

سيكولوجية القيادة و الاتصال التنظيمي

- لأهمية القيادة من حيث موقعها وفاعليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزراية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي، وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان والمتخصص في هذا الجانب.
- ويُقصد بتعريف النظرية بأنه تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم ويُقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج ([1]). بالمبادئ.
- كما تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون (2) ، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فأن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبة أو مورثة، مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة، هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل أو بآخر أن تجيب عليها النظريات القيادية وقد انقسمت إلى -مجموعتين أهمها:
- النظريات القديمة وتنقسم إلى نظرية الوراثة، نظرية الصفات الجسمية، نظرية التدريب النظريات الحديثة وهي: نظرية السمات (الصفات) القيادية، النظرية الموقفية (الظروف) ، النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات . التابعين، نظرية الرجل العظيم
- (جدول رقم 5)
- النظريات القديمة في القيادة

● نظرية التدريب	● نظرية الصفات الجسمية	● نظرية الوراثة
● تعتبر من أقوى النظريات * ألقديمه لان برامجها تقوم . على أسس علميه اعتمدت أساسا هذه * النظرية على أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب . ● تعرض مجموعة من * الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه .	● تشترط توافر مواصفات * جسميه خاصة بالمدير . وانحصرت في ستة * وسبعين من المواصفات الجسمية الواجب توفرها في القائد (القوة، الصحة، الذكاء، الطول وغيرها .	● وهي من * أكثر النظريات قدماً اعتقادها بأن * القيادة شئ فطري ولقيادي يولد ولا يصنع . ● القائد * موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من . السماء . ● قادر على * تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف .المشتركة . ● السمات * القيادية موروثة . وغير مكتسبة .

●
ومن عيوب النظريات الأنفة الذكر (كنظرية الوراثة) أنها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب ولان الكثير من الصفات تكتسب اجتماعياً والتأثير في الغير لا يتأتى من توفر الإمكانيات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصها إضافة إلى نوع الظرف والموقف في محل القيادة، أما النظرية الجسمية فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترتقي لمستوى النظرية في نظر البعض، أما بخصوص نظرية التدريب فضعفها يكمن في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب.

- أما أهم النظريات الحديثة في القيادة هي - :

أ - *نظرية السمات-: (The Traitist Theory of Leadership)

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها ([2]).

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership)، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة. وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية . اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء (Leaders) واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (Inductive procedure) للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة. ([3])

ب - *النظرية الموقفية-: (Situational Theory)

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف. ([4]) وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصه، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم. ([5])

ت - *النظرية التفاعلية- Interaction Theory :

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.([6])

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي انه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارية في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابياً على التنظيم ككل.([7])

ث- نظرية المسار والهدف-(Path- Goal Theory) :

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف. وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، و النمط المشارك، و نمط الإنجاز.([8])

وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.([9])

ج- نظرية الطوارئ - :

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركياً وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح.([10])

ح -نظرية حاجات التابعين-:(Follower Approach to Leadership)

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب " الأتباع للقيادة " وتتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتتنظر للأخير على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع

حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعنى، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة. ومن أنصار هذه النظرية " سانفورد (F. H. Sanford) "، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة، وحجة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع. فإذا كان هذا حقاً فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه. وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية كعنصر في ظاهرة القيادة كان إسهاماً مهماً ومن الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي، تختلف تماماً عن موظفي محل مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات. ([11])

خ - نظرية الرجل العظيم - :

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية. ([12])

وتفترض هذه النظرية إن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساساً على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء أرسقراطيين فقط). فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها. وبينني أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمته تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم. وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة. ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا كالتون ودز "Calton Woods"،

وويكام "Wiggam" وكذلك بارنارد "Barnard"، وتيد. ([13]) "Teed"

د- نظرية الإسلام في القيادة - :

لا شك أنما روي من قصص وحوادث في القرآن الكريم كانت دلالات للعبارة والموعظة ودليل إرشاد لمن تحير في تحديد طرق الخلاص والنجاة من الهلكة فحل العقد وتجاوز المحن واتخاذ القرار الصائب مُنَاط بالقيادة والأمم التابعة لهم. فكان للتجارب السابقة دور في وضع الحلول ألناجزه لكل المعوقات، فعصارة هذه التجارب هي عبر ومواعظ نستدل بها. وسيوضح الباحث بإيجاز أبعاد هذه النظرية لسعة أفقها والتداخلات في الرؤى والتقديرات والاجتهاد لكل شخص حسب ما يمتلكه من خلفية ثقافية إضافة إلى المدرسة التي ينتمي إليها مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف والوقت وسعة المفاهيم ويمكن أن نعرّف النظرية الإسلامية في القيادة على أنها (استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مشروعة ومن خصائصها-:

1-ارتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد.

2-عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى.

3-يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

وقد تعتمد على مجموعة من الأسس هي (القيادة تكليف ومسؤولية، القدوة الحسنة،

ألفطنه، البر والرحمة، الواقعية، الإخلاص في العمل.([14]))

ومن وجهات النظر الأخرى للنظرية القيادية في الإسلام فقد أكد طارق السويدان بعد نقل رأى (بينيز) المتخصص في موضوع القيادة بقوله (أن القيادة شخصية وحكمه وهذان الأمران لا يمكن اكتسابهما) ونقل رأي (بيتر دركر) بقوله أن (القيادة يمكن تعلمها ويجب تعلمها).

وعرض رأي الإسلام بشكل موجز في قوله أن القيادة تتلخص في ثلاث أمور (علم، مهارات، سلوك) والعلم والمهارة مكتسبتان فهل السلوك مكتسب؟ وأعتبرها سبب اختلاف العلماء فمنهم من يرى أن الموهبة لا شأن لها بالقيادة بينما يرى الآخرون أن الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الآخرين لا يمكن اكتسابها بل هي هبة من عند الله لا دخل للجهد الإنساني في تنميتها أو صقلها، ولقد عرض السويدان في مستعرض كلامه قضية (قيس بن الأحنف) مع رسول الله (ص) وسؤاله عن خصلتين مدحهما فيه رسول الله (ص) وهما (الحلم، الأناة) عن أنهما مكتسبتان أم هما هبة من عند الله جبله الله عليهما فأجابه رسول الله (ص) (بل هما خصلتان جبلك الله عليهما) أذاً القيادة فطرية لدى الأحنف، وقد يتعارض ذلك مع الحديث القائل (أنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتعلم) أي أن هناك إمكانية لاكتساب السلوك كما يكتسب العلم ، وقد قسم السويدان حسب رأيه الناس إلى ثلاث أصناف:-

1-لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها وهم 2. %

2- تكون القيادة عندهم فطرية وهم 2%.

3- والباقيين يستطيعون اكتساب القيادة ولكن بنسب مختلفة، ولن يكونوا كمن حصل

عليها فطرياً. ([15])

ويرى الباحث أن نظرية القيادة الإسلامية يمكن أن تستشف من دروس وعبر القرآن الكريم للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية وليس من الضروري أن يتحلى بها الشخص المسلم فقط بل يمكن أن يستفيد منها الجميع في حياته إذا ما حاز على مرتبة قيادية تؤهله لقيادة زمام الأمور ومنها قوله تعالى (لقد من الله على المؤمنين والمؤمنات إذ بعث فيهم رسولاً من أنفسهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة) (إل عمران 146). ولاستحصال العبر من هذه الآية قياساً على واقع اليوم نجد أن فيها الصفات الآتية للقائد (أن يكون القائد من نفس المجتمع، أن يُعلم الناس ويُرشدهم ويكون ذو علم، حليم وصبور في معالجة المشاكل، أن يحصل على تزكية الناس من خلال اطلاعهم على مواهبه وقدراته وأفكاره وسيرته الذاتية، أن يكون عالماً مطلعاً على القوانين واللوائح والأنظمة وأن يكون حكيماً في طرح آراءه مستنداً إلى عقله بعيداً عن الرغبات والشهوات).

وقد نقل القرآن الكريم قصة أخرى عن تأمير طالوت (ع) على بني إسرائيل وقيادته لهم في قوله تعالى (قال إن الله أصطفه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء والله واسع عليم) (البقرة 247) وقد كان الرد واضحاً بأنه قد أعطي سعة في العلم والجسم، ورشح عن هذه الآية عنصران رئيسيان في القيادة هما (القوة البدنية والعقلية، العلم والمعرفة بالظروف والقوانين وما يخفى على الآخرين من معارف) وقد تكون هذه من أهم خصال القائد العسكري.

وعرض القرآن الكريم قصه نبي الله يوسف واعتلائه أعلى المناصب في امتلاكه لزمام الأمور والخزانة في مصر وإدارته الحكيمة لأزمة استمرت خمس عشر سنة بقوله تعالى (قال أجعلني على خزائن الأرض أني حفيظ عليم) (سوره يوسف 55) نلاحظ من خلال الاطلاع على هذه القصة المباركة تضافر عدة عوامل مهمة أهلت يوسف لزعامة الأمة منها (الطرف الأنبي للمشكلة وعلمه بالظروف المحيطة بالا خيره مع يقينه بغياب المعرفة التي يمتلكها لدى الآخرين واعترافه وثقته بنفسه بأنه قوي على إدارة هذه الأزمه و أمين في خوض غمارها واستحصال نتائجها بما يكفل رضي و خلاص الجميع إضافة إلى ثقة الناس بشخصه الكريم).

أما قصه نبي الله موسى (ع) واستئجاره في قوله تعالى (إن خير من أستأجرت القوي الأمين) (القصص 26) وذلك حينما أوكل إليه منصب إدارة أعمال شعيب (ع) كان

يمتلك خصلتين لهذه الإدارة وهما (القوة، الأمانة).
أما سيرة خاتم الأنبياء (ص) وقيادته لهذه الأمة فقد حمل خصلتين من قبل أن يُبعث للناس كافه وهما (الصدق، الأمانة) وكان يُلقب بهما وهو ما سلب قلوب الناس وعقولهم وتهافتهم على دعوته واستجابتهم لأمره ومما زاد في تعلق الناس بشخصه الكريم (ص) دماثة الخلق التي مدحها المولى عز وجل في قوله تعالى (وانك لعلى خلق عظيم) وإشارته لنفسه في حديثه (ص) (أدبني ربي فأحسن تأديبي) وخصاله (ص) لا يمكن إحصائها ضمن مقاييس المواصفات الإنسانية ولكن تكفي الحليم إشارة.
ولا نغفل عن قوله تعالى لرسوله (ص) (وشاورهم في الأمر) وقوله تعالى (وأمرهم شورى بينهم) دليل إيعاز لرسول الله (ص) لتعظيم دور المشاركة وتأديب الناس عليها لتحقيق الكفاءة القيادية من جهة، ولرفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ولضمان رصانة القرار من جهة أخرى والمثير للاستغراب أن هذا الأمر قد أوعز به المولى تعالى وهو العالم بكل شيء وأن رسوله على ارتباط مباشر به جل وعلى، ولكن ما أراده سبحانه وتعالى هو أن تسير الأمور ضمن نوااميسها الطبيعية وتكون قاعدة لكل القادة والأمم اللاحقة.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نحدد صفات القائد من وجهة نظر الإسلام بالاتي:-

- 1- أن يكون مؤمن بقضيته.
- 2- صادق، ما يقابل الشفافية في الوقت الحاضر.
- 3- مؤدب وعلى خلق.
- 4- قوي وليس بالضرورة القوة البدنية فقد تعني القوة العقلية والبدنية معاً رغم وجوب توفر الأخيرة في القائد العسكري.
- 5- عالم أي امتلاكه لخاصية المعرفة في توجيه وإدارة التابعين.
- 6- حكيم أن يضع الأمور في نصابها ومتعقلاً في آراءه.
- 7- حليم أي لا يدع للغضب والغريزة والتسرع دور في قراراته.
- 8- تشاوري مع غيره للوصول إلى حقائق الأمور واتخاذ القرارات الصائبة.
- 9- رحيم أي أن لا يجور في قراراته وأن لا يكون ظالماً لنفسه ولغيره.
- 10- واثقاً من نفسه ومن الآخرين.
- 11- أمين في حفظ ما ائتمن عليه.
- 12- أن يحصل على تركية من قبل مجتمعه فلا يُعقل أن يقود الناس من لا يمتلك ثقة التابعين (ما يقابل الانتخاب الديمقراطي كما اصطلح عليه اليوم).

وقد يعترض على ذلك البعض في أمثلة من التاريخ لقيادات معينه ولكن ما قصده الباحث هو بيان القيادات الرشيدة الأمينة الصادقة التي أرادها الله تعالى في محاولاتها لتغيير واقع الأمة، ونشر العدالة بين أفرادها فلا يُعقل أن يعدل من يتصدر أمور الناس بالقوة أو بالاحتيايل دون تخويل وهذا حسب الفهم الظاهر للنصوص .

خلاصة ما يمكن قوله في النظريات والأنماط القيادية المتعلقة بشخصية القائد الفاعل أنها اتخذت ثلاثة مناحي رئيسية منها ما اعتبرها (أي القيادة) عطاء وهبة إلهية ونظر لها الآخر على أنها حق للجميع يمكن أن يحصلون عليه من خلال التدريب، وآخر جمع بين الفكرتين على أنها هبة وموهبة تصقل من خلال التدريب والخبرة والمهارة والتجربة، وغيرها.

وقد تلعب مجموعة عوامل أساسية في صقل شخصية القائد منها ما يقبل الاكتساب والتغيير ومنها غير ذلك ولقد اختلف المتخصصون في تحديد أبعادها ويمكن تحديدها بالاتي :-

- 1- منها ما تعلق بالمظهر الخارجي والداخلي للقائد (العامل البيولوجي) : صفات بدنية، لياقة جسميه، سلامه حواس، مظهر عام ...الخ.
- 2- منها ما تعلق بالجانب النفسي: نضج انفعالي، ثقة بالنفس، استقرار نفسي.... وغيرها.
- 3- منها ما تعلق بالجانب الاجتماعي: ألقدره على الانسجام مع المجتمع، بناء علاقات صادقة وناجحة، ألقدره على التأثير في الآخرين، الصدق، الأمانة .
- 4- منها ما تعلق بالجانب العقلي: ذكاء، معرفه، توقع، ثقافة عامة، سعة مدارك، مواهب شخصيه.

- 5- منها ما تعلق بالجانب الفني: معرفة بأساليب العمل، الاطلاع والإلمام بالقوانين، ألقدره على أداء وظائف القيادة الإدارية.

وهذه الصفات في مجملها قابلة للتغيير والتطوير والاكتساب من خلال برامج التدريب عدا بعض الصفات البيولوجية كالطول و الهيئة الخلقية العامة مثلاً ومع كل ذلك ليس من الأمور الحتمية أن نتمكن من تأهيل من لم يمتلك الحدود الدنيا من مؤهلات القيادة كامتلاكه مستويات منخفضة من الذكاء أو معقداً في تركيبته الشخصية أو يعاني من تراكمات نفسيه، مثل هؤلاء قد يكلف تدريبهم الكثير وهو لا يُعطى بالتأكيد النتائج المرجوة منها. أن انبعاث شخصية إدارية قيادية فاعلة ناجحة بذاتها ولغيرها يتطلب شخصية سهله في معاملاتها معقده في تركيبتها أي هجينه من شخصية جذابة ذات مواصفات جسميه يمتلك زمام الثقة بنفسه قادراً على أن يوصلها لغيره مستمعاً جيداً للآخرين وقادراً على استيعابهم، وقليل الهفوات وعقلاني التفكير ومُخمن جيد، توقعاته علمية مبنية على أسس

بيانيه ومعلوماتية ويكون الذكاء صفته الظاهرة لأنها الأساس لتحريك بواطن الإعجاب، ويمتلك الثقافة العامة التي تمكنه من محاوره الجميع ولو بالقدر المعقول، واضح صادق أمين على مايفعل ويقول، يمتلك المعرفة بعوامل الإنتاج والعلم بالآليات والطرق الواجبة إتباعها لتحقيق الأهداف، قادر على توحيد أهداف المرؤوسين مع هدف المنظمة العام، مقدراً للمواقف مستغلاً للفرص ومطلعاً على بيئة العمل الخارجية والداخلية. أي يمكن القول أن القائد الناجح هو لغز بسيط يصعب حله، أو هو السهل الممتنع فإذا ما استطاعت إدارة الموارد البشرية وهي عصب المنظمة وشريانها الحي النابض أن تمتلك قائداً أو تؤهل قائداً بهذه المواصفات فبالأكيد أنها ستقطع شوطاً وتطوي مراحل توصلها إلى مستوى عالي من الأداء والفاعلية وهو ما تهدف إليه المؤسسات بصوره عامه.

مقدمة:

ظهر الاتصال مع ظهور الحياة الاجتماعية ، لأن الانسان كائن اجتماعي بالفطرة، يحتاج الى التواصل مع غيره ، و اشعارهم بما يدور في عقله و يختلج صدره ، و الاطلاع على شعورهم و أفكارهم من جهة اخرى.

الا أن تعقد الحياة الاجتماعية و تطور الانظمة الاقتصادية ، و ظهور المنظمات بشتى ألوانها و مواطن عملها ، أفضى الى ضرورة و حتمية ايجاد نمط للاتصال يتماشى مع التطور و التنظيم الحاصل ، يتماشى مع التعقيد الذي باتت الحياة الاجتماعية متسمة به و قائمة عليه ، و هذا النمط تمثل في الاتصال التنظيمي الذي أخذ أشكالاً و أنواعاً تتحكم بها عوامل عدة أبرزها الهيكل التنظيمي.

و في هذا العرض الموجز ، نحاول تقديم صورة عامة تمثل مدخلا لموضوع الاتصال التنظيمي.

1- مفهوم الاتصال:

1.1. اللغة:

فإن مفهوم الاتصال مُشتق من كلمة **Communis** اللاتينية و تعني بالإنجليزية **common** أي مُشترك أو اشتراك ؛ أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك ، يتضمن شخصين أو أكثر ، في المعلومات والأفكار والاتجاهات . كما يُشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس ، داخل نسق اجتماعي مُعين مهما اختلف حجمه . ومن الناحية التاريخية ، فإن المتتبع لكلمة "اتصال" في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة **Communique** أي يتصل (وعبارة **Communication** أي اتصال) قد ظهرت - في اللغة الفرنسية - في حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر . والمعنى القاعدي للكلمة الأولى هو (يشارك في ...) أو **participer** ،

وهذه الكلمة قريبة من الكلمة اللاتينية **communicaire** التي تعني وضع الشيء في المتناول العام **mettre en commun** أو الدخول في علاقة ما **Etre en relation** . وقد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء **Transmettre** أو توريثه أو إرساله ، وبذلك تصبح القاطرات و السيارات و وسائل الإعلام المكتوبة وسائل اتصال ؛ أي وسائل مرور من نقطة إلى نقطة. وخلال القرن الثامن عشر ، ومع تطور وسائل النقل ، أصبح مصطلح **communication** شائعاً ، وكان يعني الطرق والقنوات والخطوط الحديدية .

أما في لغتنا العربية ، فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" و الذي يحمل معنيين ؛ الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين ، أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاج إلى غاية مُعينة . إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية مُعينة من تلك الصلة

و أيضا هو كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة و بلوغ الغاية(أنظر القاموس المحيط أو لسان العرب كلمة"وصل") ، أما قاموس اكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الاشارات).

و يعني الاتصال فنيا، حسب **RICARD INDY** ريكارد انداي، " عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها ، اثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي"أي عملية مقصودة ، هادفة و ذات عناصر محددة .

2.1. اصطلاحا:

تعددت تعارف و اراء العلماء و الباحثين و المفكرين لمفهوم الاتصال حيث يعرفه يومان بأنه: "تبادل الحقائق و الأفكار و الاراء و العواطف بين شخصين فأكثر "

و يعرفه ويلي و رايس: "أنه انتقال الرموز ذات المعنى و تبادلها بين الأفراد" في حين يعرف تشارلز كولي: "بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان "

من جهتهما فقد أشار أركاند و نيكول بوربو: "أنه على المستوى الانساني ، بمقدورنا تحديد مفهوم الاتصال على انه نظام ديناميكي، و الذي بواسطته يستطيع الانسان تكوين علاقات مع انسان اخر بغية نقل و تبادل الأفكار و المعلومات و العواطف و الأحاسيس ، و ذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة ، عن طريق نظام من الرموز و الاشارات ، كالحركات و الايماءات أو الموسيقى و الرسم و غيرهم.

أما readfield فيعرفه أنه "المجال المتسع لتبادل الحقائق و الاراء بين البشر" و يعرفه برسلون و ستاينر بأنه " عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب، اما شفويا أو باستعمال الرموز و الصور و الاحصائيات بقصد الاقناع و التأثير على السلوك" و أيضا يعرفه روجرز و كينكايد بأنه "العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا الى فهم مشترك" أما بيرلو فيرى "بأنه عبارة عن معان موجودة في الكلمات و الرموز و الاشارات ، و من ثم يصير الاتصال عبارة عن بث أفكار من فرد لآخر، من خلال استخدام هذه المعاني،و بالنتيجة يمكن اعتباره عملية تفريغ أفكار عن مصدر في دلو (كتاب،محاضرة،برامج) ثم يتم نقل هذا الدلو الى مستقبل حيث يتم تفريغ محتواه في رأسه "

و بالنسبة للمفكرين العرب فان محمود عودة يعرفه "بأنه العملية الاجتماعية الأساسية ، طالما كانت المعاني و الأفكار التي تنتقل بواسطته مؤثرة في جميع العمليات الاجتماعية الاخرى، و الأشكال الناتجة عن هذه العملية ، كالطرق الشعبية و السنن الاجتماعية..."

و بالنسبة لابراهيم مطاوع "أنه عملية يتم عن طريقها ايصال معلومات أو توجيهات ، من عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو اخر، بقصد احداث تغيير أو تعديل في الطريقة او المحتوى أو السلوك أو الاداء".

أما جيهان أحمد رشتي فتعرفه بأنه : " العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة ، و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات و منبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع "

و تعرفه موسوعة العلوم الاجتماعية بأنه تفاعل اجتماعي قائم على مرور الرسائل بين الفاعلين الاجتماعيين ، و يشير الى نوع من المبادرة التي يتعين القيام بها و الى نمط من المتلقي و من المضمون و التأثير،ان هذا التفاعل الاجتماعي فيما بين الأشخاص مركز حول نمطين من عملية الاتصال اللفظي و غير اللفظي و عادة ما يكون الاتصال المنطوق مصحوبا باشارات غير لفظية لابد من وضعها في الحسبان عند التفسير الكامل للرسالة."

كما يعرفه خضير شعبان في كتابه مصطلحات في الاعلام و الاتصال بأنه:عملية نقل الرموز المواتية من أطراف مؤثرة و متأثرة ، بقصد احداث تغيير في السلوك أو المواقف،و نجاح الاتصال أمر نسبي قد يتحقق جزئيا أو كليا على نحو يسهم فيه عاملان هما طبيعة الانسان و مدى ثقافته"

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تعتمد على نقل رسائل في شكل رموز و معاني الى بناء المواقف و الاتجاهات و التصورات

المشتركة و المستقبل انطلاقا من تجاربهم و مكتسباتهم السابقة .

3.1. تطور مفهوم الاتصال :

تطور مفهوم الاتصال على مستويين: تاريخي، و اجتماعي.

التطور التاريخي:

التطور التاريخي: و مر بثلاث مراحل:

-1 المرحلة البدائية: حيث كان الكلام هو الوسيلة المستعملة للاتصال ، بالاضافة الى وسائل أخی كاشعال النار، و اصوات الدف، و ميزة هذه الوسائل أنها محدودة الزمان و المكان.

-2 مرحلة الاكتشافات: و تميزت باختراع الكتابة و الورق و الطباعة، و ترقية و تطوير الكلام المنطوق كالشعر و الرواية، و النزادي و الاسواق، و مع ظهور الكتابة تطورت عملية تسجيل الأحداث و التأريخ لها ، و لقد تميزت هذه المرحلة بظهور الحضارات الكبرى.

-3 مرحلة العصر الحديث: و تميزت بالتطور التكنولوجي و التصنيع، و الطباعة و الصحافة و حرية التعبير.

التطور الاجتماعي:

-1 مرحلة التبشير المسيحي و الدعوة الاسلامية: و التي تطور فيها مفهوم الاتصال مع ظهور الديانات السماوية الكبرى كالمسيحية ، القائمة على فكرة التبشير و الاسلام القائم على فكرة الدعوة ، مما ساهم في تطور الاتصال الشخصي و الجماعي.

-2 مرحلة حرية الفكر و التعبير:

-3 ان التطور السريع الذي عرفته أوربا مع اكتشاف الطباعة و ظهور الصحافة ، جعل المفكرين و السياسيين يدعون لاقامة نظام جديد أساسه حرية الفكر و التعبير، تكون وسائل الاعلام و الاتصال هي الاداة الرئيسة له.

-4 مرحلة النظام الجديد للاعلام: في هذه المرحلة اصبحت وسائل الاعلام قوة تملكها طبقة معينة ، و تسرب اليها الغش و التوجيه مما جعلها تفقد قوتها و نزاهتها و مصداقيتها.

-2 مفهوم الاتصال التنظيمي:

1.2. تعاريف لرواد نظرية المنظمة:

يؤكد الباحثون على عدم وجود تعريف شامل لمفهوم الاتصال التنظيمي، حيث يعرفه كل باحث وفقا لما يراه متلائما مع تكوينه و مرجعيته ، فلقد عرفه " DE FLEUR " بأنه نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية و غير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا و مصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي الى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي "

كما عرف كاتز الاتصال التنظيمي بأنه "تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات و

ترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم ."

أما **DANCE** و **zeiko** فيعرفانه بأنه "نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي و الخارجي و يهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال."

و بالنسبة لـ **THAYER** فهو يعني "تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال و الاتصال الداخلي لمنظمات الأعمال بطريقة أو بأخرى"

أما **GREENBAUM** فيعبر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقلا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي و غير الرسمي داخل منظمة الاعمال، و يميز بين الاتصال الداخلي و الخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية و اهداف منظمة الاعمال من جهة ، و بين الانشطة التي قد تولد مشكلات من جهة اخرى"

كما يعرفه **MIEGE** بأنه مجموعة من التقنيات التكنولوجية التي تستخدم في التسيير الاجتماعي للمؤسسة."

أما ابراهيم أبو عرقوب فيرى أن الاتصال التنظيمي " عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ."

و يعرفه أيضا بأنه الاتصال الانساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي و الجماعي ، و يساهم في تطوير أساليب العمل، و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، و هو يتضمن الاتصال الرسمي و غير الرسمي ."

كما يراه **LOSADA VASQUEZ** بأنه "مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي و ذلك بادماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي و تسيير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة مع واقعها و انتظاراتها و أهدافها و احساس أعضاءها و طلبات محيطها"، و على حد تعبير **GILLES ACHOCHER** فإن اتصال المؤسسة يهدف الى اعطاء المؤسسة الشرعية المجتمعية و ادماجها في المجتمع من خلال تدعيم البعد التجاري بالبعد الانساني و الخدمي (الاستجابة لحاجيات المواطنين، حماية الطبيعة، توفير مناصب شغل) بالإضافة الى ذلك يقوم مسيروا المؤسسات الذين يؤمنون بالاتصال كعملية ناجحة بوضع نسق منسجم مع الاشارات و الدلائل الرمزية (علامة مميزة، شعار تخطيطي و صوري، ماركة....) و التي تعطي للمؤسسة معنى خاص من خلال رمزياتها التي عادة ما تكون معبرة عن طبيعتها و اهدافها و متماشية مع قيم المجتمع.

أما منال طلعت محمود فتراه بأنه "عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها ، و هو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم ، و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، كما أن الاتصال اداة هامة لاجداث

التغيير في السلوك البشري."

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نستخلص مميزات و ملامح لعملية الاتصال التنظيمي:

- أنه يؤثر في البيئة الاجتماعية و الاقتصادية للمنظمة، و يتأثر بها أيضا من خلال تقديم بعض الخدمات الاقتصادية ، أو من خلال نشر و تدعيم قيم اجتماعية.
- أنه عملية تدفق مستمر للرسائل و المعلومات التي تكون ذات مغزى ، حيث تحمل هذه الرسائل اتجاهات و مشاعر و أهداف .

و يعرفه AIMERY DE NABONNE بأنه "دراسة و تطبيق مجموعة من الثوابت و الوسائل التي من خلالها يمكن لبناء تنظيمي أن ينظم عملية اتصال مع البيئة و محيطه"

هذا، و يمكن تحليل مفهوم الاتصال التنظيمي الى عناصر جزئية من خلال تعريف GOLD HABER الذي يذكر فيه "أنه عملية انشاء الرسائل و تبادلها ضمن شبكة من العلاقات المتبادلة لمواجهة الشك و عدم اليقين في البيئة المحيطة ."

و يذهب Gardner الى أن هذا الجهاز المركزي الذي نعني به التنظيم ، في حاجة الى درجة عالية من التنسيق بين أجزائه المختلفة اذا كان يريد ان يستمر في عمله بطريقة منتجة و تتوقف عملية التنسيق الصحيحة على الاتصال بين العمال و بين جميع المستويات و بين القطاعات المختلفة ، فمن غير المعقول أن يقوم قسم من الأقسام بعمله بكفاءة اذا كان في معزل عن بقية أجزاء التنظيم .

2.2. نشأة و تطور الاتصال التنظيمي:

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي (Foch) إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى.

في بداية القرن العشرين أنشأ بيجو (Peugeot) أول صحيفة بمؤسسته.

كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة (Singer) حوالي عام 1926.

كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية (SNCF) التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحافيا ضمن هيكلها الإداري.

ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب). وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة،

وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة .

-3 بعض المداخل النظرية في الاتصال التنظيمي :

-1.3 المدرسة الكلاسيكية:

ترجع جذورها إلى بدايات القرن العشرين واستمرت تحظى بالقبول والاهتمام حتى أواخر الثلاثينيات من نفس القرن. وقد تطورت في جو يتسم بظهور وتبلور الاقتصاد الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة. حيث اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي.

- نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق.

- اعتبرت الأعمال على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية.

- اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات .

- كما تم إغفال الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية.

وتضم هذه المدرسة اتجاهين رئيسيين هما: الإدارة العلمية والبيروقراطية .

-1.1.3 الإدارة العلمية :

ومن أهم روادها فريدريك تايلور وزملائه فرانك وليليان جلبرت، جانت، اميرسون، وهنري فايول.

تري الإدارة العلمية أن الاتصال وجد لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها بهدف القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية.

وتعد أطروحات فريدريك تايلور (1919) ذات أثر كبير في صياغة توجهات حركة الإدارة العلمية، فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة والمكانة والسلطة والأقسام والتخصصات إضافة إلى إنجازات الأفراد بما تقدمه من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم ككل.

أما فايول فإنه يرى أن "أسس الإدارة تتضمن: تقسيم العمل- السلطة- والمسؤولية- الطاعة- أحادية التوجيه- أحادية القيادة- أسبقية مصالح التنظيم على الأفراد ."

ويعد فايول أول من جاء بمصطلح (الجسر أو المعبر) لعوائق الاتصال بين الأطراف داخل التنظيم، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم، حيث أن الاتصال يأخذ بإجراءات مستندية أو مكتبية طويلة ومعقدة، وهو ما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر، وهو يقترح نظام الاتصالات الجانبية، بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت.

ومن سلبيات الإدارة العلمية على عملية الاتصالات نذكر مايلي:

• إغفال الجانب الإنساني من حيث النظرة للعامل.

• إغفال العوامل النفسية والاجتماعية للعامل.

• إغفال جانب الاتصال غير الرسمي للتنظيم .

-2.1.3 المدرسة البيروقراطية:

قدم نموذجها الألماني ماكس فيبر، والتي تعني حكم المكاتب حسب التعبير الحرفي لها، وحسب مفهوم البيروقراطية، فإن أعمال المنظمات تعتمد على التخصيص السليم، والتسلسل الرئاسي للسلطات، ووجود الأنظمة واللوائح المنظمة للعملية الإدارية، وعليه فإن ماكس فيبر زعم أنها الطريقة المثلى والأسلوب الإداري المتفوق على أي نظم إدارية أخرى، ذلك لأن البيروقراطية تؤدي إلى الانضباط والتهديب وإلى الدقة المحكمة في أداء العمل وإلى الاعتماد والثقة، كذلك تؤدي إلى الثبات والاستقرار . ومع هذا الزعم فإن للبيروقراطية تأثير سلبي على المحيط الوظيفي بشكل عام وعلى عملية الاتصالات بشكل خاص، حيث نجد أن:

1- معظم الاتصالات تبدأ من المستويات العليا وتركز على الأنظمة والقواعد والأوامر مما يجعل عملية الاتصالات صعبة.

2- محدودية تبادل الأفكار والآراء لعدم وجود اتصالات بين الأفراد في نفس المستوى.

3- تجاهل سلوكيات الأفراد من دوافع ورغبات واحتياجات تطويرية.

4- تجاهل وجود اتصالات غير رسمية مما قد تسببه هذه الاتصالات من مشاكل إدارية غير مرغوب فيها.

5- عملية الاتصال بطيئة ومشوهة لكبر حجم الهرم الوظيفي والبيروقراطية المطبقة.

6- انعدام استخدام الاتصالات الشفوية، وعدم ضمان تطبيق التعليمات والأوامر.

7- عملية الاتصالات تأخذ طابع غير شخصي مما يؤدي إلى مشاكل بين الموظفين.

و يعاب على هذه النظرية أنها تعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط .

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن مساهمة النظرية الكلاسيكية في الاتصالات محدودة إذ اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال وتدفق الاتصال ومعوقاته وأساليبه.

-2.3. المدرسة السلوكية:

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات هوثورن التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه. والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة.

فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجارها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم. كما أثبتت أن المقابلات

الشخصية بين القائد ومروسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية . ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي تبعت تجارب هوثورن في الثلاثينيات، ففي حركة العلاقات الإنسانية، وخاصة عندما احتوت النظرية الاجتماعية الاهتمام تحول إلى الأشياء غير الرسمية وقليلًا بالأشياء الرسمية، وفيما يتعلق بنموذج الاتصال فالمجهودات تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه والتلميحات والقولبة، وعما إذا كانت الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل، وبحيث لاحظ روجرز أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنها عملية الاتصال بأنه عملية تبادل للمعاني.

ومثل هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي الاجتماعي للمستقبل والمرسل على السوء، فالمستقبل كما هو المرسل يتكون من خليط معقد من الأمناني والتوقعات والأسس والقيم والمشاكل.

والكلمات المراد تبادلها تعطي رموز معينة، ولكي يتم الاتصال، فالفرد يجب أن يقوم بإعطاء صورة عقلية للشيء وإعطائه اسم. وتطوير شعور نحوه، والشخص الآخر على الجهة المقابلة يجب أن ينبه إلى ذلك الاسم أو الفكرة ويجب أن يشعر بها إذا أرد للاتصال أن يكون فعالاً.

فالاتصال هو وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم، وكوسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه. وهذا ما أكدته "ماري باركر فوليت" على ضرورة وجود التنسيق في التنظيم، وقد أشارت فوليت إلى أربعة جوانب مهمة في مجال التنسيق هي:

• إن أفضل تنسيق يتم عن طريق الاتصال المباشر بين الأفراد.

• لا بد أن تكون عملية التنسيق عملية مستمرة.

• التنسيق مهم في المراحل الأولى للمجهود البشري.

• لا بد أن يغطي التنسيق جميع العلاقات المتبادلة، ولكل جوانب الموقف .

-3.3 مدرسة النظام الاجتماعي :

كثيراً ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني، نظراً لأن المدرستين نتجتا من تطور الفكر الإداري القائم على أساس علوم السلوك. ويمثل هذا المدخل نظاماً للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، لذلك فإن المطلوب هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة، أي المجموعات المتشابهة في الثقافة والحضارة والعمل على توحيد هذه المجموعات في بوتقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل. والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى

التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون، والكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني، والذي يطلق عليه عادة اصطلاح التنظيم الرسمي، وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث يوجد أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك .

ويعتبر ليشستر برنارد وهنري سيمون من المديرين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة. ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون، تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين.

وإن تعريف برنارد لمضمون التنظيم الرسمي يقوم على أساس أنه نظام من النشاطات المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعا تحت أنماط توجيهية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ويعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، لأنه من أوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية .

-3.4 مدرسة النظم :

إن المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية، ومن رواد هذا الاتجاه كاتز وكان وويك، وترى نظرية النظم:

- 1- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.
- 2- أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى.

3- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزائه وأفراده.

4- أنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال .

ومن أهم المداخل في هذا الاتجاه، نجد المدخل الظرفي، الذي يفترض عدم وجود قانون ثابت يحكم كل المنظمات، فلا توجد طريقة واحدة في تنظيم المنظمة أو في إدارتها. حيث أن الفرصة الأساسية لهذا المدخل هي وجوب وجود حالة الانسجام بين المنظمة وبيئتها، من أجل تحقيق النجاح للمنظمة. وهي بذلك تؤكد أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال. ومن هنا فإن العامل الأساسي لإنجاح أي منظمة هو مدى استطاعتها على التكيف مع بيئتها، ومدى مرونة التصميم

الداخلي، والمستوى الهيكلي لها. وإزاء ذلك لابد لإدارة المنظمة من أن تفكر بمدى إمكانية تطوير أساليبها الرقابية والإشرافية والتغذية العكسية لتحديد متطلبات البيئة والإحساس بتغييراتها من أجل التكيف معها عند الضرورة .
فقد لوحظ أن للبيئة الخارجية تأثيراً على تغيير النمط الهيكلي للمنظمة، حيث وجدت "برتر وستولكر" أن هناك نمطين من الهياكل التنظيمية هما:
-الهيكل الميكانيكي أو الآلي.
-الهيكل العضوي.

فحسب نوع البيئة يكون اختيار الهيكل التنظيمي، والتنظيم الآلي للمنظمة يكون في البيئة المستقرة، والتنظيم العضوي يكون في البيئة الديناميكية .
-5.3المدرسة الموقفية :

تفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، وأن هناك طرقاً عديدة لذلك، ويسند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، حيث أن كل منظمة تحتاج أن تراعي المناخ والبيئة الذي تعمل فيه، وتحتاج المنظمة الواحدة إلى تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية طبقاً لطبيعة عناصر إدارتها البشرية المختلفة، ويمكن الوصول إلى مناخ مفضل عن طريق استخدام اتصالات جيدة، ولا يتم ذلك إلا إذا سادت المنظمة روح التفاهم والتعامل الأخلاقي ونمو الاتصال مع الآخرين، ووجود اتصالات جيدة يمكن أفراد المنظمة في الإدارات المختلفة من التفاعل والتعامل من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة.

وقد تطور هذا الاتجاه منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه النظرية هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي تلائم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة. وعليه فإن النظرية الموقفية تعتمد اعتماداً كبيراً على وجود مناخ مريح وجيد بين جميع الإدارات في التنظيم الإداري .

-6.3نظرية المعلومات:

قدمت نظرية المعلومات بعض الإسهامات في نظرية الاتصالات حيث ترى أن الاتصالات عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها، وعرضها .
وهناك بعض المحاولات لوضع نظريات تشرح الواقع العملي للاتصالات وأهم هذه المحاولات مايلي:

-1.6.3نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية:

يعتبر من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة ذلك النموذج الذي وضعه كلود شانون ووارين ويفر، حيث يقوم المصدر بوضع المعلومات في رسالة، ويقوم الفرد

بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات، ويقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب والشكل رقم (1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (1) نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية

-2.6.3 نموذج بيرلو لعملية الاتصال:

وهو النموذج الذي وضعه ديفيد بيرلو الذي اهتم بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة، ويتضح ذلك من الشكل رقم (2)، الذي يبين أن هناك مصدرا لعملية الاتصال، وهذا المصدر لديه أفكار يريد أن يعبر عنها، ويأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات، ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والحواسية للفرد، ويكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة، ويتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله وتفسيرها، ويتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية والحواسية، حيث أن الحواس تنقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول، والشكل التالي يوضح نموذج بيرلو للاتصال.

الشكل رقم (2) نموذج بيرلو للاتصالات

-3.6.3 نافذة جوهاري: (Johari Window) :

وهي إحدى النماذج التي تركز على تفهم وتحليل أنماط الاتصال المتبادل بين الأفراد، وقام بتطوير النموذج كل من جوزيف لوفت وهاري انجهام، وكلمة جوهاري تتكون من الحروف الأولى لإسميهما حيث يظهر النموذج في الشكل (3) نوعين من مصادر المعلومات المتاحة عن الذات (النفس) والمعلومات المتاحة عن الآخرين، وتعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في فاعلية عملية الاتصال بين شخصين. والشكل التالي يوضح نافذة جوهاري .

الشكل رقم (3) نافذة جوهاري

ويتضح من الشكل السابق أن نافذة جوهاري تتضمن مايلي:

1- منطقة النشاط الحر: وتعني أن مشاعر الفرد وميوله ورغباته وأفكاره، وما يترتب عليها من سلوك معروفة لدى الفرد نفسه والآخرين، فهي تظهر التبادل الحر والمشارك في الإدراك، وتعتمد درجة فاعلية الاتصال والتفاهم المشترك على كمية والمعلومات المتبادلة في هذه المنطقة، حيث كلما اتسع نطاق هذه المنطقة كلما زادت العلاقات المنتجة والفعالة، وفي هذه الحالة يكون هناك احتمال ضئيل جدا لوجود اختلافات وصراع.

2- المنطقة المظلمة: وهي تمثل السلوك والأفكار غير المعروفة للفرد نفسه ولكنها واضحة للآخرين، فتصرفات الفرد في موقف ما قد تثير استياء الآخرين دون أن يدرك ذلك، وفي هذه الحالة يكون احتمال ظهور الصراع وارد.

3- المنطقة المختفية: وهي التي يكون فيها الفرد غير معروف للآخرين نظرا لإخفائه المعلومات الضرورية المتعلقة بأفكاره وتصرفاته واتجاهاته... الخ. وقد يكون هذا الإخفاء بدافع الرغبة في تجنب ردود الفعل غير المحببة من الآخرين أو لإبراز أهميته ومكانته وما يتمتع به من قوة، لذلك نجد أن التناقض والصراع أمر حتمي في هذه الحالة.

4- المنطقة غير المعروفة: وهي تشير إلى السلوك والأفكار غير المعروفة للفرد نفسه أو للآخرين. وتعكس الجوانب النفسية في بؤرة اللا شعور، وفي هذه الحالة يكون من السهل إدراك مدى ضعف عملية الاتصال وعدم تحقيقها للأهداف وسوء الفهم بين الطرفين مما يؤدي إلى صراع.

إن فتح هذه النافذة بين القائد والعاملين يمكن توسيعها إلى أكبر قدر ممكن من مساحة منطقة النشاط الحر، وذلك على حساب التقليل ما أمكن من مساحة المنطقة المظلمة أو التقليل ما أمكن من مساحة المنطقة المختفية أو أحيانا التقليل ما أمكن من مساحة المنطقتين (المظلمة والمختفية)، وزيادة مساحة منطقة النشاط الحر، وبذلك يحقق القائد باستخدام هذه الأداة زيادة في الاتصال وفتح قنواته وبينه وبين العاملين باستخدام أسلوبين هما :

- أسلوب المعلومات المرتدة*.

- أسلوب التعرض (الكشف*).

ومن الشكل السابق يلاحظ أنه بالإمكان توسيع منطقة النشاط الحر على حساب تقليل مساحة المنطقة المختفية التي تحتوي على معلومات لا يعرفها الآخرون عن الفرد، والتي لا يرغب هذا الفرد بإطلاعهم عليها، وإذا اختار الفرد أن يطلع الآخرين عليها فإنه يلجأ في هذه الحالة إلى أسلوب التعرض (الكشف) بنقل مختلف المعلومات التي تخصه للآخرين، وفي المقابل يمكن أن يساعد الفرد نفسه على توسيع المنطقة المختفية من خلال تشجيعه للآخرين على تزويده بمعلومات حول قضايا مختلفة عبر أسلوب المعلومات المرتدة، فكلما ازدادت ممارسة المعلومات المرتدة والكشف عن

الذات اندفع إلى أسفل الخط الأفقي في الشكل، وتوسعت نتيجة ذلك منطقة النشاط الحر مما يساعد على تحسين العلاقات .