

الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار

الباحثة : علون سميرة

إشراف د.فراحي فيصل

جامعة وهران 2 محمد بن احمد

المقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثون بالدراسة في جميع الميادين العلمية وذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع.

تعد المعلومات مادة القرار،

حيث أنها أصبحت أحد أهم الموارد

الهامة في إدارة الأنشطة بالمنظمات

الحديثة وتعددت طرق معالجتها، كما

حرصت مختلف المنظمات على تسهيل

عملية الحصول على المعلومات وتحقيق

كفاءة في استخدامها للوصول إلى قرارات

فعالة وإذا كان نظام الاتصال الخاص

بالمنظمة غير قادر على نقل وتوصيل

المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين،

فانه يمثل عائقا أمام عملية اتخاذ

القرار.

ونظرا لأهمية الاتصالات

التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات،

فإن هناك ضرورة للاهتمام بها

وتنظيمها، وتحقيق أهدافها بحيث تمر

المعلومات والبيانات باستمرار بين

مستويات التنظيم المختلفة للمؤسسة

وبذلك تستطيع أن تحقق أهدافها

المرجوة.

وفي هذا الصدد سنتناول البحث من

خلال محورين اثنين هما:

• الاتصال التنظيمي

• اتخاذ القرارات في المؤسسة

1 - الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي عملية يتم

من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد

التي تربطهم علاقات معينة من مختلف

المستويات في المؤسسة وهذه الرسائل

لا بد أن تتكيف مع متغيرات المحيط حتى

تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل

ذاتها من حيث بنائها، ويركز فريق آخر على محتوى عملية الاتصال التنظيمي ودرجة تأثيرها على أفراد المنظمة. وفي هذا الصدد يرى "بوفلجة غياث" الاتصال التنظيمي عملية نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لشخص آخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر للتنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (غياث، 2008، ص 107).

كما عرف "صالح بن نوار" الاتصال التنظيمي: هو عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم و ذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يتمكن الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف(بن نوار، 2004، ص 118).

دون أن ننسى ذكر تعريف "هريبت سيمون" على أن الاتصال عبارة عن عملية بواسطتها تنتقل مداخلات القرار من عضو لعضو آخر في المؤسسة. (احمد لعماري، 2002، ص 166) الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال الذي نجده في المؤسسة

وجه ، فالاتصال التنظيمي يكتسب أهمية بالغة، فأى مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوماً إلى عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة ويتم ذلك على حسب نوعية الاتصال وأهميته في علاقته بالتخطيط، وبعملية اتخاذ القرار والرقابة، هذا ما استدعى وجود نظام للاتصال يسهل نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة بين الأفراد ووجود وعي لدى كل الأطراف الفاعلة في المنظمة بأهمية الاتصال. يسهل نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة بين الأفراد ووجود وعي لدى كل الأطراف الفاعلة في المنظمة بأهمية الاتصال.

1-1-تعريف الاتصال التنظيمي:

لا شك أن الاتصال قد عني بالعديد من الدراسات و التعاريف من طرف الكثير من الكتاب والمفكرين وذلك نظرا للأهمية التي يتسم بها هذا الموضوع المتمثل في المؤسسات، ولكن لا يزال يعرف موضوع الاتصال التنظيمي تباينا كثيرا في وجهات النظر بين الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية، إذ فريق منهم على العملية بحد

وتدرجه السلطات ويساهم في تسيير الأفراد، دور في التأثير على معنويات الأشخاص، والتماسك الاجتماعي.

وللاتصالات وسائل مختلفة كالسجلات واللوائح الخ... (Muchelli,2001,p48)

وعلى حسب رأي بلعيد (Belaid) إن الاتصال هو نسق نقل الرسالة من المرسل (المصدر) إلى المستقبل عن طريق قناة (Belaid,2009,P99).

من خلال ما تم عرضه نعرف الاتصال التنظيمي على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات والأفكار والاتجاهات من بين مختلف الأقسام والإدارات لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار ما.

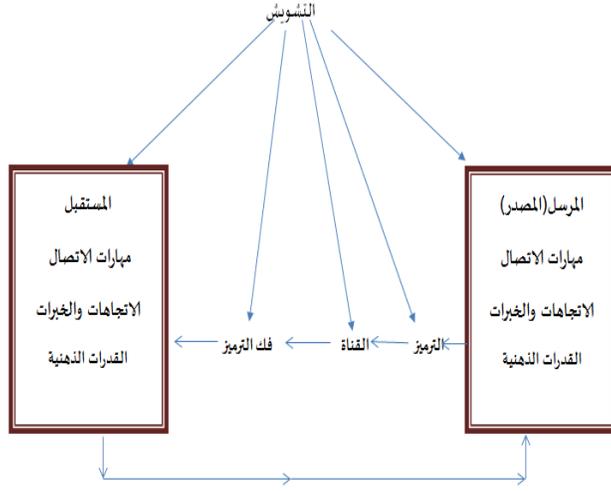
1 - 2- عناصر الاتصالات:

لا يمكن التحدث عن عملية الاتصال دون التطرق لعناصره والذي يضمن أكثر من متغير يؤثر على العملية الاتصالية، بم أنها تدور حول تبادل الرسائل عبر وسيلة معينة لتحقيق

هدف محدود وفي ضوء ذلك تتضمن هذه العملية العناصر التالية:

حسب "ضرار العتيبي

وأخرون" أن عملية الاتصال عملية ذات اتجاهين، حيث تشمل في نطاقها الضيق على أربعة عناصر أساسية هي: الرسالة، المرسل، قناة الإرسال، والمستقبل لكن من الناحية العملية فإن عملية الاتصال عملية أكثر تشبعا وتعقيدا وتحتوي على أكثر من متغير يمكن أن يؤثر في عملية الاتصال كما يوضحه الشكل (العتيبي وآخرون، 2007، ص203)



الشكل يوضح عناصر عملية الاتصال حسب ضرار العنبي وآخرون

◆ المكالمات الهاتفية السلوكية

واللاسلكية

◆ المجلات والصحف الداخلية (التي

تصدرها الشركة)

◆ التقرير السنوي للموظفين

◆ الخطابات البريدية

◆ الملصقات الجدارية

◆ النشرات الدورية والخاصة

◆ الور والأقلام السينمائية

(العلاق، 2008، ص300)

زيادة على ما ذكره "العلاق" حول وسائل

الاتصال إلا انه توجد وسائل أخرى

1-3- وسائل الاتصال التنظيمي:

من الصعب تحديد وسائل

الاتصال التنظيمي لأنه لا حدود للابتكار

في تحديد هذه الوسائل، ولأن العقل

الثري يمكنه أن يبتكر ويطور ويصمم

أساليب حديثة ذلك باستغلال الظروف

المحيطة وتوظيف العلاقات وتصميم

والاتصالات الحديثة. (ماهر، 2004،

ص62). ويذكر العلق من بين هذه

الوسائل:

◆ المقابلات الخاصة

◆ الاجتماعات الخاصة

◆ المؤتمرات

حديثه نذكر منها: شبكات التواصل الاجتماعي الأكثر استعمالا في وقتنا هذا. 4-1- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات مما يعني أن الاتصالات في المؤسسة مستقلة قائمة بذاتها أنها أساس كل العمليات الإدارية في المؤسسة. فترجعا كل من "لدرع خديجة وعبد الرحيم ليلي" أهمية الاتصالات في منظمات الأعمال إلى طبيعة العمل وأهمية التخصص، فإن المزايا العديدة للتخصص وتقسيم العمل إلى تطبيق هذا المبدأ، فظهرت الإدارات والأقسام ولكن الخطورة الحقيقية من تطبيق هذا المبدأ هو الانفصال الذي يحدث بين هاتاه الإدارات والأقسام وبين المستويات الإدارية داخل الإدارة الواحدة فكلما زاد التخصص زادت الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة وهذا بدوره يحتاج إلى الاتصالات. (لدرع، عبد الرحيم، 2010، ص 7)

كما يعتبر "محمد عبد الباقي" أن الاتصال عملية رئيسية و ضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع حيث أثبتت التجارب إن عدا

الإدارة في معاملة موظفيها ليست كافية في حد ذاته إذ لم يصحب ذلك شرح كامل لتوجيهاتها، تعليماتها و قراراتها مبررات اتخاذها بكل وضوح و نزاهة بما يقطع الطريق أمام مروجي الشائعات و الأخبار الكاذبة التي تعكس صفو علاقات العمل داخل المنظمة. فالالاتصال الجيد يعمل على توجيه المعلومات و البيانات لتحقيق الفهم المتبادل بين طرفي الاتصال بمعنى أن يفهم تماما ما يقصده المرسل، و بهذا يتم الاتصال الجيد والفعال بينهما (عبد الباقي، 2001، ص 228)

كما ذكر صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من بينها:

- تحقيق التنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسة.
 - المشاركة في الأعمال.
- كما يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فعند اتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها(بن نوار، 2004، ص 156).

1-5- أنواع الاتصال:

وتعتمد أساسا على مدى العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجا إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية و توفير الوقت في جمع المعلومات (رويم، 2010، ص286)

1-6-6- معوقات الاتصال :

قد يعوق الاتصال العديد من العقبات و إدراك المديرين لها سهل عليهم معرفتها و بالتالي تجاوزها حتى يتم تحقيق اتصال فعال و من بين هذه المعوقات نذكر منها :

المعوقات الشخصية : ناتجة عن الفرد نفسه حيال عملية الاتصال، والاتصالات عبارة عن نقل أفكار الفرد و أحاسيسه. (لدرع، عبد الرحيم، 2010، ص8)

1-6-6-1- المعوقات التنظيمية :

- تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي:
- عدم تطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق
 - عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيما يسبب عدم رضاهم عنها.
 - نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية.

رغم وجود العديد من التصنيفات إلا أنه يكفي أن نذكر نوعين وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي. 1-5-1-الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية، أي انه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة او المنشأة وهو أيضا كما يرى السيد عبد الحميد عطية " أنه الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و يتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. إن الاتصالات الرسمية تأخذ أربعة اتجاهات:

- اتصالات رأسية هابطة يطلق عليها الاتصال من الأعلى إلى الأسفل.
- اتصالات رأسية صاعدة يطلق عليها الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.
- اتصالات أفقية تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحد.
- اتصالات متعددة الاتجاهات (عطية، 2003، ص375)

1-5-2-الاتصال الغير الرسمي:

إذا كان الوجه الأول للاتصال هو الاتصال الرسمي فان الوجه الثاني هو الاتصال غير الرسمي الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال،

الاتصال التنظيمي يتأثر ببعض هذه المعوقات التي غالبا ما يكون التحكم فيها فوق قدرات التنظيم أو المؤسسة وتكون هذه ذات طبيعة خارجية فإنها تشمل جميع المشاكل المتصلة بالاقتصاد القومي و أيضا المناخ الاجتماعي و السياسي السائد بالدولة (شريف، دت، ص74).

كما يرى "أحمد ماهر" أن هذه المعوقات تتمثل فيما يلي:

● قد يكون أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة.

● قد يكون أحد أطراف الاتصال لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهم.

● قد يكون أحد أطراف الاتصال لا يفهم الفائدة التي ستعود إليه من جراء الاتصال.

● قد يكون أحد أطراف الاتصال لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه من سوء (ماهر، 2002، ص362).

1-7-7- شروط الاتصال الفعال :

يشترط في العملية الاتصالية الالتزام ببعض القواعد لكي تكون فعالة لأنها تعتبر العمود الفقري للمؤسسة و يمكن تلخيص هذه الشروط فيما يلي :

● توجه الأفراد إلى السلطات الأعلى من السلطات المباشرة لهم مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى و يخلط أحيانا بعض الأعمال.

● تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتنوع جنسيات العاملين.

● كبر حجم المنظمة.(مخلوفي 2010، ص11).

1-2-6-1-المعوقات التكنولوجية:

يرى "بوفلجة غياث" أن وسائل الاتصال تطورت تطورا كبيرا، نتيجة لتعدد التنظيمات و تشابك أوجه الحياة المعاصرة و حاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات و الدقة في تنفيذها،(غياث، 2008، ص95).

وحتى تحقق التكنولوجيا ما وضعت لأجله، يجب التعامل معها بالطريقة السليمة واتباع الشروط الضرورية من تكوين للعمال مثلا ووضع خطط تتماشى مع استعمالها.

1-3-6-1-المعوقات البيئية:

هي تخص كل ما يحيط بالمؤسسة خاصة الاقتصادية التي لا بد لها من التعامل مع العالم الخارجي و بالتالي أول ما يتأثر فيها هو العملية الاتصالية حيث يرى علي شريف أن

قيامهم بأعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم وفي حالة وجود أي خلل في التنفيذ يتم تصحيحه و تقويمه.

(موسى، 2009، ص 182-183)

كما تذكر من جهة أخرى "سمية سعدون" في دراستها "الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة" أنه لكي يكون الاتصال فعالا يجب مراعاة ما يلي:

أ- جانب اللغة

ب- الجانب الثقافي الاجتماعي

ج- الجانب الإنساني

د- الجانب التنظيمي

هـ- الجانب التكنولوجي

كما يمكن تحديد الاتصال من خلال أربع عوامل رئيسية وهي التفاعل، اللغة من حيث الرموز والبيانات، المعنى والرسالة.

ونقلا عن "عاشور علوذي" أنه بالرغم من تعدد المعوقات أو المشاكل التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال إلا أنه من الممكن تحسين عملية الاتصال باستعمال بعض الأساليب من أهمها:

1 اعتراف الإدارة بأهمية التغذية

العكسية كوسيلة للتأكد من فهم

واستيعاب المرؤوسين للبيانات وإقناعهم لها .

عرف كل من ويلي و وايت

(1985) بأن البداية السليمة للعملية

الاتصالية و التي تتعلق بالمعلومات و

أصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل

مثل الرئيس الإداري توصيله و تبليغه إلى

مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها

(عويسات، 2002، ص50)

كما يحدد "هادي نمر" شروط

نجاح الاتصال في توفر كل عناصره

الأساسية للاتصال خاصة شكل

وطريقة إرسال الرسالة إلى الطرف

المرسل بحيث يجب مراعاة النقاط

التالية:

• تكييف المعلومات وفقا لما يراه

الشخص المستقبل لا كما يراه

المرسل فقط.

• إرسال المعلومات في وحدات صغيرة

حتى يسهل فهمها واستيعابها

• معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من

تأثير الاتصال على سلوكه.

• معرفة الهدف من الاتصال وتكييف

معلوماته وفقا لذلك من وضوح

وتسلسل وحسن اختيار الطرق

المناسبة (نمر ، 2009 ، ص 247).

وحسب "محمد موسى" أنه لا بد

من التأكيد من متابعة التنفيذ والتقويم

من خلال مراقبة المنفذين والتأكد من

هائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تفتح قنوات أخرى، فعلى المؤسسة تطوير وسائلها للتكيف مع المحيط ولكن لا بد من مراعاة شروط التعامل مع ذلك المستجدات.

فستنطرق فيما يلي إلى المحور الثاني الخاص باتخاذ القرار وما يحتويه من عناصر.

2-اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية ضرورية في أي مؤسسة لأن القرارات قد تكون على أكثر من مستوى إما على مستوى الفرد، المجموعات أو على مستوى المؤسسة ككل بم أن المسؤول في أي مؤسسة يقوم باتخاذ القرارات في العمليات التنظيمية المعروفة كالتخطيط، التنظيم، التوظيف القيادة و الرقابة فإن الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة تتوقف على نجاح أو فشل المسؤول في اتخاذه للقرارات.

2-1-تعريف اتخاذ القرارات :

يرى "خيرى أسامة" أن اتخاذ القرار هو عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسبة، كما أن اتخاذ القرار يقوم على

2اختيار التوقيت المناسب للاتصال بحيث يجب إن يتم قبل تكوين العمال للاتجاهات ومواقف تتعارض مع البيانات المرسله إليهم.

3ضرورة تحديد القنوات اللازمة للاتصال فكل نوع من المعلومات يتطلب قناة معينة تحقق الهدف من الاتصال بأفضل جهد وتكلفة وفي الوقت المطلوب.

خلاصة:

تبعاً لما عرضناه من عناصر متعلقة بالاتصال فعلى المؤسسة وضع قنوات الاتصال المختلفة من خلالها تنجم علاقات إنسانية تخلو من المعوقات التي يمكن أن تسبب خللاً في العملية الاتصالية و ينقص من فعاليتها و من شأنها أن تؤثر سلباً على اتخاذ القرارات و أهداف المؤسسة.

فبدون الاتصال لا تسير الأمور أبداً وأي تشويه فيه يحول دون الوصول إلى الأهداف المسطرة، فعلى الإدارة والمسير إعطاء الأهمية المطلوبة لهذه العملية الحيوية والبحث الدائم عن السبل التي تجعله أكثر فعالية. والعامل الإنساني هو الأساس وسط كل ذلك لا يقل شأناً عن الوسائل المستعملة في ذلك. وفي هذا الوقت الراهن تتميز بتطور

أساس الاختيار بين عدة بدائل أو خيارات

(خيري، 2013، ص184).

بينما يعرفها "عمار عوابدي"

أنها وسيلة اختيار لأحسن البدائل

المتاحة، محققاً أكبر عائد أو أقل كلفة

أو محققاً للأهداف المطلوبة

(عوابدي، 2003، ص65).

و على حسب "هربرت سايمون"

فانه يفسر عملية اتخاذ القرار أنها قلب

الإدارة و أن مفاهيم نظرية الإدارة يجب

أن تستند على منطق وسيكولوجية

الاختيار

الإنساني(الشرقاوي، 2000، ص129).

من خلال التعريفات السابقة

نستنبط أن لاختيار القرار عناصر

أساسية مشتركة تتمثل في أنه عملية

ذهنية أو حركية وهو يقوم على أساس

الاختيار ما بين عدة بدائل، كما يركز

على العنصر الإنساني والنواحي النفسية

أو السيكولوجية في الاختيار.

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 عملية

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.

2-2- أنواع القرارات:

تكتسب دراسة أهمية خاصة نظراً لما يترتب عليها من تجديد للأساليب والأطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها، وكذلك تحديد وسائل تنفيذها ومعرفة الآثار التي تترتب عليها.

كما أن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، لان عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة

نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات و تعدد جوانبها، وهناك عدة تصنيفات لأنواع القرارات الإدارية و من أهمها:

2-2-3-القرارات الاستراتيجية:

هي القرارات التي تخص علاقات المؤسسة مع محيطها، مثل قرار عن إنتاج نوع من السيارات للبلدان الناشئة. كما ذكر "Bei, Zhuo" أن القرارات الإستراتيجية تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، كما تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار و النتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم ما يتطلب اتخاذها بعناية خاصة و تحليلات لأبعاد مالية اقتصادية واجتماعية. ونظراً لأهمية آثار و نتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة و مستقبلها فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطاً بالإدارة العليا. (نقلاً عن عبد الرحمن، 2013، ص123)

2-4-القرارات الإدارية (التكتيكية):

هي القرارات التي تتعلق بتسيير الموارد مثل قرار عن تنظيم تكوينات للعمال. (Mouly,p.9)

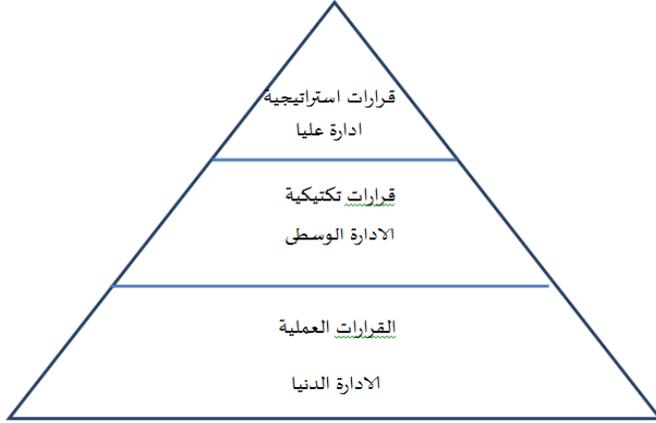
الجاري في المؤسسة؛ فتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية؛ كما تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات قصيرة المدى فهي تتعلق بأسلوب الحل الروتيني و تتقرر باستمرار. (نقلا عن عبد الرحمن، 2013، ص125)

و حسب "نوال عبد الرحمن" أن القرارات الإدارية هي أيضا تلك التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى و غالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات كما أن هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية مما يحقق أعلى معدل من الأداء. (عبد الرحمن، 2013، ص125)

2-5-القرارات العملية (التنفيذية):

وهي تتمثل في العمليات الجارية للمؤسسة (مثال : إعداد مخططات قرارات عن تجديد قطاع الغيار). (Mouly,p.10)

كما ذكر "Bei et Zhuo" أن القرارات التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذها و النشاط



الشكل يمثل مستوى القرارات

القرارات العملية	القرارات الإدارية	القرارات الإستراتيجية	خصائص القرارات
قريب المدى	متوسط المدى	طويل المدى	المدى
قرارات عديدة ومتكررة	تردد ضعيف القرارات قليلة التكرارات	قرارات وحيدة	تردد ودرجة التكرار
ضعيف	عالي	عالي جدا	درجة عدم اليقين
عالي	ضعيف	معدوم تقريبا	درجة العودة إلى الوراء
قرارات مركزية	المديرية الوظيفية أو التشغيلية	المديرية العامة	مستوى القرارات

الشكل يمثل أهم التصنيفات للقرارات

إن هذه المخططات توضح أهم التصنيفات التي اتفق عليها المختصون، فالقرارات الإستراتيجية تتعامل مع الحالات ذات الأثر المستقبلي طويل المدى على المنظمة التي تمثل ركيزة الإدارة الإستراتيجية وأداة الإدارات العليا في تحديد الأهداف طويلة المدى.

أما القرارات الإدارية أو التكتيكية هي على مستوى الإدارة الوسطى والتي تخص المجالات المختلفة مثل الموارد البشرية، المالية، الإنتاج الخ....

بالنسبة للقرارات العملية أو التنفيذية هي قرارات قصيرة المدى وذات طابع تكراري، فالإدارة التنفيذية تقوم بتطبيق ما تم إصداره من الإدارة الوسطى أي القرارات الإدارية. و نقلا عن "مصطفى عطية" (Espinasse,2009,p.4).

6-القرارات طبقا لإمكانية برمحتها:

6-2-1-القرارات المبرمجة : هي التي تتعلق بالمسائل الإدارية البسيطة و غير المعقدة ولا تحتاج إلى جهد للبحث فيها.

6-2-2القرارات الغير المبرمجة:

وهي التي تتعلق بأمر معقدة و غير متوقعة و تحتاج إلى دراسات دقيقة ومكثفة.(عطية،2011،ص76)

2-7-القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها:

2-7-1-القرارات الكمية:

هذه القرارات تتم بالاعتماد على قواعد و أسس علمية مدروسة.

2-7-2القرارات الكيفية:

وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي للقائد الإداري متخذ القرار و خبراته و تجاربه و دراسته.

2-8-القرارات وفقا للظروف اتخاذها:

2-8-1-القرارات التأكيدية:

هي تلك القرارات التي لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقا فيتخذ القائد الإداري قرارا غامضا.

2-8-2-القرارات الفردية الأوتوقراطية:

هي تلك القرارات التي ينفرد لها القائد الإداري متخذ القرار ومن ثم يعلنها على العاملين معه في المنظمة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.

2-8-3-القرارات الجماعية

الديموقراطية:

أصبحت في مرتبة ثانوية لمشكلة أخرى.(عبد الرحمن،2013، ص129)

2 - تحديد أهمية المشكلة:

دائما حسب "نوال عبد الرحمن" أن تحديد أهمية المشكلة يكون من خلال جمع المعلومات لأنها تساعدنا على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة تتضمن معلومات موضوعية و يقصد لها محاولة كشف الأطراف الداخلة في المشكلة و زمان و مكان حدوثها و درجة تكرارا حدوثها في الماضي ومعلومات ذاتية و هي المعلومات التي تصف آراءنا و اتجاهاتنا وأحاسيسنا اتجاه المشكلة و في كثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت و المال فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ القرار السليم، و لكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوافرة حتى يستطيع أن يحدث درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.(عبد الرحمن،2013، ص130)

3 - صياغة أو بناء البدائل:

بعد تحديد المشكلة و أهميتها فعلى متخذ القرار أن ينتقل إلى خطوة أخرى و هي

هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين بالمشاركة فيها و تتميز بانها قرارات رشيدة و بناءة (كنعان،2003، ص249)

2-9-مراحل اتخاذ القرار :تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات منها:

1 - تحديد المشكلة: حسب "نوال عبد الرحمن" الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما والمشكلة هي انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها و عند تحديد المشكلة يجب التعميق في دراستها لمعرفة جوهر المشكل الحقيقي و ليس الأعراض الظاهرة التي يوحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية و في حالة عدم معرفتها فان القرار الذي سيتخذ سيكون غير سليم فان لهذه المرحلة أهميتها الكبرى.

إذن يجب على من يتخذ القرار أن يكتسب الخبرة و الدراية اللازمتين لترتيب هذه المشاكل بجنب الأولوية، فتعيين أولوية كل مشكلة لها أهمية خاصة إذا أنه ليس من المعقول أن تسعى المؤسسة لحل مشكلة لم يعد لها وجود أو

توفر الموارد و إمكانية التطبيق لدى متخذي القرار و التوفيق بينها و بين الظروف داخل البيئة و خارجها.(عبد الجبار، 2006، ص138)

5 - تطبيق البديل : الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي و يشمل التطبيق بكل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط و التنظيم وكذلك كل الإجراءات و المتغيرات التنفيذية وبالتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية و يجب على متخذي القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان عن القرار حتى يؤدي أحسن النتائج.

كما ينبغي على متخذ القرار القيام بالمتابعة تنجي لديه أو لدى مساعديه القدرة على التحري و الدقة والواقعية في تحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف موقع القصور و معرفة أساسها و اقتراح سبل علاجها كما تساعد عملية المتابعة لتنفيذ القرار على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوس وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

التعرف على أكثر من بديل لحل المشكلة و يشترط وجود بديلين على الأقل حتى يتمكن من اختيار أحدهما فالاختيار هو أساس عملية اتخاذ القرار و يرى السامي و يينو أن تلك البدائل يمكن أن تدخل في عملية اتخاذ القرار بدون المفاضلة بينهما، و تزداد أهمية البدائل بازدياد أهمية القرار المتخذ و هناك حل محتمل ينبغي أحيانا أخذه بعين الاعتبار و هو عدم القيام باي عمل بالمرة.(عبد الدائم، 2012، ص56)

حسب "عبد الجبار" تعتبر مرحلة صياغة البديل و اختيار جوهر عملية اتخاذ القرارات، فهي تعتمد على الخبرة الشخصية للمدير و العاملين فبعد الكشف عن أبعاد المشكلة و تشخيصها استنادا لتوفر المعلومات اللازمة لذلك، تحلل المشكلة للوصول إلى تحديد البدائل و صياغتها بناء على تكاليف و منفعة كل بديل الذي يحظى بقبول العاملين و يحقق الأهداف التنظيمية بفاعلية.(عبد الجبار، 2006، ص135)

4 - اختيار البديل :تمنح عملية الاختيار صانعي القرار أفضل الحلول الممكنة للمشكلة و أحسن النتائج للفرصة المتاحة، و يتوقف ذلك على

سوء الاستنتاجات والتوصيات إذ تتوقف متانة الاستنتاجات على صحة التحليل و سلامة و قدرة الإداري على استنباط الاستنتاجات الصحيحة، و أن ينتزع استنتاجاته من التحليل (سوايغ، 2009، ص74).

المشاركة في اتخاذ القرارات
مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

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

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

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

4- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية

تقييم التنفيذ :تعتمد مرحلة التقييم على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية :

-كيف المطلوب في التوقيات المتوقعة
هل تم تطبيق مقياس العمل بأسلوب سليم ؟

هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام؟
هل تم رفع مستوى روح المعنوية؟
و الهدف من هذه الخطوة

التأكد من أن القرار قد حقق الأهداف المطلوبة و معالجة النواحي السلبية التي قد تنشأ عند التصنيف و قد يستدعي الأمر تكرار الخطوات السابقة حتى نصل إلى النتيجة المطلوبة.

و قد نجد صعوبات تصادف مراحل اتخاذ القرار يمكن أن نذكر منها :

-الصعوبة في تفهم الإدارة للموقف الإداري أو المشكلة، أن إدراك رجل الإدارة لحقائق المشكلة يمثل نصف حلها، ولذا عليه أن يلم بكل أبعادها و يتعرف على الأغراض التي يسعى لتحقيقها.

-الصعوبة في تحديد عناصر المشكلة وإدراك رجل الإدارة بين تلك العناصر أو التركيز على عناصر غير مهمة، والعناية بعناصر الجانبية.

لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام
وتأكيد الذات.

هناك بعض الاحتياطات عند مشاركة
الأفراد

1- إشراك العاملين فقط في

الموضوعات التي تدخل في نطاق
عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات
تمكّهم من المساهمة فيها.

2- تهيئة المناخ الصالح والملائم من

الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات
والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد
من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل
على أساسها.

3- وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة

لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي
يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات
فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج
إيجابية تنعكس على فعالية ورشد
القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق
المشاركة.

حيثيات اتخاذ القرار

أولاً- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم
وإنما بالممارسة والتجربة:

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد
أن تقرأ كتاباً، أو بمجرد أن تستمع
لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك
شيئاً فشيئاً، والخبرة التي تكتسب مع

الأيام ويمتلكها الإنسان بالممارسة
وبشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار
السن وأصحاب التجربة بالحنكة
وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من
غيرهم، فالشباب الناشئ كثير ما لا
توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ
القرار الصحيح، وهو يحتاج إلى
المشورة أو المعونة أو النصيحة.
ثانياً- اتخاذ القرار أفضل من عدم
اتخاذه

وان كان في القرار أخطاء خاصة في
الأمر التي لا بد منها من اتخاذ قرار،
لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان
بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث
وحل المشكلات.

بعض الناس دائماً لا يبت في الأمور ولا
يتخذ قرار بل يبقمها معلقة فتجده
حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ
قرار، دائماً يدور في حلقة مفرغة، يمرّ
الوقت دون أن ينجز شيئاً، لأنه لم
يختر بعد، هل يدخل في كلية الطب أم
يدرس في كلية الهندسة؟ يمر العام
والعامين وهو على غير استقرار فلا
ينجز، والذي يتردد كثيراً فيدرس فصلاً
في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم
يقول ليس ذلك اختياراً صائباً فيمضي
للعلوم، ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر

الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

رابعاً- ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته:

لأنه بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى

التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة

والتقويم ربما يدخل كثير من

التعديلات على تلك القرارات، فليس

المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من

ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

محاذير اتخاذ القرار

1- لا للمجاملات في اتخاذ القرار

2- لا للعواطف

3- لا للتردد والتراجع

4- لا للإذاعة والنشر

5- لا للعجلة

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

1- القيم والمعتقدات: للقيم

والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار

ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة

النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار

والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على

القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون

القرار متطابقاً مع تلك الأفكار

والتوجهات الشخصية للفرد.

السنوات يتخرج الطلاب وهو - كما

يقولون - يتخرج بأقدمية يكون معها

قد استحق أن يأخذ عدة شهادات

بدل شهادة واحدة.

أيضاً تضييع الفرص وتمرّ، فإن لم

تتخذ القرار وتغتتم الفرصة لأن

الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضاً

مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا

شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة

ويعطيك الشجاعة، وأيضاً يتيح لك

الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن

أبداً متردداً في اتخاذ القرارات، اعزم

واعقلها وتوكل، وامضي فإن أخطأت

فان الخطأ تجربة جديدة وعلماً جديداً

يفيدك في مستقبل الأيام .

ثالثاً- اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية

متفتحة مرنة:

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فإن

الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا

ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه

أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن أن

لا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر

عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو

أمامه لرأى أبواباً كثيرة مشرعة وطرق

كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم

يتح لعله أن يسرح في الآفاق وان يولد

اعتمادية متبادلة بين القرارات والاتصالات (كنعان، 2003، ص 258). وهذا ما استنتجته "لدرع خديجة، وعبد الرحيم" أن سلامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمد بالدرجة الأولى على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجربها المدير للحصول على المعلومات، و تتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم (لدرع، عبد الرحيم، 2010، ص 17). و من خلال ما تطرقنا إليه فإنه لا يمكن إهمال أهمية الاتصال بقدر ما يكون عليه القرار من أهمية بالنسبة للمدير و القرار عادة ما يتخذ بناء على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف من الأطراف التنظيمية هذا ما يدعم من أهمية وقوة القرار بل و زيادة فعالية هذه القرارات

دور الاتصال في رفع نجاح اتخاذ القرار: إذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكّلان جانبين هامين من الجوانب العملية الإدارية ونقلا عن "وردة برونين"

3- الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4- العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

أنواع القرارات الإدارية :

2-10- العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار :

يعتبر الاتصال التنظيمي من الوسائل الهامة التي تمكن لمتخذي القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات كما يعتمد كل من هذا الأخير مع الاتصالات ويؤثر كل واحد منهما على الآخر و يتأثر به بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصال ؛ حيث أشار "دروسي" "Drossy" إلى أن القرار التنظيمي يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، وأن هناك علاقة

- أنه هناك علاقة متبادلة بين القرار فالاتصال له دور في نجاح اتخاذ القرارات ويتضح ذلك فيما يلي:
- أ- تزويد متخذ القرارات بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين العاملين.
- ب- معرفة ردود فعل العاملين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها.
- ج- ضمان عدم تحريف المعلومات .
- الخاتمة :**
- تهدف أي مؤسسة إلى ربط كل من الاتصالات و اتخاذ القرارات ببعضها البعض ، لأن غياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى ، والاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات.
- و يبقى دائما للاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار حيث أن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء و الأفكار من أجل نقل المعارف و الخبرات بين طرفين أو أكثر، عبر وسائل مختلفة تعددت و تطورت بواسطة التكنولوجيا الحديثة، و لا يتسنى لنا أن ننكر أن الاتصال تواجهه بعض الصعوبات و المعوقات التي يمكن أن تحد من فعاليته و فعالية عملية اتخاذ القرار و لكن العلاقة بين الاتصال و اتخاذ القرار تبقى قوية فانه لا يمكن
1. بن نوار ، صالح. (2004). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية. *مجلة العلوم الإنسانية* . العدد 23.
2. برويس، وردة. (2015). فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع. جامعة بسكرة. الجزائر.
3. حنفي، عبد الغفار. (2002). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية* . مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
4. خيري، أسامة. (2013). *القيادة الإدارية*. (ط.1). عمان. دار الياقوت للنشر والتوزيع.
5. رويم ،فايزة. (2010). *معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية* . *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* . تم استرجاعها بتاريخ 22 - 03 - 2015 من الموقع التالي:
<https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-03-ssh/989-numero-03-s-sociales>
- 1 - سعدون، سميرة. (2014). *الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق إستراتيجية 1- الإدارة بالمعرفة*. رسالة الماجستير في علم النفس. جامعة وهران. الجزائر.
- 2 - سوايف ، دارين. (2009). *الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار*. رسالة الماجستير في علم الاجتماع. جامعة قسنطينة. الجزائر.
- 3 - السيد، عبد الحميد، عطية. (2003). *الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية*. مصر. (دن).

- 4 - الشرفاوي، علي. (2002). العملية الإدارية ووظيفة المديرين. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 5 - عبد الباقي، صلاح الدين. (2001). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع
- 6 - عبد الجبار، أمين. (2006). نظم المعلومات الإدارية واثرها في صناعة القرار الإداري. مجلة الدراسات الإدارية لكلية الإدارة والاقتصاد بالبصرة. المجلد الأول. العدد الأول.
- 7 - عبد الدائم، باية. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار. رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية. الجزائر.
- 8 - عبد الرحمان، نوال. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرارات بين المدراء والمديرين. رسالة الماجستير في علم النفس. جامعة غزة فلسطين.
- 9 - عبد السلام، مخلوفي. (2010). دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. تم استرجاعها بتاريخ 02 - 12 - 2015 من الموقع التالي: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03>
- 10 - علوطي، عاشور. (2014). معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات. تم استرجاعها بتاريخ 22 - 03 - 2018 من <http://revue.umc.edu.dz/index.php/h> : الموقع التالي
- 11 - العتيبي، ضرار، الحواري، نضال وخريس إبراهيم (2007). العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن. الأردن. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 12 - العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 13 - علي، شريف. (د.ت). اتخاذ القرارات في المؤسسة. مصر. (د.ن).
- 14 - عوابدي، عمار. (2003). نظريات القرارات الإدارية. الجزائر. همومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 15 - غياث، بوفلجة. (2008). مبادئ التسيير البشري. (ط. 3). الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 16 - لدرع، خديجة. (2010). الاتصالات الإدارية كإداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية. تم استرجاعها بتاريخ 12 - 06 - 2015 من الموقع التالي: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03>
- 17 - لعويسات، جمال الدين. (2002). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 18 - ماهر، احمد. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. (ط. 7). القاهرة: الدار الجامعية.
- 19 - محمد، موسى، (2009). العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية. الأردن. دار زهران.
- 20 - مصطفى، عطية، إبراهيم مصبح. (2011). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فعالية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية. رسالة الماجستير في علم النفس. جامعة غزة فلسطين.
- 21 - نواف، كنعان. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. (ط. 6). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

- Alex,M.(2001). *Les sciences de l'information et de la cmmunication*. - 22
Paris. Edition Hachette.
- Bei,Zhuo .(2006).*comparison of décision :styles of busines managers of two international companies whith a rational decision – making* contexte cape perinsula university of technology. - 23
- Belaid ,M.(2009).*Guide Pratique pour la gestion des ressources humaines*.Alger. - 24
- Espinasse, B (2009).*Introduction aux décisions et processus décisionnels*.Extrait le 13 – 06- 2015 de l'adresse suivante :
www.univ-tebessa.dz/fichiers//master/master_316.
- Mouly,C. management des entreprises.*décisions et processus de décisions* . extrait le 23 – 04 – 2015 de l'adresse suivante:
<http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/>