سيواجه الكثير من معوقات الاتصال وسيؤكد ذلك فى

طبيعة نشاط الاتصال للمنظمات التابعة للدول الاعضاء وذلك لاسباب عديدة منها :

- الاختلاف النسبى فى الظروف الاقتصادية .
- الاختلاف النسبى فى الظروف الاجتماعية .
- الاختلاف النسبى فى الظروف الطبيعية .
- الاختلاف النسبى فى كافة الجوانب المرتبطة بالمؤشرات البيئية .

ويؤدى الاختلاف مهما كانت صورته الى خلق صعوبات ومشكلات عند مزاولة الاتصالات ومن ثم يتعين الحد من اوجه الخلاف لكى يتمر الاتصال [1].

[1] سعيد بشير – الاتصال الادارى – المدينة المنوة للطبع – ص ١٢٣-١٨٠

الفصل الثانى

المبحث الاول : تعريف القرارات واهمية القرارات

المبحث الثانى : خطوات وانواع القرارات

المبحث الثالث : خصائص القرارات

المبحث الاول
تعريف القرارات واهمية القرارات

تعريف القرارات :

بانه اختيار من بين مجموعة من البدائل وتتناول عملية اتخاذ القرارات الادارية قرارات اتخذت فى اطار تنظيم معين وذلك بواسطة افراد تقع عليهم مسئولية اداراة هذا التنظيم ويتكون اى قرار من ثلاث عناصر وهى الاختيار والبدائل والاهداف .

- **الاختيار :**

يشمل اى قرار ضمنا على فكرة الاختيار والاختيار هو مبدا نسبى ويختلف الاختيار باختلاف الظروف التى يتم فيها .

فنجد ان الاختيار فى ظروف قهرية قد يختلف بدرجة كبيرة عنه فى ظروف غير قهرية .

ففى الحالة الاولى تكون حرية الفرد فى الاختيار مقيدة بينما تكون حرية الفرد فى الاختيار اكبر فى الحالة الثانية .

ويمكن اندرك نوعية الاختيار وجورته فى كلا الحالتين وقد يعتقد البعض ان حرية الاختيار تكون مطلقة فى غياب الظروف القهرية وهذا الاعتقاد غير سليم [1].

---

[1] اسماعيل ابراهيم واخرون – المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات – الدار الجامعية الاسكندرية – ٢٠٠١م – ص ٢٨-٣٠

فاى اختيار مهما كان حرا فهو مقيد بالعديد من العوامل البيئية و الشخصية التى تحيط بمتخذ القرار والتى قد تؤثر على اختيارها ، ويتاثر ا لاختيار عادة بشخصية القائم به كما قد يتاثر ذو خبرته وخلفيته العملية واستعداده وتكوينه النفسى .

كما قد يتاثر الاختيار ببعض الضغوط التى تسببها حالات العجلة فى اتخاذ القرار .

وما نود ابرازه هنا هو ان الاختيار هو مبدا نسبى وما يعتبر اختيارا حدا فى بعض الظروف قد يعد مفيدا فى ظروف اخرى .

- **البدائل :**

القرار ماهو الاختيار من بين مجموعة من البدائل ويشتمل العديد من القرارات الادارية .

فان عملية اتخاذ القرارات تتضمن عادة خطوة اساسية هى تحديد البدائل الملائمة ومحاولة التعرف على اى بدائل اخرى والتى قد تكون غير معروفة للادارة .

البدائل مثلها فى ذلك مثل الاختيارات ، يمكن ان ننظر اليها كسلسلة متصلة تشتمل على بدائل مقيدة بدرجات متفاوتة .

- **الاهداف او الحوافز :**

من المفهوم ضمنيا ان اى قرار ينبع من اهداف او حوافز معينة ذلك ان القرارات يفترض فيها دائما انها تؤدى الى تحقيق اهداف محددة بطريقة فعالة وبدرجة من الكفاءة ومن المفترض ايضا ان الحافز وراء اى قرار هو تحقيق هدف معين .

لذلك يتعين على الادارة ان تختبر قراراتها على ضوء نظام الاهداف التى تساءل عن تحقيقها .

تمثل عميلة اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعية فى حياتهم الخاصة او فى مجال اعمالهم وهى تعتبر من مقومات الحياة ويعتبر اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية للمدير وهو يعتمد على مدى فهمهم للامور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة .

اتخاذ القرار هو عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من اجل حل مشكلة ما .

عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها .

يقصد باتخاذ القرار العملية التى يتم بمقتضاها اختيار احسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة او مواجهة موقف يتطلب ذلك القرار .

القرار لغة :

مشتق من القر واصل معناه على ما نريد هو التمكن فيقال " قر فى المكان اى قربه وتمكنه فيه "

اصطلاحا :

هو عبارة عن اختيار بديل من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائما بين الخطا والصواب او بين الابيض والاسود [1].

[1] الشميمرى – مبادئ ادارة الاعمال – سنة ٢٠٠٨م – ص ١٣٣ _ ١٣٤

اهمية القرارات :

ان اهمية القرارات تعادل بالضرورة اهمية المعلومات التى اعتمد عليها فى اتخاذه الى درجة ان البعض من الكتاب اعتمد فى التمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة اساس مدى النجاح فى القرارات فكم من قرارات خاطئة قضت على امال ومنظمات كبيرة والعكس صحيح كما قيل ان المعلومات الضرورية بالخصائص المطلوبة فى ايدى الادارة الرشيدة تحقق المعجزات وان وجود المعلومات غير المكتملة والمضللة تتبع بالضرورة وجود ادارة غير ناجحة ، وقد عبر احد كبار الاقتصاد فى الولايات المتحدة الامريكية عن هذا الموقف بقوله " فى عالم تجد فيه كل شركة مرغمة على اتخاذ قرارات فريدة ومصيرية لتحقيق اعلى معدلات الكفاءة والابتكار فان مثل هذه القرارات يدفع الاهتمام بالمعلومات بحيث يصبح توفيرها واختزالها والافادة من نشاطها استثماريا اساسيا "[1].

ان الاطار السليم لتحديد اهمية نظام المعلومات الادارية فى اتخاذ القرارات يتمثل فى الاساليب الرياضية فى اتخاذها واخيرا فى اخفاء الرشد والعقلانية فى انجاز كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات .

[1] محمد عبد حسن – نظم المعلومات الإدارية الحاسوبيه – دار زهران – ص ١٩٠-١٩١

ان اتخاذ القرار هو محور العملية الادارية لانها عملية متداخلة فى جميع وظائف الادارة ونشاطتها وهى تتخذ قرارات بشان الهيكل التنظيمى و نوعه وحجمه واسس وتقسيم لادارات ولاقسام .

فاتخاذ القرار من شان انجاح العمل او تدميره تعلق المنظمات المختلفة اهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التى تقول ان الخاطئ له تكلفة وتكتسب هذه العملية اهمية متزايدة بسبب التطورات التى ادخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى انها اصبحت حديث الساعة فى الدروس والمؤتمرات العملية وبرنامج التدريب فى دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الاطراف كل ينتظر الى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها فى الوصول الى حصول للمشاكل التى تواجهها [1] .

[1] مرجع سبق ذكره – ص ١٣٥ - ١٣٦

المبحث الثانى

خطوات وانواع القرارات

خطوات اتخاذ القرارات :

فى ضوء مفهوم عملية اتخاذ القرارات وذلك لفظ (مشكلة) يمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرارات وحل المشكلات والعلاقات والانشطة المتبادلة بينها على نحو الموضوع .

الخطوات وتشمل :

- تحديد المشكلة والهدف .
- تحديد بدائل الوصول الى الهدف (او حل المشكلة) .
- تقيم البدائل فى ضوء القيود الخاصة بالتكلفة والوقت والعائد و اعتبارات اخرى اجتماعية او ثقافية .
- اختيار افضل البدائل .
- اصدار القرار وهى المرحلة الاخيرة التى تعطى للقرار الذى تم اتخاذه الشريعة التنظيمية او صفة الالزام .
- متابعة تنفيذ القرار [1] .

خطوات حل المشاكل واتخاذ القرارات :

فى كل يوم وبصفة متكررة يواجه المديرون مواقف تتطلب اتخاذ قرارات تمكنهم من فرصة مواتية ، او حل مشاكل معينة وبالتالى يجب ان يعد

[1] عبدالسلام ابو قحف واخرون – اساسيات تنظيم وادارة الاعمال – الدار الجامعية – ٢٠٠٣م-٢٠٠٤م –ص ١٣٦_١٣٧

المدير نفسه لمعرفة كيفية الوصول الى افضل قرار ممكن ، وهنالك بعض المديرين الذين يصلون الى القرارات بطريقة سهلة ، كما ان هناك البعض الاخر الذى يناضل للوصول الى القرار الملائم وفى كلتا الحالتين لابد ان يستخدم المديرون ومهاراتهم لمنع القرار الجيد .

ما هو القرار الجيد ؟

الحقيقة اننا لا نستطيع ان نحكم تماما على سلامة وجودة القرار دون توفر مايسمى بالنظرة الخلفية . هذا يعنى انه بعد وضوح نتائج القرار . وان النظرة الخلفية ، وان كانت هى الطريقة الاكثر شيوعا ، الا انها قاصدة عن الحكم السليم على الجودة وفاعلية القرار . السبب فى ذلك ان هذه الطريقة معناها الحكم على القرار وتقيمه بعد فترة زمنية من صدوره ، وفى ظروف تختلف ولا بد ان تختلف عن الظروف المحيطة وقت اصدارٰه علاوة على الاتجاه الغريزى للانسان نحو الدفاع عن افعاله والقاء مسئولية الفشل على الاخرين .

ان الطريقة الاخرى للحكم على جودة القرار وتتمثل فى الحكم . ليس على القرار نفسه بل على كيفية التى صدر بها القرار . طبقا لهذه الطريقة فان القرار الجيد هو القرار الذى يتخذ على اساس رشيد وبطريقة منهجية . اى ان هنالك خطوات منطقية ينبغى اتباعها للوصول الى القرارات الجيدة .

نجد ان هذه الخطوات هى :

- تحليل وتشخيص الموقف .
- تحديد البدائل .
- اختيار البديل الافضل .
- تقييم النتائج .

اولا : تحليل وتشخيص الموقف :

ان الخطوة الاولى فى عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات هى الاعتراف بوجود حاجة الى اتخاذ قرار وتحديد ابعاد هذا القرار، و الاساس هنا هو الاعتراف بوجود مشكلة . ويلاحظ ان هذه الحالة لا تظهر فجاة بل يسبقها شعور عام من جانب المدير بان الامور لا تسير كما يجب ولكنه يراجع نفسه ويحاول طرد الفكرة من راسه على اساس وهم او شك . ولكن عندما تتدفق المعلومات التى تؤكد وجود مشكلة ، ويعترف المدير بان هنالك حاجة حقيقة لاصدار قرار ما . من امثلة ذلك التاخر فى جدول الانتاج او نقص فى المبيعات او شكاوى من العملاء ، اى ان الشواهد هنا تكون واضحة تماما او بخصوص المشكلة عندئذ يستدعى الامر ضرورة تفسير و تشخيص المشكلة .

ثانيا : تحديد البدائل :

ان احد الخصائص الهامة والرئيسية لموقف اتخاذ القرار هو الاختيار من مجموعة من البدائل باعتبار ان وجود بديل واحد يعنى عدم الحاجة الى اتخاذ قرار فان تحديد البدائل وان يعتبر جزءا هاما فى هذه العملية والقاعدة فى هذا الصدر هى اذا لم يفقد البديل الافضل فى الاعتبار فان القرار الجيد لا يمكن الوصول اليه .

ثالثا : تقييم البدائل :

يعد تحديد قائمة مقبولة بجميع البدائل الممكنة ينبغى على المدير تقيم كل بديل من هذه البدائل فى اغلب الحالات ، فان عملية التقييم هنا تمر بمرحلتين :

الاولى : ان يقيم من خلال ثلاثة معايير هى :

- هل من الممكن تنفيذه ؟
- هل يعنى بالفرض ؟
- هل يمكن قبول نتائجه واثاره ؟

يقصد بالسؤال الاول ، ان البديل المعين قد يكون ايجابيا ، ولكن يصعب تنفيذه مثلا قد يكون البديل هو فصل مجموعة من العاملين ، ولكن هنالك عقد ملزم يمنع الادارة من فصلهم عندئذ يصبح من الصعب تنفيذ هذا البديل ، وبالمثل اذا كان راسمال المنظمة محدودا فان البدائل تتطلب رأسمال اضافى لا يمكن تنفيذها ، وبالتالى يجب استبعادها ، السؤال

الثانى يعنى تحديد البدائل الى اى مدى يمكن ان يكون البديل المعين مقبولا . نفرض ان احدى المنظمات تحاول تدبير مبلغ مليون جنيه وكان احد البدائل المطرقة بيع قطعة ارض تملكها المنظمة ولكن السعر المتوقع لها نصف مليون جنيه عندئذ فان المدير اما ان يجمع هذا البديل مع بديل اخر لتدبير المبلغ المطلوب ، او يغض النظر عن هذا البديل كليه .

بالنسبة للسؤال الثالث : فان المدير يحتاج معرفة النتائج المحتملة والمرتبطة بالبديل المعين . فى بعض الحالات فان هذه النتائج قد تكون سببا لاستبعاد هذا البديل او رفضه ولعل امكانية قبول البديل اخلاقيا او اجتماعيا تمثل احد اسباب الاستبعاد فى هذه المرحلة .

المرحلة الثانية فى تقيم البدائل هى الاستمرار فى جمع المعلومات والمزيد من الدراسة لبدائل من حيث فعاليتها فى حل مشكلة او الفرصة موضوع البحث . فى هذه المرحلة تستخدم وسائل خاصة للتقييم مثل تحليل القيمة المتوقعة ، مصفوفة لاسترجاع المحاكاة وغيرها من الادوات التى يمكن الوصول الى افضل البدائل .

باختصار فان المضمون الاساسى لهذه الخطواة محاولة التبؤ بنتائج كل بديل فى الفترة القصيرة والفترة الطويلة ، وتاثير ذلك على اهداف المنظمة القصيرة الاجل والطويلة الاجل .

رابعا : اختيار البديل الافضل :

بعد تقيم جميع البدائل فان المدير لا بد ان يختار احدها . ويلاحظ ان التقييم المبدى فى المرحلة السابقة لا بد ان تنتج عنه استبعاد اغلب البدائل ، اما البدائل القليلة الباقية ، فلا بد ان تتضمن نقاط قدرة ونقاط ضعف عندئذ لا بد ان يحدد المدير اى هذه البدائل يقوم حلا افضل للمشكلة المعروضة ، والاستفادة اكبر من الفرصة المتاحة اخيرا فان المدير قد يختار اكثر من بديل واحد من خلال وضع خطط موقعية .

خامسا : التنفيذ :

بعد اختيار البديل الافضل يجب ان يضعه المدير فى حيز التنفيذ ، فى بعض الحالات تكون هذه الخطوة فى غاية السهولة ، وفى حالات اخرى تكون فى منتهى التعقيد ، مصدر الصعوبة هنا ان اعضاء المنظمة قد يقاومون التغيرات التى يمكن ان تنتج من تطبيق القرار ، وقد يكون الاعتراض من خارج المنظمة ايضا ويحدث ذلك عند اختيار موقع معين مثلا لاقامة فرع جديد للمنظمة ويعترض ممثلوا المجتمع المحلى فان وجود خطط موضعية جنبا الى جنب مع خطط استراتيجية ، يجعل عملية التنفيذ اكثر دقة واكثر سهولة .

سادسا : تقييم النتائج :

ان الخطوة الاخيرة فى عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات هى تقييم النتائج تنفيذ القرار الذى تم اختياره .

ان احد الاخطاء الخطيرة التى يقع فيها مديرون كثيرون فى هذه المرحلة هو تنفيذ احد البدائل وافتراض ان المشكلة قد تم تصحيحها وبالتالى فان متابعة وتقييم نتائج القرار على ضوء الموقف الاصلى وتصبح امرا ضروريا ويمكن فى هذه المرحلة استخدام ثلاثة خطوات فى عملية التقييم وذلك على النحو التالى :

الخطوة الاولى :

تحديد النتائج المطلوبة تحقيقها من القرار ، مع وضع تقدير زمنى للفترة التى يستغرقها لتحقيق هذه النتائج .

الخطوة الثانية :

تنفيذ القرار الذى تم اتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرارات .

الخطوة الثالثة :

تقييم نتائج القرار اولا باول على ضوء النتائج المحددة سلفا [1].

[1] على شريف – الادارة المعاصرة – الدار الجامعية – سنة ٢٠٠٢م_٢٠٠٣م – ص ٢١٤ _ ٢٢٣

انواع القرارات :

القرارات المبرمجة تشير الى القرارات المخططة سلفا والتى تتعامل مع حل المشكلات المتكرره ومن ابرز الامثلة علىَ القرارات المخططة سلفا قرار اعادة طلب شراع نوع معين من المواد الخام او قرارات التعيين والتوظف والاجازات حيث توضع سلفا لاجراءات شؤون العاملين .

اما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهى تلك القرارات الغير متكررة الحدوث او التى تعالج مشاكل جديدة او تتعامل مع المواقف الغير محددة او الغير مالوفة مثل القرارات الاستراتيجية (ابتكار نوع جديد من السلع ، غزو السوق جديدة ، قرارات التوسيع ، قرارات الاندماج) .

وتحدد الاشارة الى ان معظم القرارات التى يتم اتخاذها فى المستويات التخزينية الدنيا هى قرارات مبرمجة اما القرارات الغير مبرمجة فهى تمثل الصفة السائدة للقرارات التى يتم اتخاذها فى المستويات الادارية العليا .

وفى محاولة اخرى قدم أنسوف لاقتراح التالى لتصنيف القرارات :

القرارات الاستراتيجية :

- قرارات اختيار مزيج السلعة – السوق التى تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار.

- قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة او الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلعة والسوق .
- قرارات التنويع .
- قرارات اختيار توقيت وازمنة البدء فى التوسع الغير متكرر وتتصف هذه القرارات بانها غير متكررة كما تحظى بدرجة عالية من المركزية فى اتخاذها .
- القرارات التنظيمية او الادارية هى القرارات التى تتصف بالتكرر اذا قورنت بالسابقة ومن امثلتها ما يلى :
- القرارات الخاصة باجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة.
- القرارات الخاصة بتنظيم وتمليك تنمية الموارد .
- القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحدد مدبات الحريات والصلابات المخولة للافراد (السلعة) وكذلك المسؤولين .
- القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الاعمال والانشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الاقسام او الوحدات التنظيمية .
- القرارات التنظيمية بمقارنة عملية اتخاذ مدة القرارات بتطائرها فى النوعين السابقين نجد انها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية . كما ان هذه القرارات تتصف بالتكرر فى الحدث اى انها مبرمجة ومن امثلة هذه القرارات :
- توزيع الموارد المتاحة على الانشطة الوظيفية الرئيسية .

- جدول الانتاج وجدولة الاستخدامات وتشغيل الموارد .
- اساليب الاشراف والرقابة على العمليات .
- تحديد مستويات التشغيل اى حجم لانتاج ومستويات المخزون والتخزين .
- القرارات الخاصة بالتسعير وسياسات التنمية والبحوث والتسعير[1] .

لقد تم تصنيف القرارات لانواع عدة فمنهم من صنف القرارات الى قرارات طويلة الاجل وقرارات قصيرة الاجل والبعض صنفها الى قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالاهداف وثالث صنفها حسب الموضوعات .

اشهر التصانيف هو التصنيف الذى يقسم القدرارت الى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة .

اولا : القرارات المبرمجة :

وهى القرارات التى يتم اتخاذها بشكل روتينى او متكرر وتتخذ فى مواقف محددة وتضع لقواعد معينة ومن التعريف السابق يتضح لنا ان هذه القرارات تكونت من عادات سابقة فى اتخاذ القرار او اساليب مبرمجة مثل استخدام الحاسب الالى او عن طريق سياسات وانظمة يجب اتباعها وتطبيقها عند اتخاذ القرار وهذا النوع من القرارات غالبا ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة او المعرفة الفنية بخصوص الاعمال التى يتم تنفيذها فى مواقف محددة وهذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها

[1] عبدالغفار حنفي واخرون – اساسيات تنظيم وإدارة الاعمال – الدار الجامعية – ٢٠٠٣-٢٠٠٤م- ص ١٤٣-١٤٤

من قبل المستوى الاشرافى التنفيذى فى الادارة ويكثر استخدامه فى الادارة الوسطى ويقل استخدامه فى الادارة العليا .

ان القرارات المبرمجة تطبق فى الاعمال الروتنية والمواقف التى تخضع لانظمة وقواعد محددة وتلك القرارات غالبا ما تكون معقدة ووجود الحاسب الالى يتيح الفرصة الكبيرة بامكانية اتخاذ القرارات مبرمجة ومتطورة جدا .

ثانيا : القرارات الغير مبرمجة :

وهى القرارات التى لايمكن معها تطبيق القواعد والاجراءات المحددة سلفا وذلك ان القرارات جديدة او انها غير مجردة بشكل غير واضح لذلك فان القرارات التى يتم اتخاذها فى ظل عدم التاكد من مصادر منها:

- الظروف البيئية او الموقفية التى يتم اتخاذ القرار فيها بحيث يكون من الصعب التنبؤ او التحكم فى عناصر هذه البيئة .
- محددات الوقف والتكاليف وذلك ان هذين العنصرين قد يجدان من امكانية جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- العوامل الاجتماعية والسياسية السائدة فى منشات الاعمال .
- التغير السريع التى تعترض له منشات الاعمال .

ان هذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الادارة العليا فانها تحتاج الى مهارات متطورة فى اتخاذ القرارات .

يمكننا القول بان القرارات الغير مبرمجة تكون غير روتنية وغير متكررة وبالتالى يتطلب من متخذها جهدا اكبر فى جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها [1].

[1] http://www.brooonzyah.net/vb/tbo77.html

المبحث الثالث

خصائص القرارات

خصائص عملية اتخاذ القرارات :

يتفق غالبية علماء الادارة على ان هنالك مراحل ثمان مشتركة لعملية لاتخاذ القرارات فى جميع المنظمات . وهذه المراحل هى :

- مرحلة تعريف المشكلة واسبابها والتى تستلزم اتخاذ قرار ادارى .
- مرحلة تحديد الهدف " او الاهداف " المرغوب فى تحقيقها .
- مرحلة البحث عن البدائل المتاحة والممكنة التى يمكن ان تقود الى تحقيق الهدف المرغوب .
- مرحلة تقيم البدائل المتاحة والممكنة التى يمكن ان تقود الى تحقيق الهدف المرغوب .
- مُرحلة تحديد معايير التقييم او المفاضلة بين البدائل الممكنة وترتيب هذه المعايير حسب اهميتها النسبية .
- مرحلة التقييم البدائل على اساس المعايير المحددة .
- مرحلة الاختيار افضل البدائل وتوقع الاثار السلبية التى يمكن ان تترتب على تطبيقه .
- الاستعداد لمواجهة الاثار السلبية للبديل المختار لاى تغير قد يطرا فى الظروف المستقبل .
- اتخاذ القرار بالبدء فى التنفيذ .

الخصائص المشكلة العامة التى تشترك فيها جميع المنظمات :

- صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديداً واضحا ودقيقا بسبب تعدد وتنوع الاعراض الظاهرة وتشابكها .
- احتمال عدم الدقة والوضوح فى تعريف الاهداف المستخدمة كاساس لوقع المعايير لتقييم القرار الرشيد وتمييزه عن القرار الغير الرشيد .
- صعوبة التميز بين وتعريف الوسائل فى كثير من الحالات الامر الذى يجعل معايير تقيم القرار الرشيد غير واضحة .
- وجود درجات مختلفة من عدم التاكد غير الممكن حسابها او استيعابها بها تختلف باختلاف البدائل والظروف المحيطة بكل منها .
- وجود نقص فى المعلومات دائما يؤدى الى عدم الدقة فى عمليتى التحليل و الاختبار ، ومن ثم عدم دقة حساب النتائج والاثار المتوقعة والمرتبة عن القرار فى المستقبل .
- الاثر السلبى للعامل الزمنى على مستوى الرشد فى القرار ويمكن تتبع هذا الاثر ثلاثة جوانب :
- دائما ما يكون هنالك مشكلة عدم وقت كاف لانجاز عملية التحليل رشيدة رشدا كاملا .
- دائما هنالك الاثر الزمنى للقرارات السابقة على القرار الحالى .
- قد تشكل السرعة التى تتطلبها بعض القرارات ضغطا غير مبرر يحيد به الرشد الكامل .

- صعوبة الانفاق على الاهداف البدائل فى عملية اتخاذ القرارات الجماعية .

الخصائص المشكلية لعملية اتخاذ القرارات فى المنظمات الحكومية بالاضافة الى المشاكل السبعة السابقة والتى تتعرض لها عملية اتخاذ القرارات الرشيدة فى جميع المنظمات – هنالك عدد من الخصائص الاخرى الاضافية والتى تميز هذه العملية فى المنظمات الادارة اهمها:

- تاثر عملية تحديد الاهداف والبدائل وتقييمها والمفاضلة بينها بالمطالب والاتجاهات السياسية الداخلية والخارجية الامر الذى يبعدها كل البعد عن الرشد الكامل .
- الاتجاه للتركيز بدرجة اكبر على الوسائل دون الغايات فى منظمات الادارة – الامر الذى قد يجعل من الوسائل اهدافا فى حد ذاتها فتحليل القرارات عن هدفها الرئيسى ، ومن ثم عن الرشد الكامل .
- كنتيجة لمركزية هيكل السلطة فى منظمات الادارة العامة فقد يتحول الرشد الادارى تجاه الجانبي الشخصى وليس التنظيمى .
- صعوبة تحديد الاهداف بسبب ارتباطها بالقيم الخاصة بمدركة " الصالح العام " .
- نقص المعلومات ، والذى ينشا فى المنظمات من عدة مصادر الاتجاه السلبى تجاه طلب او مناقشة نوعيات معينة من المعلومات بسبب ارتباطها بمواقف سياسية معينة .

- انشغال الادارة بالتنفيذ واجراءات العمل يحد من فرصة وجود وقت كاف للحصول على المعلومات الضرورية .
- عدم وجود الوسائل والامكانيات المتطورة للحصول على المعلومات.
- قلق الادارة على عنصر التكلفة يجعلها تترد فى طلب المعلومات الضرورية وانفاق الوقت والجهد فى استيعاب مضمونها وقيمتها .
- كنتيجة لوجود التكتلات المهنية والسياسية الملتزمة بانماط سلوكية خاصة فى منظمات الادارة العامة ، فان القرارات التى تتخذ فيها تتاثر بدرجة كبيرة بتلك الاتجاهات ، اذا قورنت بتلك التى توجد فى منظمات الادارة الخاصة .
- الخوف من اتخاذ القرارات التى تتعارض مع الاتجاهات السياسية ذات التاثير ، حتى ولو كان هذا على حساب الرشد الادارى .
- المظاهر السلبية للسلوك البيروقراطى المرضى للقادة الاداريين فى منظمات الادارة العامة والذى يعوق تحقق الرشد الادارى القائم على الاتصال الفعال المبنى على الثقة المتبادلة بين القمة والقاع فى البنية الهيكلية الديناميكية للمنظمة .

ومن اهم مظاهر السلوك ما يلى :

- اتجاه القادة لفصل انفسهم عن التابعين لهم .
- تقديس الاجراءات واللوائح الرسمية وعدم التصرف خارج نطاقها .
- الالتصاق بالمركز التنظيمى كمصدر وحيد للسلطة .

- انعدام حساسية القادة لحاجات ومطالب التابعين والعملاء ومن ثم فقدان اهمية الاهداف الفردية فى الرشد الادارى .
- مقاومة التغيير وتجنب مواجهة اثر المتغيرات البيئية على المنظمة الامر الذى يعوق عملية التطوير ويقضى على فرصة الابتكار فى المنظمة [1].

[1] محمد فريد سعيد محمد – إدارة الاعمال – الدار الجامعية – ص ١٣٧-١٤٣