التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري
"دراسة تحليلية"

إعداد
د/ هبه فرحان سلمان الرويلي
أستاذ الإدارة التربوية المساعد - جامعة الجوف
قسم القيادة والسياسات التربوية

الملخص:

هدف البحث إلى استعراض التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري في ضوء الفكر الإداري، واستخدم المنهجين الوصفي والأصولي، وانقسم البحث إلى مبحثين: استعرض المبحث الأول للاتصال الإداري – مفهومه وانواعه ومهاراته واستراتيجياته ومعوقاته – واستعرض المبحث الثاني مفهوم التأصيل الإسلامي بصفة عامة ومصادره، ومفهوم الاتصال الإداري في الإسلام وأبرز أشكاله وضوابطه، وأسس الاتصال الإداري في الإسلام ومع بيان أهميته وأبرز أنواعه ومهاراته ومعوقاته، وتوصل البحث إلى نتائج من أهمها: الاتصال الإداري في الإسلام لا يختلف في عناصره عن الاتصال في الفكر الإداري عامة، ولكنه يتميز في أصوله وأسسه لأنها تقوم على مصدر الوحي الذي مصادره القرآن والسّنة، وتتعدد مصادر التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري، ومنها: القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والإجماع والقياس، كما تعدد أسس التأصيل الإداري للاتصال في الإسلام، ومنها: الأساس العقدي والأساس التشريعي والأساس الأخلاقي القيمي والأساس المصلحي والأساس التنظيمي، أيضاً تتعدد أشكال الاتصال الإداري في الإسلام ومنها: الاتصال الروحي الإلهامي والاتصال الروحي العضوي والاتصال الروحي الإنساني الجماهيري، وتتعدد ضوابط الاتصال في الإسلام ومنها أن يتوفر فيه مجموعة من الصفات كالصدق وعدم الكذب وحسن الظن في الاتصال بين المرسل والمستقبل، والسرية في الاتصال، والقول الحسن وقول الخير والبعد عن القول الباطل، الشفافية والتأثر وقوة الاتصال الإيماني بين العبد وربه، وخلوه من السخرية و الثرثرة والتكلف، وينقسم الاتصال الإداري حسب الاتجاه إلى اتصال صاعد واتصال نازل واتصال أفقي، ولكل منهم مميزاته ومعوقاته، كما ينقسم حسب أسلوبه إلى اتصال كتابي واتصال شفوي، ولكل منهما طرقه ومميزاته ومعوقاته، وتتنوع مهارات الاتصال بحيث تشمل التحدث والاستماع ولغة الجسد والكتابة، وإن للاتصال الفعال استراتيجيات تساعد على زيادة فاعليته ، أما معوقاته فتتنوع ومنها المعوقات التنظيمية والإدراكية.

الكلمات المفتاحية:

أسس التأصيل الإسلامي – استراتيجيات الاتصال الفعال – مهارات الاتصال – معوقات الاتصال

ABSTRACT:

The Islamic Rooting for the Administrative Communication "An Analytical Study"

BY:

Dr. Heba Farhan Salman Al-Ruwaily

Assistant Professor of Educational Administration, Al-Jouf University

Department of Educational Leadership and Policy

The current research aimed at investigating the rooting of the administrative communication in the light of the administrative thought. The research made use of the descriptive and fundamentalist approaches and it was organized in two dimensions: the first one tackled the concept of administrative communication in Islam and its most prominent types, skills, strategies, and obstacles. The second dimension addressed the administrative communication in Islam taking into account its forms, specifications. The study also portrayed the basics of the Islamic administrative communication concerning its importance, types, skills and obstacles. The results of the present research showed that the administrative communication in Islam is not different in its elements from communication in administrative thought in general, but it is distinguished in its fundamentals and foundations because they are based on the source of revelation (the Qur'aan and Sunnah). There are various sources of Islamic rooting investigation of the administrative communication like the Qur'aan, Sunnah, consensus and analogy. On the other hand, there are various principles, forms and delimitations of the Islamic rooting investigation of the administrative communication. More than that, the research showed that the administrative communication in Islam, in relation to its direction, is divided into ascending, descending and horizontal and each form has its advantages and disadvantages. The administrative communication in Islam in relation to its style is divided into written and oral and each one has its advantages and disadvantages. The communication skills are various to include spoken and written languages and each form has its methods, advantages and obstacles and there are strategies of the effective communication, which increase its effectiveness. The obstacles are various to include organizational obstacles and perceptual obstacles.

Keywords: The Basics of Islamic Rooting, Effective Communication Strategies, Communication Skills, Communication Obstacles.

المقدمة:

يعد الاتصال أهم وسيلة من وسائل التواصل البشري بين الناس على اختلاف توجهاتهم وأماكن تواجدهم، سواء داخل المنظمات والمؤسسات أو داخل بيئات المجتمع وما تتضمنها من علاقات مختلفة كعلاقات الأسرة والحي وغيره، فقد خلق الله تعالى الإنسان وزوده بملكات النطق والكلام والتعبير اللفظي والكتابي، ليتمكن من التواصل مع بني جنسه من البشر، وبذلك يعد الاتصال بمثابة عمود فقري لتنظيم علاقات التفاهم والتقارب والتعايش بين البشر على اختلاف أجناسهم وأنواعهم، قال تعالى: (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ)(78) سورة النحل، ولذلك يعد الاتصال حجر الزاوية في بناء المجتمع الإنساني في شتى مجالات الحياة، وعلى المستوى الإداري فأن تدفق المعلومات من خلال الاتصال بين القائد الإداري والمرؤوسين يعد ضرورة حتمية وفيها يتعرف القائد على رغباتهم ومشاكلهم ويصحح لهم الأفكار الخاطئة (عامر، قنديل ،٢٠١٠م) فالاتصال أحد وظائف القيادة الإدارية الضرورية، و المكون الذي يجعل النظام ممكنا، و الوسيلة التي من خلالها تؤدي القيادة الإدارية وظائفها، وبها يمارس القادة عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوظيف والضبط والتقييم، بل ومن الصعب ممارسة أي عمل في أي منظمة دون أن يكون للاتصال دور فيه (الطويل، ٢٠٠٦).

ويعد الاتصال أساسٌ في حياة البشر، به تتواصل الأمم وتنصهر الثقافات وتذوب فيه جميع الفوارق الاجتماعية والطبقية، وعليه فقد اهتم الدين الاسلامي به، وجعل منه وظيفة هامة في الإدارة الإسلامية، لما له من أهمية ودور كبير في تسيير العملية الإدارية في عهد النبي و من بعده، ولذلك يمكننا القول بأن الدين الإسلامي الحنيف قد سبق النظريات المعاصرة في الاهتمام بالاتصال، يقول الله سبحانه وتعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) (13) سورة الحجرات، وتتضح لنا أهمية الاتصال الفعال في تيسير أمور الأفراد، واستخدام الطريقة الأنسب حسب الموقف والظرف وما يستلزمه من تصرف مع البشر، فالإرشاد والتوجيه والموعظة والاقناع أحدى أدوات التواصل، وقد أكد الدين الحنيف على ذلك في قوله تعالى لنبيه: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (125) سورة النحل.

ولتحقيق اتصال فعال، فالقائد مطالب بضرورة الاتصال بالآخرين، وتبني طرقاً وأنماطاً مختلفة للاتصال معهم، وامتلاك مهارات الاتصال، والعمل على إزالة معوقاته، والسعي إلى تحقيق أهدافه (حجي، ٢٠٠٥)، وصنع القرار - الذي يعد عصب العملية الإدارية – يعتمد – بشكل كبير - على دقة المعلومة وكيفية الوصل إليها، وإذا توقف تدفقها أو افتقدت للدقة، فأن صانع القرار سيفقد أهم أدوات حل المشكلات الإدارية، وهنا تظهر أهمية الاتصال في الإدارة، وخطورة فقدان الآلية المناسبة لوصول المعلومة إلى مراكز صنع القرارات في المؤسسات وما ينجم عنه من تهديد بالجمود والفناء.

والاتصال في مجال الإدارة معناه نقل وتبادل البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، وهدف هذه الاتصالات التي تتم في إطار الإدارة هو توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة رسمتها الإدارة، ولذلك يصعب إدارة منظمة معينة دون دراية علمية كافية بمبادئ وأساليب الاتصالات والمعلومات، وهذا ما يضع عملية الاتصالات وتبادل المعلومات في منزلة هامة للغاية بالنسبة لعمليات الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل

خاص، وهناك من الباحثين في الإدارة من أولى المهارات الإنسانية في الاتصالات أهمية أكبر من أهمية الوظائف والعمليات الأساسية الأخرى التي تقوم بها الإدارة التربوية.

ويرى (ستراك، ٢٠٠٤) أن الاتصال هو المرشد الذي ينير للعاملين طريقهم، ويساعدهم على تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، ويمثل الاتصال أيضاً الضوء الذي يمكن للإدارة من خلاله التعرف على رغبات العاملين ومشكلاتهم في التنظيم، وردود أفعالهم نحو سياسة الإدارة وأهدافها وقراراتها وتوجيهاتها، فضلاً على أن الاتصال هو أداة معرفة العاملين لمضامين تلك السياسة وأهدافها، ومن خلال ما سبق نجد أن الاتصال الفعال يمكن العاملين من معرفة الخطط المبنية، والتي على إثرها يتضح لديهم موقف الإدارة من مستوى الأداء والإنتاج، مما يسهم في رفع مستوى الشعور بالمشاركة، ومن ثم تحقيق درجة عالية من الرضى الوظيفي.

ومما سبق يمكننا القول بأن الاتصال الإداري في الإسلام لا يختلف في عناصره عن الاتصال في الفكر الإداري عامة، ولكنه يتميز في أصوله وأسسه، لأنه يستند في مكوناته إلى مصدرين روحيين هامين هما القرآن والسّنة، وهذا ما يؤكده أبو سن حين أشار إلى أن "الفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن والسنة الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت" (أبو سن، ١٩٩٩، ص٢٣).

مشكلة البحث:

النشاط الإنساني والعلاقات الإنسانية بوجه عام تقوم بالدرجة الأولى على الاتصال وبدونه لا تقوم علاقه فالاتصال مهارة إنسانية وهبها الله للأفراد وجعلها أهم الدعائم لاتصال العبد بربه من جهة واتصاله بالناس من جهة أخرى، ومن هنا أكد الإسلام على ضرورة اعتماد القائد الى الاتصال الفعال، لما له أهميه في تسيير أمور البشر، فالإدارة الإسلامية سبقت علم الإدارة ووضعت الأسس السليمة واحتل الاتصال مكانة هامة كعملية أساسية للإدارة (الحريري وآخرون ،٢٠٠٧م).

وفي ضوء أهمية الاتصال الإداري من جهة، وارتباطه التنظيمي بالفكر الإسلامي، جاءت الدراسة للبحث في التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري، من خلال تقديم مبحثين للإجابة على التساؤل الرئيس:

ما هو التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري في ضوء الكتاب والسنة؟

أسئلة البحث:

للإجابة على التساؤل الرئيسي فإن الدراسة سوف تجيب عن الأسئلة الفرعية التالية:

- تساؤلات المبحث الأول: الاتصال الإداري:
  - ما مفهوم الاتصال الإداري؟
  - ما أنواع الاتصال الإداري؟
  - ما مهارات الاتصالات الإداري؟
  - ما استراتيجيات الاتصال الإداري؟
  - ما معوقات الاتصال الإداري؟
- تساؤلات المبحث الثاني: التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري:
  - ما مفهوم التأصيل الإسلامي؟

- ما أسس التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري؟
- ما مصادر التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري؟
- ما أشكال وضوابط الاتصال الإداري في الإسلام؟
- ما العناصر الأساسية للاتصال الإداري في ضوء الفكر الإسلامي؟

أهداف البحث:

- المبحث الأول (الاتصال الإداري): هدفت الدراسة إلى التعرف على التالي:
  - مفهوم الاتصال الإداري.
  - أنواع الاتصال الإداري.
  - مهارات الاتصالات الإداري.
  - استراتيجيات الاتصال الإداري.
  - معوقات الاتصال الإداري.
- المبحث الثاني (التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري): هدفت الدراسة إلى التعرف على:
  - مفهوم التأصيل الإسلامي.
  - أسس التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري.
  - مصادر التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري.
  - أشكال وضوابط الاتصال الإداري في الإسلام.
  - العناصر الأساسية للاتصال الإداري في ضوء الفكر الإسلامي.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من عدة اعتبارات يمكن إيجازها على النحو التالي:

١. أهمية الاتصال بصفة عامة وفي في المجال الإداري بصفة خاصة.
٢. أهمية التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري.
٣. مساعدة القادة على التعرف على كيفية تطبيق مهارات الاتصال الفعال.
٤. إفادة القادة من خلال التعرف على أنماط وصور الاتصال ومعوقاته بما يسهم في تطوير ممارساتهم في جانب الاتصال الإداري.
٥. إثراء الجانب النظري في مجال الاتصال الإداري بصفة عامة ومن منظور إسلامي بصفة خاصة.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافه من خلال استعراض ما جاء في الكتاب والسنة واستعراض الدراسات والأبحاث التي ناقشت التأصيل الإسلامي، إضافة إلى الاستعانة بالمنهج الأصولي في جانب التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري.

حدود البحث:

اقتصر البحث على مبحثين: المبحث الأول يناقش مفهوم الاتصال الاداري بشكل عام وأنواعه ومهاراته واستراتيجياته ومن ثم معوقات تحقيقه، والمبحث الثاني والذي يناقش التأصيل الإسلامي للاتصال الاداري من خلال مناقشة مفهوم التأصيل الاسلامي وأسسه ومصادره وضوابطه وعناصره الأساسية.

الدراسات السابقة:

دراسات تناولت التأصيل الإسلامي في المجالات الإدارية:

دراسة باجودة (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التأصيل الإسلامي للتخطيط، واستخدمت المنهج التاريخي والأصولي، وعرضت الإطار المفاهيمي للتخطيط بوجه عام وبعد ذلك تناولت الملامح العامة للتخطيط في الإسلام، ثم عرضت ملامح منهج التأصيل للتخطيط عبر التاريخ الإسلامي، وكان من نتائجها: ان التخطيط بالإسلام يمر بعدد من المراحل تبدأ بالإعداد والتحضير وتنتهي بتحقيق الأهداف، وأن الإسلام في التخطيط ينتهج مبدأ الدراسة والشورى مع أصحاب الرأي والحل والعقد في المجتمع ولكي يتم التأصيل للتخطيط في الإسلام ينبغي مراعاة خطواته المتمثلة في الرجوع إلى القرآن الكريم والسنة النبوية ومقاصد الشريعة.

دراسة باجابر (٢٠١٢): هدفت هذه الدراسة الى توضيح التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي، واستخدمت المنهج الاستنباطي، وتناولت التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي لكل من المجالات التالية: التربوي، الاقتصادي، الاجتماعي، العسكري وكان من أهم نتائجها: ان التخطيط الاستراتيجي المستقي أصوله من التربية الإسلامية له أهميته وتأثيره في المجالات التعليمية، الاجتماعية والاقتصادية والعسكرية، وان التخطيط الاستراتيجي التأصيلي يستطيع دراسة المشكلات الراهنة ووضع الحلول المناسبة لها، من خلال استفادته من الإمكانيات البشرية والاقتصادية المتاحة في ضوء المتغيرات واوصت الدراسة بضرورة الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي الذي يستقي أصوله من القرآن الكريم والسنة النبوية في أمور حياتنا لتحقيق الأهداف وتجميع الجهود في مجال التأصيل الإسلامي، من خلال تشكيل لجنة أو رابطة، لتنسيق الجهود في هذا المجال وتوجيه البحوث.

دراسات تناولت الاتصال الإداري من منظور إسلامي:

دراسة الطاهر ونجم الدين (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم وعلاقته بالاتصال المنطوق بواسطة الإشارة والحركة وكذلك أهمية الاتصال الجسدي وعلاقته بالكلام المنطوق في وسائل الاتصال واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت لعدة نتائج منها: أن لغة الاتصال الصامت تساعد على فهم الكثير من العلوم وعلى الخصوص القرآن الكريم، وان الكلام المنطوق مع الإشارة يقويان عملية الاتصال ومن أهم التوصيات: أن تقوم مؤسسات خاصة بتعليم لغة الجسد والإشارة، والتدريب على لغة الاتصال الصامت أو لغة الجسد.

دراسة آدم (٢٠١٦): هدفت إلى معرفة دور التواصل والاتصال في تنمية الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية التي تتم عن طريق التوافق والتفاعل بين الأفراد والجماعات، وأكدت هذه الدراسة على دور التواصل البشري في بناء العلاقات المعقدة والمتشابكة التي يفرزه الواقع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي للكشف عن دور الرسائل التواصلية والاتصالية في تبادل الآراء والأفكار والقناعات لبناء مجتمع خالي من معوقات التواصل وفق تعاليم الإسلام.

دراسة سليمان (٢٠٠٦): هدفت إلى تحديد أساليب الاتصال غير اللفظي المستخدمة في الحديث النبوي ومعرفة وظائفها التعليمية وفاعليتها التعلميّة، و استخدم الباحث أسلوب تحليل المحتوى على عينة من الأحاديث النبوية الصحيحة، وكان من نتائجها: تنوع أساليب الاتصال غير اللفظي في الأحاديث النبوية بين تعبيرات الوجه واستخدام اليد والحركات الجسمية العامـة، أما الوظائف التعليمية للاتصال غير اللفظي في الحديث النبوي فتضمنت التهيئة والاستعداد والتفاعل التربوي ونقل الرسائل الوجدانية والمعرفية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق تنوع الدراسات التي اهتمت بالتأصيل الإسلامي في العلوم الإدارية من جهة، والدراسات التي اهتمت بالاتصال الإداري من منظور إسلامي من جهة أخرى، ويتميز البحث عنها في هدفه الرئيس المتمثل في النظرة التأصيلية للاتصال الإداري، واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عرض بعض المفاهيم والمحاور في الإطار النظري للدراسة، بالإضافة للاسترشاد بما ورد بها من مراجع.

المبحث الأول: الاتصال الإداري:

أولاً: مفهوم الاتصال الإداري:

يعتبر الاتصال الإداري نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جميع جهود العاملين ومن خلاله يتم التفاعل الإيجابي والتبادل المشترك بين مجموعات العمل، وهو وسيلة فعالة لإنجاز أعمالهم وتوجيه سلوكهم ويساهم في نقل المفاهيم والمعلومات والبيانات (الحربي ،٢٠١٥).

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الاتصال، فقد عُرِّفَ الاتصال على "أنه تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة (العميان، ٢٠١٠)، وتعني عملية الاتصال الحركة المستمرة في التعارف والتبادل والمعرفة المبادلة ونقل المعلومات من مكان إلى آخر، إما بهدف إتمام عمل أو اتفاق أو مجرد العلم لاحتمالات الحاجة إلى اتخاذ موقف أو قرار في المستقبل (المصري، ٢٠٠٠)، ويعرف الطويل (٢٠٠٦) الاتصال الإداري "بأنه عملية دينامية يؤثر فيها شخص ما عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية، أما (الصيرفي، ٢٠٠٨) فيرى أنه عملية إنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات والأفكار والآراء، والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة، بقصد التأثير وإحداث الاستجابة المطلوبة، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات وتبادلها والمشاعر والاتجاهات.

وبناء على ما سبق نستطيع القول بأن الاتصال عملية اجتماعية منظمة وهادفة تتم بين طرفين يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق وسائط معينه من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وعليه يحدد الشعلان (٢٠١٢) أهم مقومات الاتصال الفعال ومنها:

- تدفق المعلومات واستمراريتها وكفاية بياناتها بطريقة سهله ومفهومة.
- ان تتصف المعلومات المطلوب ارسالها بالدقة.
- التعرف على مختلف الظروف العلمية والبيئية التي تحيط بمستقبل الرسالة لضمان قبولها وتنفيذها.

- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات.
- ضرورة دراسة قدرات الأفراد المستقبلين في النواحي العلمية والفنية والسلوكية.
- ان يكون الهدف من الرسالة واضحا ومناسب للمعاني المستخدمة.
- توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين المشتركين في عملية نقل المعلومات

ثانياً: أنواع الاتصالات الإدارية:

بعد ظهور التنظيمات الكبيرة، وتباعد المسافات الاجتماعية بين الإدارة من جهة، والأفراد العاملين في التنظيمات من جهة أخرى، برزت أهمية الاتصالات الإدارية ودورها الفعال في الإدارة إضافة إلى تعدد المستويات الإدارية في التنظيمات الواحدة (ستراك، ٢٠٠٤).

وتمثل الاتصالات أغلب العمل الإداري وبدونها تضمر وتموت أجزاء المنظمة ولذلك تعددت أنواع الاتصال الإداري داخل الهيكل التنظيمي، وقسمت الاتصالات الإدارية إلى أنواع عديدة هي:

أولاً: أنواعه حسب اتجاه الاتصال:

للاتصالات الإدارية وفق اتجاهها أنواع مختلفة، فهناك الاتصال النازل والاتصال التصاعدي والاتصال الأفقي، ولكل نوع مفهومه ومزاياه وعيوبه.

الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم (فرج، ٢٠٠٩) ومن أهم أنواع الرسائل النازلة:

- **تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات:** تتضمن كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة.
- **تعليمات العمل:** وتهتم بالتوجيهات الخاصة بكيفية انجاز الاعمال.
- **الإجراءات والممارسات:** وتهتم بتحديد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك، والترتيبات الخاصة بالهيكل.
- **التغذية العكسية للأداء:** وتشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء التي تم رفعه من خلال الاتصال الصاعد الى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين او المسؤولين
- **أدلجة العاملين وتحفيزهم:** وظيفتها تحفيز العاملين لقبول رسالة وثقافة المنظمة وتبنيها وايصال أفكار الإدارة العليا فيما يخص العمل وكيفية إنجازه (العامري، الغالبي ،٢٠١٤م).

ولهذا النوع مزايا ومعوقات تختلف باختلاف المنظمة، فمن مزاياه تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا بدوره يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يعزز من ثقة العامل في المنظمة، ويقضي على حالات اليأس وخيبة الأمل نتيجة أسباب عديدة منها عمل الفرد دون معرفة السبب والكيفية والزمن، و خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير

الإدارة في المستويات العليا، ومن مزاياه أيضاً تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة، ومعرفة موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة، أما ما يتعلق بمعوقات الاتصال النازل، فهناك مجموعة من الأسباب التي قد تحول دون نجاح هذا النوع من الاتصال منها: اعتماد اغلب التنظيمات على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، وتجنبها للرسائل الشفهية والمواجهة وجهاً لوجه مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه، أيضاً من الأسباب حجب المسؤولين لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل المرسلة من الإدارة للعاملين، سبب ثالث وهو نقص فهم ومعرفة بعض المسؤولين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من فعالية، ومن الأسباب أيضاً ضعف مصداقية المرسل وسلطته ومدى ثقتهم فيه، والخبرات السابقة معه، هذه من شأنها التأثير سلباً على الاتصال والعكس صحيح، ويعد اختيار الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة، ولهذا سيكون لاختيار زمان ومكان غير ملائمين أثر سلبي تحقيق هدف الاتصال النازل(المساد، ٢٠٠٣).

الاتصال الصاعد:

ويقصد بهذا النوع من الاتصال إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم، ويكون بطرق عدة منها الاجتماعات وتقارير الأداء والاقتراحات (العميان ،٢٠١٠)، ولهذا مزاياه وعيوبه، فمن مزاياه تمكين الأفراد من التعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم، أيضاً اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها (منصور، ٢٠٠٠)، وكذلك رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين من خلال شعورهم بالمشاركة الإدارية (العميان، ٢٠١٠).

أما ما يتعلق بالعيوب، فلهذا النوع عدة عيوب تمثل عائقاً يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد، أولاً: قد يقود هذا النوع إلى محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس، ومن ثم ترك أثراً إيجابياً لدى الرئيس عنه، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى في بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات، ومن العيوب البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين، أيضاً التقاليد الإدارية في المنظمة تعد عائقاً أحياناً، كاعتبار بعض المسؤولين أن الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية، كذلك حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين، وما يترتب عليه من خلق حاجز بين الرئيس والمرؤوسين، مما يفقد الرئيس القدرة على معرفة ما يحدث داخل المنظمة (المغربي، ٢٠٠٤).

الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية، (العميان، ٢٠١٠).

ومن مزايا هذا الاتصال أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية، كما يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في

الإدارة أكثر منهم مرؤوسين مهمتهم فقط السمع والطاعة، لكن وبالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال، فتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاءات داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها، إضافة إلى إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات (بلال، ٢٠٠٥).

ثانياً: أنواعه حسب نوع الرسالة:

ينقسم الاتصال بناء على نوع الرسالة نوعين اتصال كتابي وآخر شفهي، ولكل منهما مزاياه وعيوبه:

الاتصال الكتابي:

هناك نوع من الاتصالات متعلقة بالموضوعات المعقدة، ذات التفاصيل الكثيرة التي تحتاج إلى دقة في التنفيذ، وهذا النوع دائماً ما يكون في صورة كتابية، وفي الواقع ماتزال الكلمة المكتوبة لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات، المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات، والأوامر الفردية (القريوتي، ٢٠٠٩).

ومن مزايا هذا النوع من الاتصال امكانية صياغة الرسالة بتأني والرجوع للمعلومات المراد ارسالها وإتاحة الوقت الكافي للمستلم لفهم الرسالة (العامري والغالبي ،٢٠١٤)، أما عيوبه فيتمثل في الجهد الكبير الذي يحتاجه في عملية الإعداد والصياغة، وكثيراً ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة وحاجته إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية (العميان ،٢٠١٠).

الاتصال الشفهي:

تحتل الاتصالات الشفهية مركزاً بارزاً في الفكر الإداري، وذلك باعتبار أن العلاقات الإنسانية تشجع على التفاهم عن طريق الاتصال بشكل مباشر لفهم الاستجابات النفسية الملائمة للعمل الواجب تأديته (العميان، ٢٠١٠)، وهذا الاتصال يأخذ عدة أشكال أهمها ما أشار إليه ((العميان، ٢٠١٠) و (القريوتي، ٢٠٠٩) و (البكري، ٢٠٠٢) وهي:

الاجتماعات: وتعد من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية.

الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر: وهو الاتصال الشخصي المباشر وجهاً لوجه ما بين المرسل والمستمع أو أحاديث تليفوني وما شابهها وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية و الوقوف على ردة فعل المستقبل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب التفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية بشكل مباشر من خلال الحوار والاستفسارات وسهولة استخدامها وعدم حاجتها لوقت كبير ولا أوراق (العامري، الغالبي ،٢٠١٤)، أما عيوبه فتتمثل في أن المناقشات الشفهية لا تسجل غالباً، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل الفهم الموحّد لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها على حسب فهمه لها ولهذا فإن الكثير من

اللجان تحرص على أن تسجيل الاجتماعات في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل، أيضاً صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة، إضافة إلى أنه قد يحرف مضمون الرسالة خصوصاً في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة (القريوتي، ٢٠٠٩).

ثالثاً: مهارات الاتصال الإداري:

للاتصال مهارات وكفايات لا تتوفر لدى أي شخص، فهي بحاجة إلى تدريب مستمر ليتمكن منها المرسل أو المستقبل بهدف تحقيق اتصال جيد وفعال، ولكي يتحقق الاتصال الفعال لا بد أن يمتلك أحد أطراف الاتصال وهو (المرسل) غالباً مهارات الاتصال الفعال، وقد ذكر الشهري (٢٠١٣) أن القائد يحتاج أثناء عملية الاتصال إلى عدد من مهارات الاتصال ومنها: مهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة الإنصات، ومهارات أخرى مثل مهارة لغة الجسد، ونستعرض فيما يلي هذه المهارات:

مهارة التحدث:

عرّف العثيمين (١٤٢٥) مهارة التحدث بأنها "القدرة على استخدام الصوت المناسب، وإدارة اختيار الوقت المناسب للحديث، والقدرة على معرفة الأثر لدى السامع" ص٤٣، كما يراها كابور (٢٠١٠) بأنها "القدرة في توصيل المعلومات، والقرارات أو الآراء بصورة لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع الموقف، لجذب انتباه السامعين" ص٢٨٩، قال سبحانه وتعالى (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ) (125) سورة النحل، وتعتبر مهارة التحدث من المهارات المهمة للقائد الناجح أثناء القيام بالاتصال مع مرؤوسيه، حيث من واجباته فهم خبرات ومعلومات المرؤوسين أثناء محادثتهم، ليساعده في اختيار الطريقة الأفضل لإيصال المعلومة إليهم، مع مراعاة مشاعرهم من خلال انتقاء الكلمات المناسبة بدقة، واستخدام الأسلوب المشوق والجذاب في بداية الحديث.

مهارة الاستماع:

تعد مهارة الاستماع، أكثر المهارات التي نحتاجها للتواصل مع الاخرين فقد حث ديننا الإسلامي على مهارة الانصات بقوله تعالى: (وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ) (204) سورة الأعراف (المسعودي، ٢٠٠٩م)، "والإنصات من مستلزمات القيادة الجيدة، لأنها تعني فهم واستيعاب ما يقوله الآخرون، وهي صفة لا بد أن يتمتع بها المدير الناجح" (العثيمين، ١٤٢٥، ص٤٤)، وتساعد هذه المهارة على فهم المستقبلين ومقترحاتهم وأفكارهم وآرائهم، والاستماع الجيد هو الطريقة الفعالة لكي يستوعب كل من القائد المرؤوس الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخر(كابور، ٢٠١٠، ص٢٨٩).

وبالرغم من عدم إعطاء هذه المهارة الاهتمام المطلوب إلا أنها لا تقل أهمية عن مهارة التحدث، ففي أثناء عملية التواصل بين القائد والمرؤوسين في الاجتماعات والمناقشات، فإن الإنصات الجيد والاستماع من قبل القائد يساعد على زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم و رضاهم وولائهم للعمل.

مهارة الكتابة:

تساعد مهارة الكتابة القائد على توصيل معلوماته وآراءه وقراراته بطريقة مفهومة وواضحة للمرؤوسين، ولها أكثر من وسيلة، فهناك الرسمي والنشرات والأوامر وغيرها، وهذه

المهارة ذات فائدة في توصيل الأفكار ووجهات النظر والقرارات بشكل يتناسب وطبيعة المستقبل (كابور، ٢٠١٠). وتتضح أهمية هذه المهارة بين القائد ومرؤوسيه عندما تكون هناك مواضيع تحتاج الى اتصالات مكتوبة وموثقة، وتكون في معظمها فنية وتنظيمية وأنظمة ولوائح، وذلك لأنها من النوع الأقل عرضة للتحريف والتزييف.

مهارة لغة الجسد:

تعتبر لغة الجسد عامل فاعل في بناء أنظمة الاتصال والعلاقات الإنسانية، إلا أن مفهوم بعض التعبيرات الجسدية تتفاوت بتفاوت الثقافات، فلغة الجسد هي تصرفات يؤديها بعض الأفراد بالفعل أو من خلال تعابير الجسد (الشاعر، ٢٠١٢م)، وتعني لغة الجسد: "ذلك الاتصال غير الكلامي، والذي يتم التعبير عنه بحركات الجسد، وتعبيرات الوجه، والمسافة بين المتصلين، وحركات الأصابع، ولغة الروائح، والأشياء" (مطاوع، ٢٠٠٧، ص٩٦)، وفي الدين الإسلامي ضرب الله لنا مثلاً في سورة مريم (فَأَشَارَتْ إِلَيْهِ قَالُوا كَيْفَ نُكَلِّمُ مَنْ كَانَ فِي الْمَهْدِ صَبِيًّا) (29) وقوله تعالى في سورة النحل (وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُمْ بِالْأُنْثَى ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ (58).

الاتصال غير اللفظي هو الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى المستقبل، وأن الرسالة غير اللفظية المنقولة هي غنية ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه، وحركات الجسم، واليدين، والقدمين، وملابس الشخص المرسل، ونظراته، وتوتره، وانفعالاته (العريني، ٢٠٠٦م، ص٩)، ويرى الشاعر (٢٠١٢) أن لغة الجسد علم له قواعده ومفاهيمه، وهي لغة التخاطب غير اللفظي اللاشعوري، حيث تصدر الإشارة بردود فعل الجسم عند التواصل مع الغير عن طريق ملاحظة الحركات الصغيرة والبسيطة للوجه والجسد والتي يجب ان يتدرب عليها القائد ويتقنها بجميع أنواعها.

ومن خلال ما سبق يتضح أن مهارة لغة الجسد لا تقل أهمية عن مهارات الاتصالات الأخرى كالكتابة أو التحدث، وربما تعتبر الأكثر أهمية بين مهارات الاتصال، لذلك يجب أن تحظى بمزيد من الاهتمام، والتعرف على فاعليتها في مجال الاتصال بين القائد والمرؤوسين، ولكي تتحقق أعلى درجات الاستفادة من استخدام المهارات السابقة، فلابد من توفر مجموعة من الصفات لتحقيق الهدف من عملية الاتصال (أبو الزيت، ٢٠٠٩):

- **اللباقة:** يتمتع الشخص اللبق بالذائقية في التعامل، فعادة لا يقاطع حديث أحد، ولا تظهر في ملامحه علامات أو تعابير تدل على عدم الصبر.

- **الإنصات:** المستمع الجيد يحسن الإصغاء وينتبه إلى الشخص المتكلم أو المحاضر ويتابع تحركاته، ويشعره دائماً بمتابعته ويختار ما يلائم من المواقف من خلال كلامه وتغيراته ومداخلاته.

- **التوقيت:** يدرك المستمع المتميز متى سيتحدث أو يترك الآخرين يتحدثون أولاً.

- **السلوك:** أن يتجنب السلوك المقلق غير السار بالنسبة للأشخاص الذين يناقشهم، ولا ينشغل بأي شيء عندما يتحدثون إليه حتى لا يشعرون بعدم اهتمامه بهم.

- **التفاعل:** اظهار الاهتمام والتفاعل مع الآخرين أثناء حديثهم يؤدي الى رفع الروح المعنوية، وإظهاره الحماس في تفاعله ومناقشته يزيد من فرض نجاحه سيما إذا وضع مصالح الناس في حسبانه.

رابعاً: استراتيجيات الاتصال الفعال:

الإدارة الناجحة عادة ما نبحث عن استراتيجيات تساعدها في زيادة فاعلية الاتصالات، وقد تلجأ بعض المنظمات إلى نمط معين من هذه الاستراتيجيات، وقد طور الباحث فيليب كلامبت Philip Campitt نموذجاً للعلاقة بين الاتصال وحجم المعلومات المنقولة من خلال قناة الاتصال، وبذلك تحددت خمسة استراتيجيات كما أشار إليها (العامري، الغالبي ،٢٠١٤م) وهي:

- **استراتيجية انشر وتأمل:**

في هذه الاستراتيجية لا توجد مقابلة واضحة ومطابقة صحيحة بين كمية المعلومات وفاعلية الاتصال، حيث أن كثرة المعلومات تربك موضوع الاتصال وتجعل مضمونه عام وغير محدد وذلك نظراً لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات الغير مجدية والتي تقيد الفهم الدقيق لمضمون ومعاني الاتصال.

- **استراتيجية اخبر ورغّب**:

في هذه الاستراتيجية يقدم المدير معلومات أقل من الاستراتيجية السابقة بهدف تحقيق اتصال ناجح، وفيها يكون هناك توضيح كافي لمحتوى الرسائل وموضوعاتها، وتعتبر متوسطة من ناحية الكفاءة، ولكنها لا تحقق أفضل ما تستهدفه عملية الاتصال من نجاح وفاعلية.

- **استراتيجية تحديد المهم ثم الاستطلاع:**

يوجد في هذه الاستراتيجية تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشورة والمنقولة والمستوى العالي لفاعلية الاتصال، وبذلك تعتبر أفضل أنواع الاستراتيجيات، وتعتبر استراتيجية بمسارين حيث تتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابياً وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال، ووجود التغذية الراجعة في هذه الاستراتيجية تعزز من كفاءة الاتصال.

- **استراتيجية التشخيص والاستجابة:**

في هذه الاستراتيجية يتم تقليص كمية المعلومات المنشورة أو المرسلة، مما يؤدي إلى قلة كفاءة عملية الاتصال، ونجاح هذه الاستراتيجية يتطلب أن يمتلك القائد مهارة إصغاء عالية لتشخيص المعلومات التي يعرفها العاملون، إذ انه فيها ينظر للعاملين ليس كمشاركن فاعلين فقط، بل وموجهين لعملية الاتصال ويفترض معرفتهم بالقضايا الأساسية التي يتم الاتصال بشأنها.

- **استراتيجية التقييد ثم التعزيز:**

تعتبر السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور وذلك باعتبار ان هذه المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض اعطاءه للعاملين دون الحاجة إليه، فيخبرهم المدير ما يعتقد أنهم بحاجة الية فقط عندما يتعقد ان الوقت ملائم ، وتقل فاعلية الاتصال بهذه الاستراتيجية بشكل كبير وذلك بسبب قلة المعلومات والتحكم فيها والتي تسبب اشاعات وأكاذيب في العديد من موضوعات الاتصال في المنظمة.

خامساً: معوقات الاتصال الإداري:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى الحيلولة دون تحقيق اتصال فعال (حمود، ٢٠٠٢)، ولا تخلو أية منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات، لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان، ومن هذه المعوقات:

أولاً: المعوقات التنظيمية:

وتتعلق هذه المعوقات بالهيكل التنظيمي ومنها: عدم توافر هيكل تنظيمي مما يؤدي الى وجود اختصاصات ومسؤوليات وسلطات غير واضحة، عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تتم فيها عملية الاتصال، والقصور في إدارة المعلومات أو عدم وجودها مما يؤدي إلى العجز في جمع المعلومات وتصنيفها، والقصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وكذلك التغيرات المتتالية وعدم توافر استقرار تنظيمي ينعدم فيه مناخ ملائم للاتصال (العميان، ٢٠١٠م).

كما أشار (عامر، قنديل، ٢٠١٠م) إلى عدد من المعوقات التي تقف خلف تعطيل الاتصال الإداري، منها:

التشتت الجغرافي:

تتميز بعض المؤسسات باللامركزية الجغرافية التي تتسبب في تغير ملحوظ في أساليب الاتصال المستخدمة وفي تكرار الاتصالات مما يؤدي إلى عدم سلامتها ودقتها، وحتى لو قيل أن الاتصالات الهاتفية والالكترونية يمكن من خلالها التغلب على هذه المشكلة الا انه يكون اتصال اقل فعالية من الاتصال الشخصي والمباشر.

معوقات تتعلق بالدرجات الوظيفية:

أن وجود حاجز بين الرؤساء ومرؤوسيهم يعتبر حاجزا، ورهبة المرؤوسين للموقف والمكان، مما يعطل جهاز الاستقبال لديهم ويسبب تشويش قوي.

معوقات تتعلق بقناة الاتصال:

يكون هناك احتمالية كبيرة للتحريف والتناقص للمعلومات اذا تم الاتصال عن غير طريق السلطة غير الرسمية.

معوقات تتعلق بحجم الاتصال:

ان تدفق المعلومات بكميات كبيرة لا يجعل هناك وقت كافي للمرؤوسين لتنفيذها.

تعدد المستويات:

يتأثر مضمون الرسالة بالتحريف والنشوية كلما تعددت مستويات الاتصال.

معوقات إدراكية:

تكون عندما يدرك القائد ما يتفق مع معلوماته وخبراته وقيمه ويتجاهل ما لا يتفق معها، وكذلك على حسب حالته النفسية فإدراكه في حالة الغضب والقلق يختلف عن أي وقت آخر.

وقد أشار الطويل (٢٠٠٦م) أيضاً إلى مجموعة من المعوقات المعطلة للاتصال الفعال، منها: الخلفية الثقافية للقائد فهي التي تظهر على أسلوبه ورؤيته وأداركه للأمور، ومستوى توقعاته والتي تؤثر على تحليله لرموز الرسالة، أيضاً أساليب التربية التي خضع لها، حيث تؤثر على قدرته في فهم بعض المصطلحات والتعابير وكذلك تلعب التربية دوراً كبيراً في تشكيل شخصيته والتي لها دور في التعامل مع المثيرات التي تواجهه، أضف أيضاً الموقف الذي يتم فيه الاتصال، فله أثره الكبير على طريقة تعامله ودرجة موضوعية القائد ونظرته للمواقف، كذلك قيم القائد واتجاهاته فكثير ما تشكل هذه القيم عقبة أمام نفاذ التواصل.

ولتجاوز معوقات تحقيق الاتصال، فإن معرفة العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري يعد ضرورة إدارية بحيث يمكن من خلال معرفتها السيطرة عليها أو أخذها في عين الاعتبار، وأشار العميان (٢٠١٠) إلى مجموعة منها:

- **تحديد الهدف من الاتصال**: يجب تحديد الهدف بشكل جيد لكي تتم عملية الاتصال بشكل سليم فهل الهدف هو مجرد تبليغ معلومات عن وضع قائم؟ أم هو تقارير عن نشاط يستلزم قرارات معينة؟ أم هو توضيح لبعض السياسات أو الخطط؟
- **معرفة مركز متلقي الرسالة**: أهمية التحقق من طبيعة مستلم الرسالة من حيث وظيفته ومركزه وتخصصه حتى يتم اختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي إلى الاستجابة المناسبة.
- **وسيلة الاتصال:** ويجب أن تكون مناسبه لنوع وأسلوب الاتصال، فإذا كان شفهياً هل يتم عن طريق الاتصال الشخصي أم بطرق أخرى كالهاتف؟ وإذا كان خطياً فهل يكون عن طريق الخطابات الرسمية أم التوضيحات المكتوبة؟
- **توقيت الرسالة:** أهمية اختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي الرسالة متهيئا لتقبل الآراء واستجابته لها.
- **المصلحة المشتركة:** عند إعداد الرسالة يجب تحديد المصلحة المشتركة ومعنى ذلك أن متلقي الرسالة لا يستجيب عادة إلا إذا كانت له مصلحة سواء كانت مادية أم معنوية.
- **قياس النتائج في الرسالة**: إعداد الرسالة بطريقة يمكن معها معرفة النتائج المترتبة عليها وإمكان تقييمها للحصول على فكرة سليمة للأثر الذي تحدثه.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يتغلب على بعض هذه المعوقات أو يقلل منها باتباعه لاستراتيجيات خاصة وقد حددها (عامر، قنديل، ٢٠١٠م) بما يأتي :

- الاستخدام الجيد للتغذية الراجعة فرد فعل المستقبل والمعلومات المرتدة مفيدة جدا في تصحيح صياغة الرسالة واختيار وسيلتها وآلية تحويلها.
- قدرته على تبسيط لغة الاتصال وان تكون واضحة ومفهومة ومتناسبة مع مستوى المرسل والمستقبل.
- ان يقترن السماع مع التفكير من طرفي الاتصال ولا يقتصر على السماع فقط.
- البعد عن الغضب والتوتر فلا يتم الاتصال إلا بعد زوال هذه الحالة.
- الدقة عن استخدام الاتصال غير اللفظي.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار مما يحقق الشمولية ورضا العاملين وتحفيزهم للإبداع

والابتكار.

المبحث الثاني: التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري:

أولاً: مفهوم التأصيل الإسلامي:

التأصيل في اللغة يأتي بعده معان، منها الأصل للشيء، أسفل كل شيء وجمعه أصول، وتأصيل الشيء إثبات أصله، ورجل أصيل ثابت الرأي والعقل وأصل الشجرة جذورها، ويقال: استأصلت هذه الشجرة أي ثبت أصلها، كما يأتي استئصال الشيء بمعنى قطعة وخلعه من جذوره (لسان العرب ابن منظور، ص٦٨).

أما في الاصطلاح فيرى (يالجن، ١٤١٦) أنه "بناء العلوم الاجتماعية على نهج الإسلام" ص٣٦، فالتأصيل الإسلامي هو "بناء العلوم والمعارف على أصول الإسلام، وتوجيهها وفق مقاصده، ومن هنا يتضح أن التأصيل الإداري هو بناء العلوم الإدارية على الكتاب والسنة، بما يحقق المصلحة العامة للأفراد والجماعات وفق القاعدة الفقهية: "لا ضرر ولا ضرار" (الحميدي، ١٤٣٤).

ثانياً: أسس التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري:

ذكر (الفهداوي، ١٤٢١) (المزجاجي، ١٤١١) (الحلواني، ١٤٢٩) مجموعة من الأسس التي يقوم عليها التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري نوجزها في التالي:

الأساس العقدي:

يعد الأساس العقدي هو الموجه للسلوك بشكل عام والسلوك الإداري بشكل خاص، والعقيدة هي مثل عليا يؤمن بها الإنسان ويضحي من أجلها بنفسه وماله، ولذلك يجب على القائد الإداري ان يكون صاحب فهم للعقيدة الإسلامية من خلال ممارسته لعملية الاتصال في المنظمة، وإما إغفال القائد لهذا البعد فلاشك بأنه سبب رئيس لفشله الإداري فالعقيدة هي سر نجاحه وتدفعه الى العمل والتضحية وتقوي حرصه على العاملين، وتتميز العقيدة بشموليتها وتوازنها وبهذا فهي تلبي احتياجات النفس والروح والعقل والجسم قال تعالى (أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ) (14) سورة الملك. ومن خلال عملية الاتصال قد يواجه القائد أنواع واصناف من البشر يختلفون في تطلعاتهم وآمالهم والتي قد تكون متصادمة مع أهداف المنظمة، والعقيدة الإسلامية هي التي تضمن حل لجميع هذه الإشكاليات لأن من مقتضياتها توطين المسلم على تسليمه وقبوله بكل الأحكام الشرعية سواء كانت متوافقة مع أهواءه الشخصية أو مخالفة، وهذا كله يبين لنا أهمية العقيدة وضرورة الاهتمام بها في مجال الاتصال الإداري، وجعلها هي المعيار والمقياس في الحكم على جميع الممارسات الإدارية وتقويمها، وأهمية تأصيل الاتصال الإداري تتجلى بوضوح من خلال الاهتمام بالأساس العقدي، لأنه أساس لكل فهم وتصور إنساني.

الأساس التشريعي:

الشريعة هي الطريقة أو المنهج، قال تعالى:(لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا) سورة المائدة، ويتعلق بالأحكام التي فرضها الله عز وجل من (حلال – مستحب – جائز – مكروه – حرام) والشرع هو المنهج الذي اقتضاه الله لعباده ويرتبط الأساس التشريعي بالأساس الاعتقادي، إذا لا اعتقاد صحيح إلا من خلال اتباع المنهج الذي شرعه الله تعالى لعباده، قال تعالى: (فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) (30)، فعلى القائد تحري الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من خلال عملية الاتصال هل هو مباح أو محرم.

الأساس القيمي الأخلاقي:

تعتبر القيم الأخلاقية هي المرجعية التي يستند اليها الأفراد في الحكم على سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يمارسونها ويواجهونها وقد عرّف الحلواني (٢٠٠٨) القيم الأخلاقية بأنها " المعاني التصورية التي تكون في حس الإنسان ذات شأن عظيم، ولذا فهي توجه سلوكه، بل تدفعه للتضحية في سبيلها، فهي بمثابة الميثاق والدستور الذي لا يتنازل عنه" (ص١٤٠) فلا يمكن تحقيق الاتصال الفعال الا من خلال توافر ضوابط خلقية وقيمية يلتزم بها أفراد المنظمة، ويهدف الأساس القيمي والأخلاقي إلى تحقيق السعادة للأفراد ونشر الفضائل والمعاملة الحسنة ويدخل في هذا الأساس العدل والصدق والرحمة والمشاركة وكل هذا مطلوب في عملية الاتصال فالقائد يجب أن يتحلى بهذه الصفات فمخالفة الأخلاق الفاضلة هي مخالفة لأهم مبادئ الدين الإسلامي قال (ﷺ)" إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ".

الأساس المصلحي:

تعد المصالح عنصر مهم في مجال الإدارة، لأن القرار الإداري يكون في الغالب من أجل مصلحة معينة، والاساس المصلحي يعد عنصر مهم في الإسلام فمقاصد الشريعة من ضمن أولوياتها تعنى بما فيه مصلحة الأفراد فتشرعه وتلغي ما فيه مفسدة وتحرمه، يذكر الفهداوي (١٤٢١): "المصالح المرسلة أو المطلقة هي التي اقتضتها البيئات الجديدة بعد موت الرسول(ﷺ) وانقطاع الوحي ولم يشرع الشارع أحكاماً لأصل تحقيقها أو لأجل إلغائها، وتتضمن الوقائع الجديدة الحاصلة التي تحتاج إلى تدبير شرعي يحسمها" ص٥٩، و يعد الاتصال الفعال وراسته كعلم على أسس صحيحة لتنظيم أمور الأفراد وادارتها ووصولهم إلى الأهداف العامة والخاصة التي يتحقق لهم فيها المنفعة والصلاح مما حث عليه الشرع وعده من المصالح المرسلة.

الأساس التنظيمي:

من أهم الأسس التي تعتد عليها الإدارة الأساس التنظيمي ولهذا الأساس جذور في الثقافة الإسلامية، يقول المزجاجي (١٤١١)، "إن الحضارة الإسلامية لم تتحقق دون توافر تنظيم إداري فعال للدولة الإسلامية، له من الصفات السامية والمقومات الأساسية ما جعله يتفوق على غيره من التنظيمات السابقة واللاحقة كفاءة وكفاية". فالاتصال الفعال يعتبر من أهم العمليات الإدارية وعندما تقل فاعليته يؤدي على عدم تحقيق المنظمة لأهدافها التي وجدت من أجلها.

ثالثاً: مصادر التأصيل الإسلامي (المتفق عليها) للاتصال الإداري:

القرآن الكريم:

ذكر العلي (١٩٨٥) "أن القرآن الكريم نزل على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد (ﷺ)، كخاتم للكتب السماوية، وذلك لكي يصبح دستورا للبشرية، ومخرجا لها من الظلمات إلى النور، ومن الضياع إلى الهدى، وهذا الكتاب يجد فيه كل ذي حاجة حاجته ،فيجد فيه الاقتصادي ما ينشده، كما يجد السياسي ضالته، كما يجد فيه الإداري ما يهديه إلى طريق الرشاد" (ص٩٠)، فأن أول ما أنزل على الرسول الكريم قوله تعالى(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ) (1) سورة العلق، ويمثل الدين الإسلامي نموذجاً مثالياً في معنى وضوح الرسالة، فالقرآن المجيد الذي يمثل المصدر الرئيسي والأول لتشريعات هذا الدين ومناهجه وتوجيهاته ومبادئه هو نموذج عظيم في الاتصالات وذلك لأنه يتسم بوضوحه في الرسالة والتشريعات والمناهج، ومن أهم ضرورات الاتصال تتضح بوضوح لغته والهدف منه كقوله تعال (قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25)وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26) وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي (٢٧) يَفْقَهُوا قَوْلِي (28) سورة طه ومهما كان نوع الاتصال وأهدافه لابد وان يتصف القائد بأهم مهارة من مهارات الاتصال وهي الانصات فقد أشار القرآن الكريم

بضروريته بقوله تعالى (وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ) (204) سورة الأعراف، ويجب عليه التمييز بين السماع والإنصات (الحريري، وآخرون ٢٠٠٧). ونجد تأكيد القرآن الكريم على ضرورة إشاعة الود والمحبة والإنسانية في التواصل في قول الله تعالى (وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُبِينًا (53) سورة الإسراء.

السنة النبوية الشريفة:

ذكر العلي (١٩٨٥) إن السنة النبوية المطهرة تعتبر المصدر الثاني من مصادر الشريعة الإسلامية، مما يعد لنا نحن المسلمين مصدراً ثانياً ورئيسياً بعد القرآن الكريم وعلى نفس المنهج الإلهي في وضوح رسالة رسله، ومضى الرسول الكريم مقتفياً أثر هذا المنهج في اتصالاته مع الناس، فكان الوضوح في أحكامه وتوجيهاته وقراراته وأحاديثه ورسالته بصفة عامة من أبرز الخصائص التي كانت تميزه، وعن أهم ماورد في السنة النبوية قول الرسول (ﷺ)"اتقوا دعوة المظلوم، وإن كان كافراً، فأنها ليس دونها حجاب " ويتضح لنا من هذا الحديث أهمية ان يصف القائد في تواصله مع العاملين بالعدل والمساواة والرحمة قال رسول الله (ﷺ)" من لم يرحم صغيرنا، ويعرف حق كبيرنا، فليس منا "

الإجماع:

أن الإجماع لابد وأن يستند إلى دليل، لأن القول في الأمور الشرعية من غير دليل خطأ، والأمة الإسلامية لا تجتمع على خطأ كما جاء في الأحاديث الكثيرة (زيدان، ١٤١٢، ص ١٦٦)، ومن حيث أهميته للاتصال الإداري الحرص على وجود اجماع على الأمور التي تعتبر كمصدر قوة للاتصال الإداري وهذا لن يتم إلا من خلال الرجوع للشريعة الإسلامية والاقتباس منها والسير على هديها (الحلواني، ١٤٢٩).

القياس:

ذكر زيدان (١٤١٢ه) المعنى الاصطلاحي للقياس: "إلحاق مسألة لا نص على حكمها، بمسألة ورد النص بحكمها، في الحكم الذي ورد به النص، لتساوي المسألتين في علة الحكم" وهو من مصادر التشريع، فهناك من المسائل ما دليله القياس، فلا بد من معرفته، ومن حيث أهميته للقائد أن هناك الكثير من المشكلات والقضايا التي تواجهه لا نص عليها في الأنظمة واللوائح ولكن يوجد نصوص مشابهة يمكن أن يقيس عليها، وهنا يجب أن يكون قادرا على القياس الصحيح بكل وضوح وموضوعية.

رابعاً: أشكال وضوابط الاتصال في الإسلام:

أشار العقيلي (١٩٩٩) وشرف (١٩٩٣) إلى مجموعة من أشكال وضوابط الاتصال في الإسلام:

الاتصال الروحي الإلهامي:

ويتمثل أولاً: في اتصال الأنبياء بالله عز وجل من خلال الوحي قال الله تعالى (نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ بِمَا أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ هَذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمِنَ الْغَافِلِينَ) سورة يوسف (3) ثانياً: ويتمثل في اتصال المؤمنين برب العرش العظيم من خلال الصلاة والدعاء قال تعالى (إِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ) (186) سورة البقرة. وقال الرسول صلى الله عليه وسلم "إن أقرب ما يكون العبد إلى ربه وهو ساجد"، وهذا يعتبر أرقى وأعمق درجات الاتصال الإنساني بالله عز وجل عندما

يخضع ويتضرع الإنسان إلى ربه ويتمثل أيضاً هذا الاتصال بين العبد وربه – الذي يمثل أرقى أنواع الاتصال فيما وصف به سيدنا موسى عليه السلام، بأنه "كليم الله" قال تعالى (فَلَمَّا أَتَاهَا نُودِيَ يَا مُوسَى (11)إِنِّي أَنَا رَبُّكَ فَاخْلَعْ نَعْلَيْكَ إِنَّكَ بِالْوَادِ الْمُقَدَّسِ طُوًى (12)وَأَنَا اخْتَرْتُكَ فَاسْتَمِعْ لِمَا يُوحَى (١٣) إِنَّنِي أَنَا اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدْنِي وَأَقِمِ الصَّلَاةَ لِذِكْرِي) (14) سورة طه.

الاتصال الروحي العضوي:

ويرتبط هذا الاتصال بالحواس وهو أكثر أنواع الاتصال فعالية ويتمثل في ضم جبريل عليه السلام للرسول الكريم ثلاثاً في أول مرة لنزول الوحي في غار حراء قال الله تعالى اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1)خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2)اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3)الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4)عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) سورة العلق وجاء افتتاح الرسالة المحمدية بكلمة اقرأ للتأكيد على اقتران العلم بالدين وارتباطه بالدعوة والاتصال وان العلم بالله ومعرفته رأس الحقائق الكونية قال الله تعالي (أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ((46) سورة الحج

الاتصال الروحي الإنساني (الجماهيري):

يقول الله عز وجل في القرآن الكريم: (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ) (103) سورة آل عمران ان الإسلام هو الدين القائم على جمع الناس تحت راية واحدة لا إله إلا الله فكان الاتصال الجماهيري من اهم مميزات الاتصال في الإسلام وتأكيد على الألفة والإجماع على كلمة الحق والتسليم لأمر الله والاعتصام بحبله سبحانه وهناك العديد من السمات للاتصال الفعال بين الأفراد ويمكن الاستدلال بها من القرآن الكريم والسنة النبوية وهي:

- **توفر حسن الظن في الاتصال بين المرسل والمستقبل**: من أهم عوامل نجاح الاتصال الإنساني توافر حسن الظن، فإذا كان هذا في الاتصال بين الناس، فما بالك في الاتصال بين الإنسان وربه من خلال الصلاة وأداء الصدقة والدعاء. قال رسول الله (ﷺ) عن ربه في الحديث القدسي: "أنا عند حسن ظن عبدي بي".

- **المحافظة على السرية في الاتصال:** قال رسول الله (ﷺ): "ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما قدمت يمينه" نجد هنا ارقى أنواع الاتصال عندما يعبد الإنسان ربه في السر ويناجيه ويتقرب إليه، فتكون العبادات والصلوات والصدقات أكثر صدقاً بعيداً عن العلن والجهر والاتصال الإنساني في بعض مواقفه يحتاج الى السرية مثل المواقف التي تتعلق بالصالح العام، مع العلم أن هناك مواقف اتصال تحتاج إلى الجهر والإعلان، ولقد نهى الإسلام عن إفشاء الأسرار في الأحاديث أو نقلها بين الناس. قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "إذا حث الرجل الحديث ثم التفت فهي أمانة".

- **حُسن القول والبعد عن القول الباطل أو الصمت في الاتصال**: وهي أسمى درجات الاتصال التي يمارسها المسلم مع ربه تكون من خلال الصلاة والأذكار والأدعية عندما يلتقي المسلم مع ربه تقرباً وتضرعاً وأملاً في قبول مطلبه. يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: أقرب ما يكون العبد إلى ربه وهو ساجد"، وقال الرسول (ﷺ): من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت، وقال الله سبحانه وتعالى: (ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد) واستخدام الأسلوب اللين وتجنب التهديد والوعيد وضرورة تواجد الرحمة في قلب القائد قال الله تعالى(فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (159) سورة آل عمران

- **الشفافية والتأثر وقوة الاتصال الإيماني بين العبد وربه:** نلاحظ التأثر والروحانية وصفاء النفس عندما يستمع الفرد إلى تلاوة القرآن الكريم، ويصل التأثر إلى درجة البكاء ويتضح هذا في الآيات القرآنية الكريمة: قال الله تعالى (اللَّهُ نَزَّلَ أَحْسَنَ الْحَدِيثِ كِتَابًا مُتَشَابِهًا مَثَانِيَ تَقْشَعِرُّ مِنْهُ جُلُودُ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ ثُمَّ تَلِينُ جُلُودُهُمْ وَقُلُوبُهُمْ إِلَى ذِكْرِ اللَّهِ ذَلِكَ هُدَى اللَّهِ يَهْدِي بِهِ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُضْلِلِ اللَّهُ فَمَا لَهُ مِنْ هَادٍ (23)سورة الزمر، وقال تعالى: (وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنْزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنَهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ (83) سورة المائدة وفي الحديث الشريف قال الرسول الكريم (ﷺ): "عينان لا تمسهما النار عين باتت تحرس في سبيل الله، وعين بكت من خشية الله".

- **تجنب الثرثرة والجدل والتكلف في الاتصال:** أن البعد عن الجدل أهم ما يقوي عملية الاتصال قال الله تعالى(قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ (1)الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ (2)وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ (3)سورة المؤمنون وقال رسول الله (ﷺ): "أنا وأتقياء أمتي براء من التكلف."

- **خلو الاتصال من السخرية:** قال الله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَى أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءٍ عَسَى أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الِاسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَمْ يَتُبْ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ) (11)سورة الحجرات.

- **الصدق اثناء عملية الاتصال**: قال الله تعالى: (وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ (8) سورة المؤمنون) وقال ص(ﷺ): "إياكم والكذب فإنه من الفجور وهما في النار. وقال صلى الله عليه وسلم: "كبرت خيانة أن تحدث أخاك حديثاً هو لك به مصدق وأنت له به كاذب" **(سالم، ٢٠٠٤)**.

خامساً: العناصر الرئيسية لعملية الاتصال في ضوء الفكر الإسلامي:

كي تكتمل عملية الاتصال وتتم بشكل فعال ومؤثر، فإن ذلك يتطلب عدداً من العناصر الرئيسية المكملة لبعضها البعض، ومن هذه العناصر(عوض، ٢٠٠٩م):

المرسل أو المتصل: وهو الفرد الذي يوجه رسالة الاتصال، ولابد ان يتحلى بوضوح الفكرة والرأي الذي يريد أن يوصله الى المتلقي وكذلك ان يتحلى بالعديد من الصفات والسمات قال الله تعالى (وَإِنَّكَ لَتُلَقَّى الْقُرْآنَ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ عَلِيمٍ)(6) سورة النمل.

المستقبل: وهو الفرد الذي يتلقى محتوى أو رسالة الاتصال ويمثل كل فرد أو جماعة من البشر وفي نموذجنا هذا يبدأ بالمصطفى نبينا محمد صلى الله عليه وسلم كما قال الله تعالى (وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا (46) سورة الأحزاب

- **الرسالة:** وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة، خالية من التحريف قال الله تعالى (مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ) (18) سورة ق وأن تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية والرسالة في الإسلام كانت هي القران الكريم الذي هو كتاب الله انزله الله تعالى متضمن لأسمى المبادئ قال الله تعالى (إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ

بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَا تُسْأَلُ عَنْ أَصْحَابِ الْجَحِيمِ) (119) سورة البقرة

- **التغذية الراجعة:** وتتمثل في اعتراف الفرد باستقبال رسالة الاتصال، ومن ثم إعطاء انطباعاته وردود فعله، وردود فعله الإدراكية، والعاطفية، والحركية السلوكية، حول صحتها أو صلاحيتها العامة والتغذية الراجعة هي عملية تقويم لمدى نجاح الاتصال في تحقيق الأهداف قال الله تعالى (إِذْ قَالَتِ الْمَلَائِكَةُ يَا مَرْيَمُ إِنَّ اللَّهَ يُبَشِّرُكِ بِكَلِمَةٍ مِنْهُ اسْمُهُ الْمَسِيحُ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ وَجِيهًا فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ (45)وَيُكَلِّمُ النَّاسَ فِي الْمَهْدِ وَكَهْلًا وَمِنَ الصَّالِحِينَ) (46)سورة آل عمران. وفي الدين الإسلامي تمثل لنا ذلك في تيسير وتسهيل لحفظ القران الكريم قال تعالى (وَلَقَدْ يَسَّرْنَا الْقُرْآنَ لِلذِّكْرِ فَهَلْ مِنْ مُدَّكِرٍ) **(17)** سورة القمر ولم يأتي الاستفهام في هذه الآية دليل على سؤال أنما جاء دليل على الأمر بحفظ القران والاتعاظ به
- **قناة الاتصال:** وتسمى أيضاً الوسيلة، وهي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ابتداء من الصوت العادي للمرسل والكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم.. إلخ، ويمكن للمرسل أن يرسل رسائله عبر وسائل وقنوات مختلفة، تتم بعضها بعضاً. وقد تكون وسيلة الاتصال مباشرة بين الأفراد أو الجماعات، وقد تكون غير مباشرة، باستخدام الأساليب الآلية أو الميكانيكية، والوسيلة في النموذج الديني تتمثل بالوحي المقدس الذي يطلق لفظه ويراد به اعلام الله سبحانه لنبيه محمد (ﷺ) كما كان لكل الرسل من قبله حيث يقول عز وجل في ذلك (إِنَّا أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ كَمَا أَوْحَيْنَا إِلَى نُوحٍ وَالنَّبِيِّينَ مِنْ بَعْدِهِ وَأَوْحَيْنَا إِلَى إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَعِيسَى وَأَيُّوبَ وَيُونُسَ وَهَارُونَ وَسُلَيْمَانَ وَآتَيْنَا دَاوُودَ زَبُورًا) (163) **سورة النساء.**
- **التشويش:** هو كل فعل سلبي يضر بالرسالة ويسهم في انقاصها وفي الرسالة العقدية لم يكن التشويش من جانب المرسل او الرسالة ولا من جانب المتلقي الأول وهو النبي محمد صلى الله عليه وسلم وانما كان من المتلقين الذين رفضوا الانصياع للدين ويتضح التشويش جلياً من خلال قول الله تعالى (وَلَقَدْ صَرَّفْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْآنِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ فَأَبَى أَكْثَرُ النَّاسِ إِلَّا كُفُورًا **(89)** سورة الإسراء.
- **الهدف:** وهو الغرض من الرسالة، ودعوة الناس جميعا إلى ما ارتضاه الله سبحانه وتعالي من نظم صالحه لتدبر شؤون الحياة الإنسانية قال الله تعالى (وَنُنَزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِلْمُؤْمِنِينَ وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا) **(82)** سورة الإسراء وقد حث الدين الإسلامي بأن تكون رسالتنا هادفة للخير قال الله تعالى (لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِنْ نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا) (114) سورة النساء

خاتمة البحث:

هدف البحث استعراض التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري في ضوء الفكر الإداري، واستخدم المنهجين الوصفي والأصولي، وانقسم البحث إلى مبحثين: استعرض المبحث الأول للاتصال الإداري – مفهومه وانواعه ومهاراته واستراتيجياته ومعوقاته – واستعرض المبحث الثاني مفهوم التأصيل الإسلامي بصفة عامة ومصادره، ومفهوم الاتصال الإداري في الإسلام وأبرز أشكاله وضوابطه، وأسس الاتصال الإداري في الإسلام ومع بيان أهميته وأبرز أنواعه ومهاراته ومعوقاته، وتوصل البحث إلى نتائج من أهمها: الاتصال الإداري في الإسلام لا يختلف في عناصره عن الاتصال في الفكر الإداري عامة، ولكنه يتميز في أصوله وأسسه لأنها تقوم على

مصدر الوحي الذي مصادره القرآن والسّنة، وتتعدد مصادر التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري، ومنها: القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والإجماع والقياس، كما تعدد أسس التأصيل الإداري للاتصال في الإسلام، ومنها: الأساس العقدي والأساس التشريعي والأساس الأخلاقي القيمي والأساس المصلحي والأساس التنظيمي، أيضاً تتعدد أشكال الاتصال الإداري في الإسلام ومنها: الاتصال الروحي الإلهامي والاتصال الروحي العضوي والاتصال الروحي الإنساني الجماهيري، وتتعدد ضوابط الاتصال في الإسلام ومنها أن يتوفر فيه مجموعة من الصفات كالصدق وعدم الكذب وحسن الظن في الاتصال بين المرسل والمستقبل، والسرية في الاتصال، والقول الحسن وقول الخير والبعد عن القول الباطل، الشفافية والتأثر وقوة الاتصال الإيماني بين العبد وربه، وخلوه من السخرية و الثرثرة والتكلف، وينقسم الاتصال الإداري حسب الاتجاه إلى اتصال صاعد واتصال نازل واتصال أفقي، ولكل منهم مميزاته ومعوقاته، كما ينقسم حسب أسلوبه إلى اتصال كتابي واتصال شفوي، ولكل منهما طرقه ومميزاته ومعوقاته، وتتنوع مهارات الاتصال بحيث تشمل التحدث والاستماع ولغة الجسد والكتابة، وإن للاتصال الفعال استراتيجيات تساعد على زيادة فاعليته ، أما معوقاته فتتنوع ومنها المعوقات التنظيمية والإدراكية.

أبرز النتائج:

١. الاتصال الإداري في الإسلام لا يختلف في عناصره عن الاتصال في الفكر الإداري عامة، ولكنه يتميز في أصوله وأسسه لأنها تقوم على مصدر الوحي الذي مصادره القرآن والسّنة.
٢. أن منهج الإسلام هو منهج كامل متكامل يشتمل على الإدارة وغيرها، وهو منهج وسط يحقق العدل والتوازن، وهو كذلك منهج عملي وواقعي يدعو إلى التفكر والتدَّبر، وصالح لكل الأعمال في كلياتها وقد ترك جانب التفاصيل للتخصص والاجتهاد.
٣. تتعدد مصادر التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري، ومنها: القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة، والإجماع، والقياس.
٤. أن عناصر الاتصال الإداري تتصف بأنها عناصر ذات أساس تشريعي وعقدي ومصلحي وتنظيمي وقيمي وأخلاقي.
٥. تتأكد أهمية امتلاك القائد لسمات الاتصال من منظور إسلامي والتي تسهم في توجيه سلوكياته، ونجاحه وتميزه كقائد.
٦. تتعدد أشكال الاتصال الإداري في الإسلام ومنها: الاتصال الروحي الإلهامي، والاتصال الروحي العضوي، والاتصال الروحي الإنساني الجماهيري.

توصيات البحث:

١. تدريب القادة على اكتساب مهارات الاتصال الإيجابي الفعال من خلال عقد الندوات والبرامج التدريبية المساهمة في ذلك.
٢. توفير المتطلبات المادية والمعنوية من الجهات المسؤولة لتحقيق الاتصال الإداري الفعال في المؤسسات التعليمية.
٣. أن يكون من ضمن معايير اختيار القيادات امتلاكهم لمهارات الاتصال الإداري الفعال.
٤. تدريب القادة على كيفية التغلب على الصعوبات والمشكلات التي تواجههم في عملية الاتصال الإداري في المؤسسات التي يديرونها.
٥. تدريب القادة على استخدام المنهج الإسلامي في عملية الاتصال الإداري.

مقترحات البحث:

١. إجراء أكثر من دراسة عن متطلبات تفعيل الاتصال الإداري الإيجابي بمؤسسات التعليم المختلفة.
٢. إجراء أكثر من دراسة عن مهارات الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء.
٣. إجراء دراسة عن متطلبات وضوابط الاتصال الإداري وفق الرؤية التربوية الإسلامية وآليات تحقيقها بالمؤسسات.

المصادر والمراجع:

القرآن الكريم

السنة النبوية

.آدم، أبو بكر البنات. (٢٠١٦).التواصل والاتصال في الإسلام – دراسة مقارنة، **بحث منشور في مجلة جيل الدراسات المقارنة**، العدد الثاني، جامعة بحري، السودان.

أبو الزيت، بلال تيسير(٢٠٠٩)، مهارات الاتصال وبناء العلاقات من منظور إسلامي، مجلة هدى الإسلام، مجلد ٥٣- العدد الرابع ١٤٣٠هـ- ٢٠٠٩.

أبو سن، أحمد إبراهيم. (١٩٩٩). **الإدارة في الإسلام**، ط٦، مطبعة التمدن المحدودة الخرطوم السودان.

باجابر فاطمة سالم. (٢٠١٢). التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي، العدد ١٤٩، **بحث منشور في مجلة التربية** ، جامعة الأزهر، مصر.

باجودة، ندى حسن. (٢٠١٨). التأصيل الإسلامي للتخطيط "دراسة تاريخية "، العدد ١٩ ،**بحث منشور في مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، مصر.

البكري، فؤاد عبد المنعم. (٢٠٠٢). الاتصال الشخصي. القاهرة: عالم الكتب.

بلال، محمد إسماعيل. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

حجي، أحمد إسماعيل(٢٠٠٥). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. القاهرة: دار الفكر العربي.

الحربي، ناهد سرور (٢٠١٥). **مداخل إدارة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية**، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض.

الحريري، رافدة ،جلال، أسامة ،إبراهيم، محمد (٢٠٠٧). **الإدارة والتخطيط التربوية**. ط١ ،دار الفكر للنشر، الأردن.

حمود، خضر: (٢٠٠٢). **السلوك التنظيمي**. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

حميد، محمد عبدالله (٢٠١٥). مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية ، **بحث منشور في مجلة جامعة الناصر** ،العدد السادس، المجلد الثاني، اليمن.

الحميدي، عبد الله (١٤٣٤) محاضرات طالبات الدكتوراه في مجال مادة التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة وتطبيقاتها في كلية التربية، جامعة أم القرى.

زيدان، عبد الكريم. (١٤٢١ه). **المدخل لدراسة الشريعة الإسلامية**، دار الوفاء ومكتبة القدس ،ط١٢، المنصورة (مصر)

سالم، أحمد (٢٠٠٤). **تكنولوجيا التعليم والتعلم الالكتروني**، الطبعة الأولى، مكتبة الرشد، الرياض.

ستراك، رياض. (٢٠٠٤). **دراسات في الإدارة التربوية**، عمان: دار وائل للنشر.

السعدي، محمد صالح (٢٠١٧). فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المعلمين، بحث منشور، دار سمات للدراسات والأبحاث – **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**.

سليمان السر أحمد. (٢٠٠٦). "الوظائف التعليمية والفاعلية التعلمّية للاتصال غير اللفظي في الحديث النبوي"، **المجلة التربوية مجلس النشر العلمي** – جامعة الكويت، م ٢٠ ع ٧٨ ص (١٥١ -١٨٠).

الشاعر، عبد الرحمن بن إبراهيم. (٢٠١٢). **مهارات الاتصال. رؤية تحليلية**. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

شرف، عبدالعزيز (١٩٩٣). **الأدب الإسلامي ومواكب النور**، الطبعة الأولى، دار الجيل، بيروت

الشعلان، فهد أحمد. (٢٠١٢). **إدارة الأزمات الأسس – المراحل - الآليات**. ط٣،مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض.

الشقيرات، محمود. (٢٠٠٤). **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الشهري، خالد. (٢٠١٣). مهارات الاتصال للمشرف التربوي. تم استرجاعه في ٢٠١٣/١٢/١٧ على الرابط **http://www.alukah.net**

الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). **قياس وتقويم أداء العاملين**، (ط١)، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.

الطاهر، عبد الدائم محمد، نجم الدين، مبارك. (٢٠١٧م). الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم: دراسة تحليلية، **بحث منشور في مجلة العلوم والبحوث الإسلامية**، العدد الثاني، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

طبيشات، رامي. (٢٠١٦). قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، **مجلة المنارة**، المجلد ٢٢، العدد الثاني.

الطويل، هاني. (٢٠٠٦). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي – سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الطويل، هاني. (٢٠٠٦). **الإدارة التعليمية – مفاهيم وآفاق**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عامر، سامح عبدالمطلب، قنديل، علاء محمد (٢٠١٠م). **التطوير التنظيمي**، ط١، دار الفكر للنشر، الأردن.

العامري، صالح مهدي، الغالبي، طاهر محسن. (٢٠١٤م). **الإدارة والأعمال**. ط٤، دار وائل للنشر، الأردن.

عبد الله، زاهي نمر سعيد. (٢٠١١). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بالرس في ضوء مهارات الاتصال الفعّال واتجاهاتهم نحوها، **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٤٦، الجزء الثاني، نوفمبر.

العثيمين، فهد بن سعود بن عبد العزيز. (١٤٢٥هـ). **الاتصالات الإدارية، ماهيتها، أهميتها، أساليبها**. ط٣، الرياض.

العريني، عبد العزيز. (٢٠٠٦م). معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين والحلول المقترحة لها. **مجلة كلية التربية**. جامعة الإمارات العربية المتحدة.(٢٣). ١٥٥-١٨٥.

العقيلي، عبدالعزيز (١٩٩٩م). **تقنيات التعليم والاتصال**، ط٣ ،بدون ناشر، الرياض، المملكة العربية السعودية

العلي ،إبراهيم (١٤١٥ه). الإدارة في الإسلام، الدار السعودية للنشر، جدة

العميان، محمود (٢٠١٠م). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للنشر.

العنزي، سليمان بن يوسف. (٢٠١٤م). مدى توافر مهارات الاتصال لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بمدينة بريدة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك عبد العزيز، عمادة الدارسات العليا، برنامج الدراسات العليا التربوية.

عوض، عوض إبراهيم (٢٠٠٨). أهمية الاتصال في الإسلام، **بحث منشور في مجلة الشريعة والقانون**، العدد ١١، جامعة إفريقيا العالمية.

فرج، شعبان(٢٠٠٩م). **الاتصالات الإدارية**. عمان: دار أسامة للنشر.

الفهداوي، فهمي (١٤٢١ه). **الإدارة في الإسلام، المنهجية والتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٩). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**. عمان: دار الشروق للنشر.

كابور، هند. (٢٠١٠). مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية. **مجلة جامعة دمشق**. مجلد٢٦. ٣٠-٧٦.

المساد، محمود (٢٠٠٣). الإدارة الفعالة. بيروت: مكتبة لبنان للنشر.

المسعودي، سعد بن بركي حمدي(٢٠٠٧). **مهارات الاتصال**. ط١، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

المصري، أحمد محمد. (٢٠٠٠). **الإدارة الحديثة** – معلومات وقرارات. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.

مطاوع، أنمار أحمد. (٢٠٠٧م). **مهارات الاتصال**. الفصل الرابع: تحرير:

المطرفي، ذياب. (٢٠١٢). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهه نظر المعلمين. **رسالة ماجستير غير منشورة**. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: السعودية.

المعايطة، ماجد، موسى، بكري. (٢٠١٣). أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الحاكمية الرشيدة: دراسة تطبيقية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية، **رسالة دكتوراة**، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

المغربي، كامل محمد: **السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**. (٢٠٠٤م). الأردن: دار الفكر.

منصور، هالة. (٢٠٠٠). **الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهاراته الإسكندرية**: المكتبة الجامعية.

النجراني، فايز حسن، شحادة، حلمي يوسف. (٢٠١٠). أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الشفافية: دراسة ميدانية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، **رسالة ماجستير منشورة،** جامعة مؤتة، الأردن.

يالجن، مقداد (١٤١٦). **أساسيات التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم والمعارف والفنون،** سلسلة كتاب تربيتنا (١٠). دار عالم الكتب بالرياض.