

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

هي الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي تتسم بعدم اليقينية في نتائجها ، ولكن لا يجب أن يعني ذلك أن من يتخذ القرار توضع أمامه سلسلة من البدائل. وبذلك فجوهر نظرية اتخاذ القرار هو " الاختيار بين عدد من الممكنات لا على أساس تجريدي ولكن على أساس عملي مرتبط بالظروف القائمة " ويعرف عسكر القرار بأنه " اختيار من بين مجموعة البدائل المتاحة البديل أو الحل المناسب" فهو يرى أن اتخاذ القرار يأتي بمعنى حل المشكلة فيقول " و نظرا لأن اتخاذ القرار يبدأ بمشكلة و ينتهي بحل لهذه المشكلة فإن عبارة اتخاذ القرار أو حل المشكل تستخدم لنفس المعنى"1، إن اتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة ويكون الاختيار بتفضيل الأنسب، حسب متطلبات الموقف والوقت المتاح بما يضمن تحقيق لأهداف بفعالية.

مما سبق يتضح أن اتخاذ القرارات الإدارية هو نشاط إنساني يستوجب التفكير المنظم والواعي حيث تتميز ب:

1. تراكمية (عملية تستثمر الخبرة والمعلومات المتراكمة ولا تنطلق فجأة من دون مقدمات).
2. لا تنشأ من فراغ ، وإنما تتم في تنظيم حقيقي ولمواجهة مواقف ومشكلات محسوسة وملموسة.
3. لا تتوقف على قدرات الشخص متخذ القرار، حيث لا يستطيع أن يعزل عن المؤثرات المتعددة المحيطة بالموقف والكامنة فيه.
4. وهي نتاج ومحصلة تفاعل متخذ القرار مع غيره من المرؤوسين وأصحاب المصالح (Stakeholders) سواء كان التفاعل مباشراً أو غير مباشر.

1 عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر، الأردن، 2007، ص125

5. وتتم في مناخ مساعد على الإبداع تتوفر فيه المعلومات وإمكانيات البحث والتحري وحرية التفكير واتخاذ المواقف وإعلانها بشفافية.

2- أهمية اتخاذ القرارات:

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 مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة 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 تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها¹.

إن أهمية قرار معين تعتمد على:

1. مدى تعقد العوامل التي تؤثر على تنفيذه.
2. الآثار خاصة الاجتماعية المترتبة على عدم سلامة القرار.

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 125

3. ارتباط القرار بأهداف وعناصر متغيرة لا يمكن تحديدها بدقة عند اتخاذ القرار. ارتباط القرار بنواحي بشرية فالإنسان بعكس الآلة يحكم تجاوباته للموقف بنواحي عاطفية نفسية متعددة ومتشابكة بالإضافة للنواحي المادية والعقلانية.

4. ارتباط القرار بعنصر المخاطرة والخسارة الممكن حدوثها فالقرار يقع تنفيذه في المستقبل والمستقبل يخضع دائما لمتغيرات يستحيل التنبؤ لأبعادهما الدقيقة التي تنعكس آثارها بطريق مباشر أو غير مباشر عن القرار.

3-مقومات اتخاذ القرار:

لكي يكون القرار رشيدا وفعالاً يجب أن تتوفر فيه ثلاث مقومات مجتمعة وليست متفرقة وهي¹:

- من يعلم.
- من يهيمه الأمر.
- من يستطيع.

فإذا كان من يعلم ويلم بالمشكلة وحلها لايهمه الأمر ولا يهيمه التنفيذ فسوف يكون قراره خاطئاً. وإذا كان من يعلم ويهيمه الأمر والتنفيذ ولكن ليست لديه سلطة اتخاذ القرار فسوف يكون قراره لا قيمة له أي أن اتخاذ أي قرار ناجح لابد وان يجمع في شخص واحد المعرفة بالمشكلة وطرق حلها والاهتمام الكافي وبتنفيذ هذا الحل وسلطة اتخاذ القرار. وإذا لم تتوفر كل هذه المقومات في شخص واحد فلا بد أن يجمع أكثر من شخص تتكامل لديهم كل هذه المقومات الضرورية للمشاركة في اتخاذ القرار.

4-عناصر عملية اتخاذ القرار:

للوصول إلى أفضل بديل لمشكلة ما داخل المنظمة لابد من المرور بمراحل عديدة متسلسلة و منظمة و منطقية ، فإن غاب أحد العناصر فيها فإن هذا سيؤدي إلى خلل في هذه العملية.

¹ ربحي مصطفى عليان، اسس الادارة المعاصرة، مكتبة صفاء للنشر، ط1، الاردن، 2007، ص50

تتكون عملية اتخاذ القرار من العناصر التالية:

1_ متخذ القرار: قد يكون فرد أو جماعة أو جهة ما فرد أو جماعة أو جهة ما، حسب نمط اتخاذ

القرار في المنظمة، و يتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخول له ذلك 1.

2_ موضوع القرار: و هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل لها أو اتخاذ قرار ما

بشأنها.

3- الأهداف و الدافعية: وراء كل قرار متخذ دافع لتحقيق هدف معين.

4-البيانات و المعلومات: من اجل اتخاذ القرار، لابد من جمع بيانات و معلومات كافية عن طبيعة

المشكلة و أسبابها و أبعادها و تأثيراتها من أجل تكوين صور واضحة عنها، و تعد عملية توفير

البيانات و المعلومات بالكمية الكافية و النوعية المطلوبة، و بالوقت المناسب مسألة حيوية لنجاح

القرار .

5-التنبؤ: فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث و إدراك أبعاد المشكلة التي تواجه

المنظمة، تمهيدا لاتخاذ قرار بشأنها بفرض حلها و معالجتها.

6- البدائل: يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، و من النادر أن يكون

هناك بديل واحد، و على الأغلب تتوفر عدة بدائل و بالتالي فان متخذ القرار هو الذي يختار البديل

المناسب و الأفضل.

7_ المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: و نعني به الجو العام الذي يتخذ القرار فيه، و ما يتضمنه هذا

المناخ من ظروف داخلية و خارجية، لذلك فعلى متخذ القرار أن يحسن التعامل مع هذه الظروف مهما

اختلفت.

5- خطوات اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار تتضمن تصوراً فكرياً ومنطقياً مبنياً على أسس عملية تتلخص بالمراحل

التالية¹:

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة :

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار 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.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى²:

[1] البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

[2] البيانات والمعلومات الكمية.

[3] البيانات والمعلومات النوعية.

[4] الأمور والحقائق.

¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005، ص292

² جمال الدين لعويسات، نفس المرجع السابق، ص330

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهاته وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير: -
تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.¹

درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

¹ بلقاسم سلاطينية وزملاؤه، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، ط2، القاهرة، 2008، ص146

القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار¹.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

إذ يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب ليتخذ القرار حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم متخذ القرار بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وأن عملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرارات تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

وللمشاركة في اتخاذ القرارات عدة مزايا منها :

تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

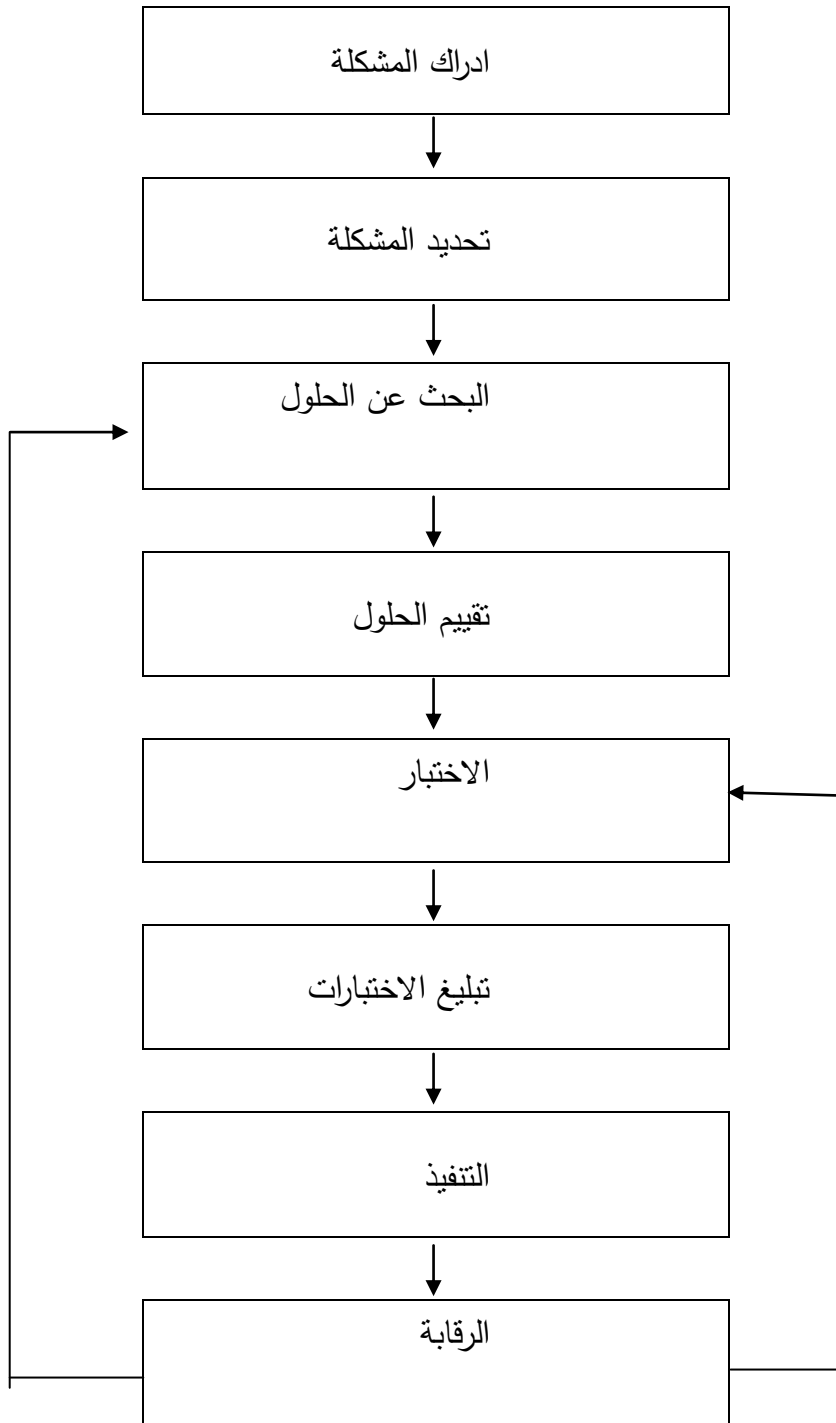
¹ حسين بلعجوز، نفس المرجع السابق، ص120

وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات¹.

¹ حسين بلعجوز، نفس المرجع السابق، ص125

شكل 01: عملية اتخاذ القرار



شكل 01: عملية اتخاذ القرار

6-أنواع القرارات:

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات أو تعداد أنواعها، فهناك من يميز بين بعض القرارات الإدارية وفقاً لقانونيتها ومحتواها ومضمونها فيصنفها إلى قرارات تنظيمية وقرارات فردية، أما الذين يهتمون بهدفها فيميزون بين القرارات العامة والقرارات الخاصة، وهناك آخرون من يهتمون بمعيار تكرارها فيميزون كذلك بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن مسألة تصنيف وتقسيم القرارات تخضع لاعتبارات الباحث والمعيار الذي يعتنقه من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات، وعلى الرغم من ذلك أن هذه التقسيمات نسبية وشكلية تخضع للتداخل فيما بينها¹، وأهم هذه التقسيمات هي:

[1] القرارات التقليدية:

أ . **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهداً ذهنياً كبيراً 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. وهذا النوع من القرارات يصدر للأمور الروتينية غير الهامة، ويقتصر عادة على الاختيار بين عدد محدود من البدائل.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، ط2006، 1، ص68

[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 متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمالقرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب . القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية 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. ويعتمد هذا النوع من القرارات أساساً على تطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بنظر الاعتبار كل احتمالات المواقف المختلفة¹.

[3] القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

أ- القرارات التنظيمية: هي القرارات التي من حق المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها أن يصدر القرارات التنظيمية، ويتمكن عن طريقه تفويض السلطة للآخرين ويؤكد سلطته ومقدرته على إدارة المنظمة، كما تتضمن قواعد وتعليمات عامة وشاملة تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق أعمال ونشاط أفرادها وتحديد صلاحيتها وطريقة تعاملهم مع الجمهور.

ب- القرارات الشخصية: وهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية وتعكس ميوله وقيمه الذاتية بتخصيصه يوماً لزيارة غيره من أفراد أسرته، كما يمكن أن تشمل هذه القرارات أيضاً

¹ حسين بلعجوز، نفس المرجع السابق، ص 138

مجموعة القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذاً لما تضمنته القرارات التنظيمية، كأن يصدر المكتب المركزي قراراً بقبول الطلبة وفقاً لأسس القبول العامة.

[4] القرارات الجماعية والقرارات الفردية:

أ- **القرارات الجماعية:** وهي القرارات الديمقراطية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة الجماعية من قبل المدير وبغض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المنظمة.

ب- **القرارات الفردية:** وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار، وتتجسد هذه القرارات قوتها من الحق القانوني وفقاً لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المنظمة¹.

[5] القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

أ- **القرارات الصريحة:** القرارات التي يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها.

ب- **القرارات الضمنية:** القرارات التي لم يفصح بها المدير عن رأيه وإنما تشتت من قوله الموافقة أو عدمها.

[6] القرارات المخططة وغير المخططة:

أ- **القرارات المخططة:** وهي القرارات التي تصدر بناء على برنامج معين، وفي ظروف اعتيادية تتوفر فيها جميع المعلومات المطلوبة وتكون نتائجها مضمونة ومؤكدة، وتصبح إجراءات روتينية معينة متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار.

ب- **القرارات غير المخططة:** هي عكس ذلك.

[7] القرارات المتخصصة:

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران، عمان، 2008، ص 258

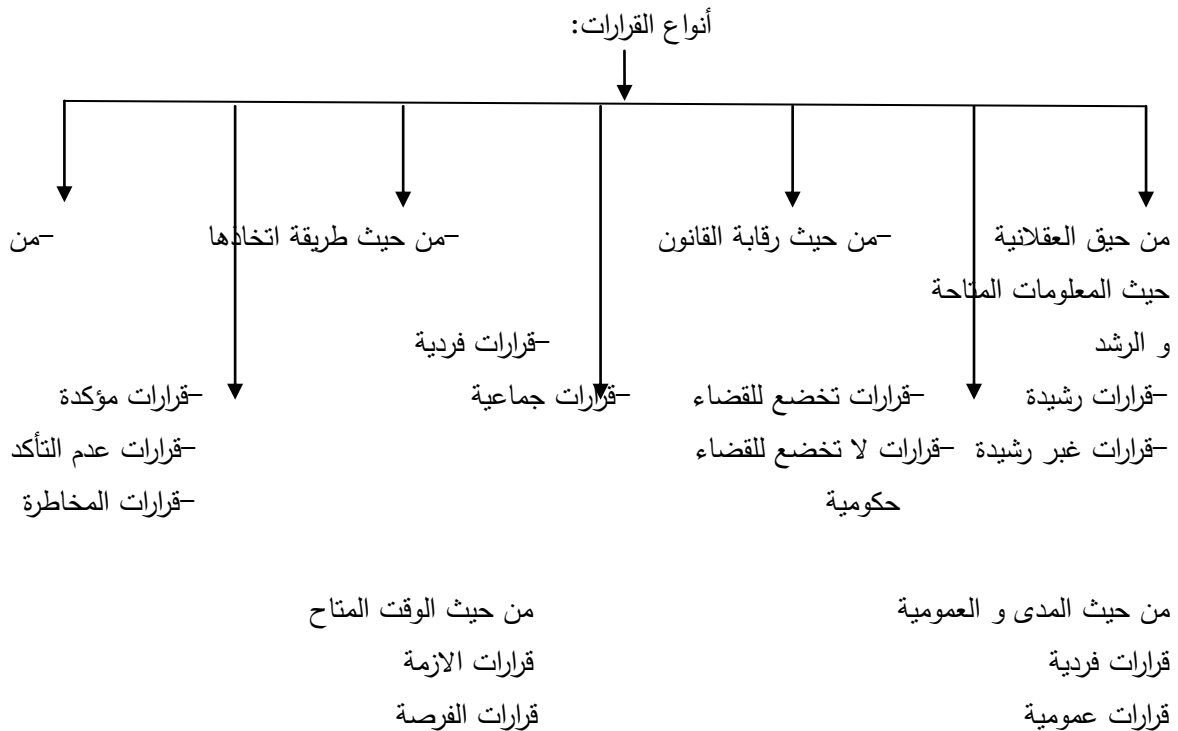
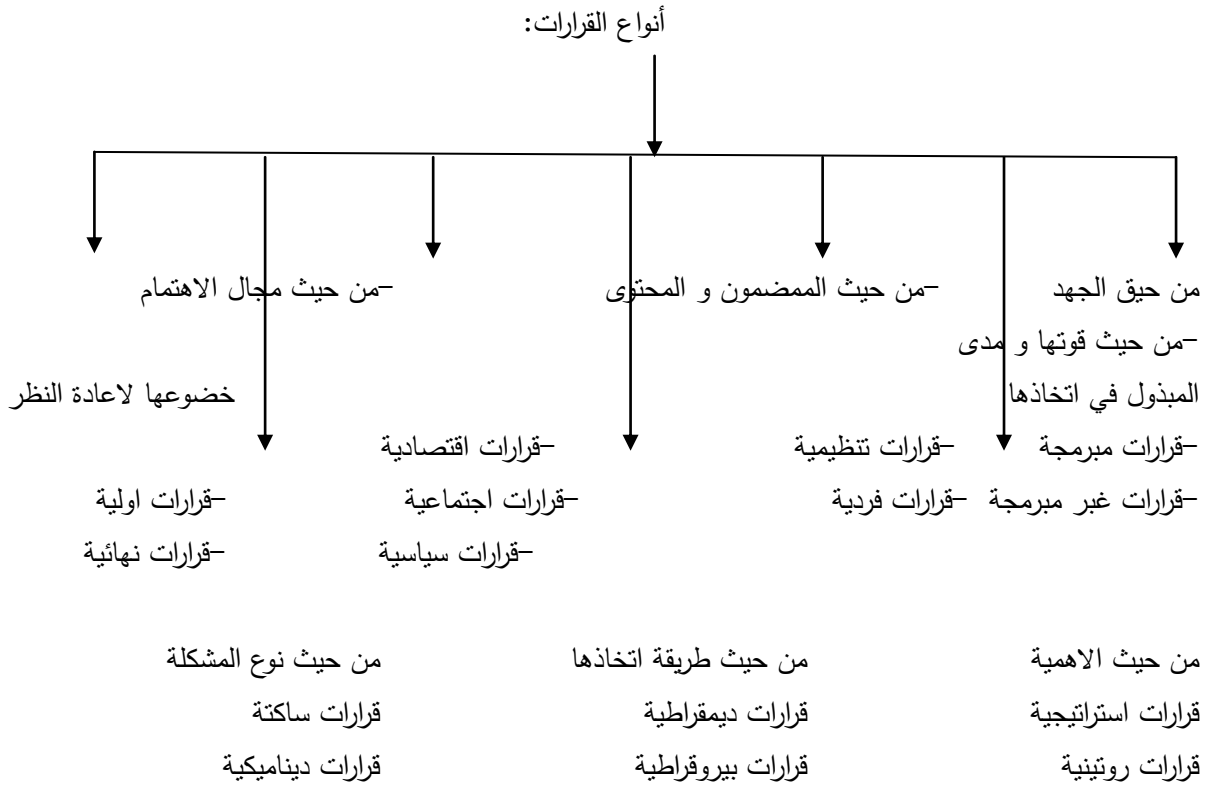
وتنقسم هذه القرارات إلى أربع مجموعات حسب وظائف المنظمة¹ وهي:

- أ- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، وأنواع الآلات والتصميم الداخلي للمصنع، وخزينة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع الأجور للعمال.
- ب- **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتخص نوع السلعة التي تباع وأوصافها، والكمية المتوقع بيعها وحصصة المشروع في السوق الكلي، والسعر الذي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان والدعاية والترويج، والمبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان والترويج، وأسس وضع المرتبات والأجور والمكافأة وقرارات تتعلق بشكل العبوة والتصميم للمنتجات ونوع الأبحاث المتعلقة في التسويق الواجب القيام بها ووسائل النقل والتخزين وخدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين².
- ج- **قرارات تتعلق بالإدارة المالية:** وتخص حجم رأس المال اللازم، ورأس المال الثابت ورأس المال العامل، وطريقة التمويل والأرباح المطلوب اكتسابها، وكيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات والدفاتر الحسابية وإمكانية الاندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها.
- د- **قرارات تتعلق بالوارد البشرية:** وتخص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين والعمال وطرق الاختيار وإجراءات التعيين وبرامج تعريف المستخدمين بالمنظمة وكيفية تدريب الموظفين والعمال وأسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها، والتعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها وطرق الترقية والأجازات المسموح بها وكيفية معالجة الشكاوي والإضرابات والتأخير والغيابات وحالات الفصل من الخدمة وعلاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات والمؤسسات العلمية³.

¹ حسين بلعجوز، نفس المرجع السابق، ص100

² جمال الدين عويسات، نفس المرجع السابق، ص73

³ احمد ماهر، اتخاذ القرار بيم العلم و الابتكار،الدار الجامعية،الاسكندرية،2008،ص145



شكل 02: أنواع القرارات

رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، ص 84

7-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

و قد قسم العلماء و الباحثين هذه العوامل¹ إلى :

1- القيم و المعتقدات: لها تأثير كبير و ذلك في طبيعة الشخص صانع القرار .

2- الميول و الطموحات : لطموحات الفرد و ميوله دور مهم في عملية اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد

القرار النابع من ميوله و طموحاته، دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية

المرتتبة عن ذلك.

3- العوامل النفسية: ان التوتر النفسي و الاضطرابات و الحيرة و التردد تؤثر في انجاز العمل و

تحقيق الهدف الذي يسعى إليه متخذ القرار.

8-أهمية عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة:

إن أهمية قرار معين تعتمد على²:

- مدى تعقد العوامل التي تؤثر علي تنفيذه.
- الآثار خاصة الاجتماعية المترتبة على عدم سلامة القرار .
- ارتباط القرار بأهداف وعناصر متغيرة لا يمكن تحديدها بدقة عند اتخاذ القرار.
- ارتباط القرار بنواحي بشرية فالإنسان بعكس الآلة يحكم تجاوباته للموقف بنواحي عاطفية نفسية متعددة ومتشابكة بالإضافة للنواحي المادية والعقلانية.

¹ سيد صابر ، مرجع سابق ،،ص312

² نفس المرجع،ص316

- ارتباط القرار بعنصر المخاطرة والخسارة الممكن حدوثها فالقرار يقع تنفيذه في المستقبل والمستقبل يخضع دائما لمتغيرات يستحيل التنبؤ لأبعادهما الدقيقة التي تنعكس آثارها بطريق مباشر أو غير مباشر عن القرار .

مما زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية ، ما تشهده المنظمات التعليمية من مشكلة تعدد وتعدد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأطراف أحيانا بحيث لم تعد المنظمة التعليمية تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة والمتشابكة، وما يتبعه من صنع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل .

لعملية اتخاذ القرار أهمية بالغة لكل منظمة، و تدرج هذه الأهمية كون القرار يعد اليوم أحد أهم عناصر العملية الإدارية، و كذا المحدد لمستقبل المنظمة، و بدون هذه القرارات يصبح العمل في شبه توقف لأنها هي المسؤولة عن توجيه العمل و اختيار الطرق و البدائل داخل العمل و المنظمة كما أن تحقق النتائج المطلوبة و المسطرة مرهونة بطبيعة و محتوى هذه القرارات المتخذة و من هنا يمكن تقسيم أهمية عملية اتخاذ القرار إلى ناحيتين، ناحية علمية و ناحية عملية.

9-معوقات اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار خاصة القرارات غير الروتينية ليست بتلك السهولة التي يتصورها بعضهم بل تعترضها بعض المعوقات المرتبطة بمتخذي القرار نفسه أو بالبيئة المحيطة به أو بالمناخ الذي يعمل فيه ، ومن أهم تلك المعوقات¹ ما يلي:

- قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة لتحديد الهدف وتحليل المشكلة والاختيار بين البدائل ، وفي عمليات التنفيذ والمتابعة والتقييم ، أي أن تلك المعلومات غير متوفرة وغير دقيقة .

- التردد وعدم الحسم مما يثير القلق والحيرة ، وقد يكون ناتجا عن عدم القدرة على تحيدي الأهداف أو النتائج المتوقعة ، أو عدم وضوح المسؤوليات أو ضغوط والتزامات البيئة الداخلية والخارجية.
- ضعف الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوس وتدني مستوى التعاون بين الطرفين.
- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف إلى القرارات البديلة ، وعليه تكون الحاجة إلى قرار عاجل ضمن زمن قصير عائقا دون اتخاذ قرار سليم وفعال¹.
- الجوانب الشخصية والنفسية لمتخذي القرار والمرتبطة بدوافعه واتجاهاته وانفعالاته.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار.
- سرعة حركة التغيير في الحياة العملية و أنشطتها و ما تتطلبه من سرعة أكبر في اتخاذ القرار، بل يجب أن تكون القرارات مجهزة مسبقا و مدروسة جيدا، و إلا عاش الإنسان مستقبلا للأحداث و ليس صانعا لها.
- سرعة التطور في مختلف المجالات و ما تتطلبه من سرعة في التفاعل مع هذه التغييرات.
- اتساع مساحة الاختبار بين البدائل و ما يتطلبه من قدرة على الرؤية و التحليل و التمييز و عدم التردد و الجرأة في اتخاذ.
- تعقد المشاكل نتيجة قلة الموارد و ترهل القيم و ضعف المعلومات و التردد في مواجهتها و عند حدوثها.
- انفتاح الأسواق و بالتالي زيادة المنافسة بين المنظمات بكل أنواعها.
- ضعف رجال صنع القرار أمام المكسب المادي و ضعف حاجز القيم لديهم
- فقدان الذكاء و قوة الملاحظة و البديهة و القوة عند صانع القرار ما يؤدي إلى تأثر القرارات و
- وضعفها

¹ حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق، دار للنشر حامد للنشر، الاردن ،ص128

- عدم التمكن من المعلومات و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال يعيق اختيار أحسن البدائل، كما يضعف القرار لعدم مواكبة التكنولوجيا و التطور.
- عدم إدراك الأفراد صانعي القرار أن هناك مشكلة يجب حلها و مواجهتها.
- التعامل بسلبية مع المشكلة و عدم الجدية في حل هذه المشاكل.
- خوف بعض الرؤساء و المديرين من اتخاذ قرار قد يكون خاطئاً أو ناقصاً ما يؤدي إلى بطئ سير العمل.
- قلة المعلومات أو عدم دقتها ما يعرقل اتخاذ القرار بشكل جيد و فعال.
- عدم سلامة طرق و أساليب اختيار الكوادر القيادية داخل التنظيم.