



الفصل الخامس

إتخاذ القرارات الإدارية

١. إتخاذ القرارات الإدارية : مفاهيم ومعاني
٢. أهمية إتخاذ القرارات الإدارية
٣. المعلومات التربوية وإتخاذ القرارات الإدارية
٤. عناصر إتخاذ القرار



٥. المشكلات الادارية



الفصل الخامس

إتخاذ القرارات الإدارية

١. إتخاذ القرارات الإدارية : مفاهيم ومعاني

يقول اكيوموريتو Akumorito رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لشركة سوني: إن الوظيفة الأساسية للإدارة هي صنع القرار، فالقرارات لازمة سواء لإنتاج شطائر الهمبورجر في شركة ماكدونلز، أو لتخصيص الأسرة للأقسام الطبية، أو لإدخال المسافرين إلى الطائرة في المطار، والقرارات التي تمضي دون أن نلاحظها تكاد تكون جزءاً في كل نشاط في حياتنا الشخصية أو المهنية (دنكان، ١٩٨٩ و (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢)). فإذا كانت القيادة جوهر الإدارة، فإن عملية إتخاذ القرارات هي أداة القيادة و محور نشاطاتها داخل التنظيم الإداري، لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مقدرة و كفاءة القيادة الإدارية في ممارستها لعملية صناعة القرار، فهي ملازمة للنشاط الإنساني منذ القدم، فالإدارات القديمة عرفت الكثير من المفاهيم الإدارية المرتبطة بإتخاذ القرارات وممارستها عملياً منذ أقدم العصور، مما أثر في الفكر الإداري بما قدمته من مساهمات في مجال إتخاذ القرار (كمفر، ١٩٩٧، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢)). ونظراً لأهمية صناعة القرار وآثارها على ديمومة المنظمة وفعاليتها، فقد تناولها الباحثون في دراساتهم وأبحاثهم، ومن هذه الدراسات أبحاث ماثويس Mathewsi الذي بينت أن القرارات الضعيفة لها آثار مدمرة على المنظمة، إلى درجة قد تؤدي إلى زوالها (Mercurius, 2005)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢).

لقد بين دنكان (١٩٨٩) أهمية العلم في شرعية الإدارة، ويؤكد أهمية التحليل العلمي في إتخاذ القرار، إذ إنه في كل حلقة من حلقات الإدارة



الحديثة، لم تطبق الأساليب العلمية على شيء بقدر ما طبقت على إتخاذ القرارات، فهناك الكثيرون يفكرون في إتخاذ القرارات كعملية عقلانية ومنطقية ومنهجية تماماً، على حين يميل آخرون إلى رأي أقل عقلانية، ويرون عملية إتخاذ القرار بصورة تتسم بدرجة من السلوكية الآدمية، وليست منهجية إلى هذا الحد، إلا أن غالبية المراقبين شديدي المراس يتفوقون على أن إتخاذ القرارات يستغرق قدراً كبيراً من وقت المديرين جميعاً، إذ يرى بعضهم أن الشئ الوحيد الأكثر أصالة في وظيفة الإدارة هو إتخاذ القرارات، و قد وصفها ا. سايمون بأنها القلب النابض للنشاط الإداري.

يعد إتخاذ القرارات جل ومحور عمل المدير، فهو يتخذ قراراً عندما يوقع كتاباً، أو يجيب أحد مرؤوسيه عن إستفسار، أو يطلب من أحدهم أداء عمل ما، أو يقوم بتشكيل لجنة، أو تعيين رئيس قسم، أو يوافق على زيادة موظف، أو إلحاقه ببرنامج تدريبي، وهكذا تعد عملية إتخاذ القرار من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس، ولا يمكن التقليل من أهمية صواب وسلامة القرارات التي يتخذها، سواء كان في التخطيط أم التنظيم أم التوجيه أم الرقابة (حريم، ١٩٩٧)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٤-٦٥).

ويرى الشيخ سالم و زملاؤه (١٩٨٩)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٥) عملية إتخاذ القرارات بأنها عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف، إذ إن أي قرار خاطئ يتخذه شخص معين، يمكن أن يعود بالضرر على الآخرين، لأسباب عدة منها نقص المعلومات، وهذا يكون بسبب عدم صحتها، أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة، ومنها أيضاً عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة، وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة من غيره، كما أن من أسباب القرار الخاطئ عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة.



ويعتبر الكثير من الباحثين عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة و نشاطها كالتنظيم والتخطيط و التوجيه (ياغي، ١٩٩٧)، وقد إعتبر هيربرت سايمون H. Simon أن إتخاذ القرار مرادف للإدارة، أي إن الإدارة هي إتخاذ القرارات، وإتخاذ القرارات هي الإدارة، كما يرى ليونارد وايت L. White إتخاذ القرارات بأنها من المهام الجوهرية، والوظائف الأساسية للمدير، وهي قلب الإدارة (العتيبي، ٢٠٠٤)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٥).

يقصد بعملية صناعة القرار تحليل و تقييم كافة المتغيرات المشتركة، التي تخضع للقياس العلمي، من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية، بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة، ومن ثم الخروج بتوصيات وإستنتاجات لتطبيق هذه الحلول وبعضهم يعرف إتخاذ القرار بأنه إختيار بديل من بين عدة بدائل، بعد دراسة وتحليل لجوانب المشكلة موضوع القرار، كما أن هناك من يرى إتخاذ القرار بمثابة وظيفة مهمة في الإدارة، لأن نجاح أية عملية إدارية ترتبط بصنع وإتخاذ القرارات البناءة (العتيبي، ١٤١٨هـ)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢). وبالتالي فإن على الإداريين أن يستخدموا أساليب جديدة علمية في صناعة قراراتهم، إذ إن الإداري الذي تتطلق إدارته فقط من مقدرته على التعامل مع الناس، لم يعد بإمكانه أن يكون إدارياً فاعلاً، إذ إن تضخم المؤسسات وتعقدها فرض على الإداريين البحث عن أساليب جديدة، تساعد في بلورة قراراتهم و تطوير مؤسساتهم (عبد الرحمن، ١٩٨٠)، يعرف شقبوعة (٢٠٠١)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢) إتخاذ القرار بأنه تحديد مسار الإجراء الأفضل من بين سلسلة من الإحتمالات الممكنة، التي تؤدي إلى



معالجة الانحراف، أو التفاوت عن معيار الأداء، أو إزالة عقبة تحول دون تحقيق الإنجاز المطلوب، أو إعادة ترتيب الأولويات، ويميز بين إتخاذ القرار والقرار، إذ إن القرار عملية إختيار البديل المناسب من بين بدائل مختلفة، لإنجاز عمل معين، أو تحقيق هدف ما، ويمكن أن تكون البدائل موجودة بشكل مسبق أو يتوجب البحث عنها وإيجادها (شقبوعة، ٢٠٠١، ص ١١٦)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢)

٢. أهمية إتخاذ القرارات الإدارية:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، ووصفت بأنها قلب الإدارة، وأن المفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الإختيار الإنساني، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات (decision maker)، إلى جانب أن قدرته على إتخاذ القرارات، وحقه النظامي في إتخاذها يجعل له مكانة مميزة عن غيره من أعضاء المنظمة، ولا يمكن تصور إدارة العمل فيها دون إتخاذ قرارات، وقد أصبحت عملية إتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وأصبح نجاح المنظمة يعتمد على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية في عملية إتخاذ القرارات الملائمة، لأن هذه العملية تشمل كافة جوانب التنظيم الإداري، وهي لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب إتخاذ القرارات، كما يجب أن يركز على أسس وإجراءات تنفيذها. (simon, 1960: p. 1)

إن عملية إتخاذ القرارات ليست عملية وظيفية مستقلة عن وظائف الإدارة، بل هي جوهر العملية الإدارية فيها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل



وظائفها، وهي التي تحدد مدى نجاح العمل الإداري وفعاليته وكفاءته وإستمراريته ووجوده، ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد، بل أخذ يهتم بتحقيق مجموعة من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وما يتطلبه من إتخاذ الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل، والسعي لإزالة العقبات التي تعترض نجاح المؤسسة التي يقوم على إدارتها.

٣. المعلومات وإتخاذ القرار التربوي :

إن صحة القرار التربوي يعتمد على صحة تحديد المشكلة التربوية وتحليلها عن طريق التعرف على أسبابها وعناصرها، ويجمع علماء الإدارة على خطوات سايمون في إتخاذ القرارات التي قسمها إلى مرحلة البحث، ومرحلة التصميم، ومرحلة الإختيار، ونستطيع القول أن خطوات إتخاذ القرارات هرمية تبدأ من الشعور بالمشكلة، وتنتهي بإتخاذ قرار لحل المشكلة على النحو التالي:

- الشعور بالمشكلة.
- تحديد المشكلة.
- جمع المعلومات عن المشكلة.
- تحليل المعلومات.
- وضع بدائل لحل المشكلة.
- تقييم البدائل .



- إختيار أحد البدائل الملائمة .

- إتخاذ القرار- حل المشكلة .

.العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري التربوي:

إن صنع القرار التربوي يتطلب التفكير في العوامل المؤثرة فيه، التي يمكن تصنيفها إلى عوامل إنسانية، وعوامل تنظيمية، فالإنسانية تتمثل في مدى قبول وإقتناع الأفراد بالقرار الذي تم إتخاذها، والإعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة، والتحيز، والتركيز على حل واحد للمشكلة، وعدم إهتمام صانع القرار بإحتمالات المقاومة للتغيير من جانب أفراد المجتمع التعليمي.

أما العوامل التنظيمية فتتمثل في عدم وجود نظام جيد للمعلومات، والمركزية الشديدة، ومدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمات التعليمية، وضغط الوقت، والتعارض بين أهداف المنظمات التعليمية، وأهداف بعض مؤسسات المجتمع المحلي، ونفقات البدائل المقترحة لحل المشكلة.(أحمد، ١٩٩٠: ١٨٩ - ١٩٩١)

يتفق الكثيرون على أن الوظيفة الرئيسية للمنظمة وجوهر الإدارة بها هي إتخاذ القرارات، التي تعتبر من أكثر العمليات الأساسية في المنظمة، ويعتمد القرار على المعلومات في كل خطوة من خطوات الإعداد والتنفيذ والمتابعة.(عبد الهادي، ١٩٨٣: ٢٠) واهمية المعلومات في مدى قدرتها على تقديم المساعدة اللازمة لمتخذي القرار في أداء المهام والوظائف الخاصة بالعملية الادارية، ولها دور إيجابي مباشر على حسن سير العمل في المنظمة، و متخذي القرارات مطالبون بضرورة تقرير ماهية المعلومات التي يحتاجونها بالإعتماد على نوعية القرارات اللازم إتخاذها لتحقيق الأهداف من أجل سد الثغرات بين الأهداف المراد تحقيقها والأوضاع الفعلية المحيطة بظروف القرار، وهو ما



يرتب على الإدارة تطوير المعلومات الكمية والنوعية التي تؤدي إلى الوصول للكفاءة المطلوبة. (الجريدة، ٢٠٠٤: ١١٣-١١٥)

. أهمية المعلومات التربوية في إتخاذ القرارات الادارية:

تعتبر المعلومات مورد أساسي في أي نشاط بشري، وهي في تزايد مستمر، ويستفيد منها الإنسان ويضيف إليها، وهي تصف وتعرف وتشرح وتوضح الأوضاع والظروف الذاتية للمنظمات، وما يحيط بها من أوضاع وظروف محلية وعالمية، وهي ضرورية للعمل الإداري، وأداة ربط أساسية في التنظيم، والوسيلة الأساسية للإدارة في التنسيق، والتخطيط، والمتابعة، وبالتالي أصبحت مورداً من الموارد المهمة، التي تعمل على تحقيق أهداف الإدارة، مثلها مثل الموارد البشرية والمالية في المنظمات الحديثة. (عبد الهادي، ١٩٨٣:

(٧٠

ومما لا شك فيه أن المعلومات هي الأساس في أي قرار يتخذه كل مسؤول في موقعه، وتعتمد صوابية القرار، وصحته الصادر عن المسؤول، على مدى توافر المعلومات، ومصداقيتها، ونوعية المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة ومدى صلاحيتها، وهنا تكمن مسؤولية الإنسان على تجميع المعلومات المرتبطة بالإنجازات السابقة وتنظيمها، وعليه فالمعلومات تعمل على: (عبد الهادي، ١٩٨٣:

(٧٨

- تنمية القدرة على الاستفادة من المعلومات المتوفرة والخبرات التي تحققت من قبل.

- ترشيد ما يبذل من جهد في البحث والتطوير، وتنسيقه على ضوء ما هو متاح من المعلومات.

- كفاية معرفية عريضة لحل المشكلات.



- توفر بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات، وإختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
- رفع مستوى فعالية النشاطات الفنية التي تقوم بها المنظمات وكفاءتها.
- ضمان القرارات السليمة.

للمعلومات قيمة في إتخاذ القرارات، حيث تمدنا نظرية القرارات بعدة مداخل لإتخاذ القرارات في ظروف التأكد، والخطر، وعدم التأكد، وفي ظل نظرية القرارات فإن قيمة المعلومات تمثل قيمة التغيير في القرار، والذي قد يكون وراءه المعلومات مطروحاً منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات، وبمعنى آخر، إذا كان هناك عدة بدائل للقرارات متاحة أمام متخذ القرار، فإن إختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناءً على المعلومات المتوفرة، وإذا أدى توفير معلومات جديدة وإضافية إلى إختيار بديل آخر، فإن قيمة المعلومات في مثل هذه الحالة تمثل الفروق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني، مطروحاً منها تكلفة الحصول على المعلومات الإضافية، التي أدت إلى تغيير القرار، ويمكن القول إنه في حالة لم تؤد المعلومات الإضافية إلى تغيير في القرار المتخذ، فإن قيمة المعلومات تساوي صفراً. (السيد، د.ت: ١١١).

إن سلامة القرار الإداري وفاعليته يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة المعلومات ودقتها وفعاليتها، التي ينبني عليها القرار، وتحتاج الإدارة إلى المعلومات في جميع مجالات نشاطها على أن تكون هذه المعلومات صحيحة ودقيقة تساعد في عملية إتخاذ القرارات، وهناك مشكلة تحديد ماهو الكم والكيف المطلوب من هذه المعلومات لعملية إتخاذ القرارات، لأن زيادة حجم المعلومات عن الحجم الحقيقي تساهم في تشتيت جهد متخذ القرار في عملية البحث في البدائل العديدة. (العجلوني، ١٩٩٨: ٤٦)، إلى جانب أن المعلومات القليلة تؤدي



إلى إتخاذ قرار ضعيف، يكون ضحية المعلومات الغامضة، وبالتالي لا يدقق العمل الإداري الأهداف المرجوة منه. (خشبة، ١٩٨٧: ٥٣).

تبرز أهمية المعلومات لمتخذ القرار من خلال دورها في جودة القرار ورشده، وينعكس أثرها على قرارات المدير على من حوله من طلاب ومعلمين وعلى العملية التعليمية عموماً. (ملحم، ١٩٩١: ٥) ويمكن تحديد أهمية المعلومات في إدارة المنظمات التعليمية فيما يلي:

- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على إدارة المنظمات التعليمية، والتي تشكل الإطار العام للعمل الإداري.

- تحليل تلك المواقف والأحداث وتفسيرها بمعنى الوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، والعلاقات التي تربط العوامل وتحركها.

- مساعدة الإداريين التربويين في صنع القرارات، من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين البدائل.

- توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية، مما يمكن الإدارات التعليمية من الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها.

- تقويم السياسات والقرارات، وبيان مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المقررة. (أحمد، ١٩٩٠: ٢٣٩)

هناك عدة عوامل أدت إلى تزايد أهمية المعلومات في إتخاذ القرارات التربوية من حيث الإهتمام بها في كافة المستويات الإدارية للمنظمات التعليمية، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- تضخم البنى التعليمية وتشعبها.



- تنامي مستوى تعقد النظم التعليمية في ضوء برامج التطوير والإصلاح التربوي.
 - تعدد أهداف المنظمات التعليمية.
 - تزايد الصعوبات المالية التي تواجهها بلدان كثيرة.
 - زيادة الطلب من المؤسسات المانحة لمشاريع التطوير التربوي، على توفير بيانات كمية للحكم على هذه المشاريع.
 - الحث على إيجاد بدائل جديدة لترشيد الإنفاق على التعليم.
 - توفر أدوات ووسائل تكنولوجية غير مكلفة، وغير معقدة، قادرة على معالجة البيانات.
 - تزايد إدراك أهمية البيانات التربوية، وإعتبارها مدخلاً أساسياً لتبويب الإنفاق على التعليم، وتنفيذ البرامج لغايات التخطيط والبحث التربوي والقرارات التربوية. (أحمد، ١٩٩٠: ٢٣٩ - ٢٤١).
- إنه لمن الضروري وجود نظام المعلومات التربوية، ليتمكن المخططون التربويين من تحديد العلاقات القائمة، بين مستوى المدخلات والعمليات المرتبطة بمستويات معينة من المخرجات، مما يساهم في المساعدة على إقتراح سياسات وبدائل لتحسين نوعية وإنتاجية النظام التعليمي، وإتخاذ إجراءات لتحسين نوعية التعليم، والمساهمة في تحسين نوعية القرارات، بحيث تصبح القرارات مبنية على معلومات موضوعية من ناحية وشمولية، ومن ناحية أخرى في مراعاتها للإعتبارات الإجتماعية والإقتصادية والإجتماعية التربوية.

٤. عناصر إتخاذ القرار:



إن وجود القرار الإداري يتطلب أن يكون هناك أكثر من بديل، ولا بد من وجود بديلين كحد أدنى للحل ليكون الشخص ملزماً بالإختيار بينهما، وقد يكون هناك قرار بعدم إتخاذ قرار - يعتبر قراراً لأنه تمّ نتيجة دراسة وإقتناع، ولا يعني أن القائد ليس لديه الكفاءة التي تمكنه من إتخاذ قرار مادام أن إتخاذه للقرار قد تمّ بناء على دراسة وافية للمشكلة.

يتطلب وجود القرار أن يتم إختيار مدرك أو واعي لأحد البدائل المتاحة، وهذا يقتضي أن يكون التصرف في إختيار البديل (شعورياً) أي عن وعي وإدراك، وبعد دراسة وتفكير، وإن لم يكن عن وعي وإدراك، يعني أنه لا يتم بعد دراسة وتفكير، ويخرج عن كونه قرار، ويخرج عن مفهوم القرار التصرفات اللاشعورية، التي تتم تحت ضغط أو إكراه لعدم توفر الإختيار المقصود في عملية إتخاذ القرار.

تتكون عملية إتخاذ القرارات الإدارية من العناصر التالية: (همشري، ٢٠٠١: ٢٥٦-

(٢٥٧

- **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة، يتمتع بالسلطة التي تخوله بذلك.

- **موضوع القرار:** يمثل المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار تبني حل أو إتخاذ قرار بشأنها.

- **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ولا يتخذ قرار إلا اذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.



- **المعلومات والبيانات:** من أجل الوصول إلى قرار صائب، لابد من جمع معلومات كافية عن طبيعة المشكلة قيد البحث، وأبعادها وأطرافها وتأثيراتها، لتكوين صورة واضحة عنها.

- **التنبؤ:** إنه يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل، وهو ركن أساسي من أركان عملية إتخاذ القرار، ويساعد المدير على إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه تمهيداً لإتخاذ قرار بشأنها بغرض الحل ومعالجتها.

- **البدائل:** يمثل البديل أو الحل مضمون القرار، الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، ومتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المقصودة.

- **المناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار:** الجو العام وما يتضمنه من إعتبارات خاصة بشخص متخذ القرار وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات وقيود عند إتخاذه القرار.

٥. المشكلات الإدارية:

تعرّف المشكلة الإدارية بأنها طرف أو وضع إداري يشوبه شيء من الغموض، وقد يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف الموضوعة، أو خلق مشكلات انسانية تمس العاملين، وتزداد المشكلات الإدارية كلما إزدادت المسؤوليات في المستويات الإدارية المختلفة، وبهذا تكون المشكلات الإدارية في المستوى الإداري الأدنى قليلة نسبياً قياساً بالتّي في المستوى الإداري الأوسط، وكذلك الحال في المستوى الإداري الأوسط تكون أقل نسبياً من التي في المستوى الأعلى، وجميعها بحاجة إلى حل مناسب، والنقطة المهمة هنا، أن المشكلات



الإدارية في مستوى إداري معين، تمثل جزءاً من المشكلات، التي يتعامل معها المستوى الإداري الأعلى.

. طرق تصنيف المشكلات الادارية:

يمكن تصنيف المشكلات الادارية بالطريقتين التاليتين:

أولاً: التصنيف بحسب درجة ظهور المشكلة، وتنقسم المشكلات بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

- المشكلات الظاهرة (الواضحة)، وهي التي يمكن تحديدها بسهولة وتشخيص أسبابها والتوصل الى حلول مناسبة لها.

- المشكلات غير الظاهرة (الخفية)، وهي التي ليس لها معالم واضحة، والظاهر منها بعض أعراضها، وبالتالي يصعب تحديد أبعادها بالرغم من أنها مشكلات حقيقية وقائمة، فهي تحتاج إلى دراسة تحليلية عميقة لفهم كينونتها، وأبعادها، وأسبابها بغرض معالجتها والتخلص منها نهائياً.

- المشكلات الكامنة، هي مشكلات موجودة فعلاً، لكنها غير فاعلة في الوقت الحاضر، ولكن بواورها تلوح في الأفق، وقد يكون لها انعكاسات سلبية.

ثانياً: التصنيف بحسب موضوع المشكلة:

تنقسم المشكلات الإدارية بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

- مشكلات الأفراد (المشكلات السلوكية)، تتعلق بسلوك العاملين، وإتجاهاتهم، وعلاقاتهم ببعضهم بعضاً أو بمجتمع المستفيدين.

- المشكلات الفنية، تتعلق بتطبيق الركانز الفنية الحديثة، والصعوبات والانحرافات.



– مشكلات التشغيل، يطلق عليها أيضا المشكلات الإجرائية، تتعلق بالقوانين والأنظمة والتعليمات، والسياسات، والإجراءات، وأساليب العمل، وطرق توزيع السلطة والمسؤولية، وتشمل المشكلات المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والاتصال، والرقابة، والأعمال المالية، وغيرها.