

Journal of the Kuwaiti Society for Postgraduate Studies

Homepage: <https://en.phdmagazine.net>

إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي

براهمة كريمة

جامعة حسيبة بن بوعي بالشلف، الجزائر

k.berrabha@univ-chlef.dz

Article history	Abstract
The First International Conference of the Kuwaiti Association for Graduate Studies	Communication is considered an advanced type of production that breaks down boundaries and isolation between societies. It is the foundation of social systems and the foundation of the relationships that arise between individuals. The transformation of human life into social life is a transformation that owes its foundation to the qualities of interaction and to the advanced communication capabilities that humans enjoy. The method methodology is not enough. Communicating meaning on the one hand and comprehending it on the other does not guarantee positive communication, and for this reason there must be a human axis that presents positive foundations for the relationship, as management plays an important role in directing collective efforts regardless of their levels of grouping and diversity, and from here the importance of adopting the human dimension to achieve The flow of data, information, and facts within the organization through the management's directing of those human energies in a correct direction towards serving each other, as it has become established in contemporary life that the art of communicating with others is one of the arts that needs study and contemplation. The next challenge is a communication challenge, as communication has become To create ideas, the world needs to work in harmony, and while the organization seeks to formulate its vision and achieve its mission, it always aspires to find ways to redesign the traditional communication function and go beyond the classical proposal that assumes rationality and rationality in the behavior of individuals and their administrative practices.
"Modern Perspectives in Management: Evidence from Developing Countries (in light of digital transformation)"	
Kuwait University, Kuwait 2022	

Keywords: Human resources, organizational behaviour, communication agility.

مقدمة

يقول علماء الإدارة" الإِتَّصَالُاتُ هِيَ قَلْبُ الْإِدَارَةِ وَ شَرِيَانُهَا النَّابِضُ " حيث يعتبر الاتصال إنتاجا من نوع متقدم يحطم الحدود والعزلة بين المجتمعات فهو أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين

الأفراد ، فتحول الحياة الإنسانية إلى الحياة الإجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل و إلى قدرات الإتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان ، فمنهجية الأسلوب لا تكفي ، فايصال المعنى من جانب وإستيعابه من جانب آخر لا يضمنان إيجابية الإتصال ، ولهذا لابد من محور إنساني يطرح أسس إيجابية للعلاقة ، حيث تؤدي الإدارة في ذلك دورا مهما في توجيه الجهود الجماعية على إختلاف مستويات تجمّعها وتنوعها ، ومن هنا تزداد أهمية اعتماد البعد الإنساني لتحقيق إنسابيات البيانات و المعلومات و الحقائق داخل المنظمة من خلال توجيه الإدارة لتلك الطاقات البشرية توجيها صحيحا نحو خدمة بعضها البعض ، حيث أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أنَّ فنَّ الإتصال بالآخر من الفنون التي تحتاج دراسة و تأمل ، فالتحدي القائم هو تحدي إتصالي ، حيث أصبح الإتصال صناعةً للأفكار ، فالعالم يحتاج لأن يعمل بإنسجام ، و في حين أنَّ المنظمة تسعى إلى صياغة رؤيتها و تحقيق رسالتها ، فهي تطمح دوما إلى إيجاد السبل الكفيلة لإعادة تصميم الوظيفة الإتصالية التقليدية وتجاوز الطرح الكلاسيكي الذي يفترض الرشادة و العقلانية في سلوكيات الأفراد و ممارساتهم الإدارية ، حيث لازالت عبارة " الإنسان إجتماعي بطبيعة " تؤكّد على أهمية البعد الإتصالي في حياة البشر و تكشف أهمية مبادرة متغيرة دراستنا الأولى المتمثل في الذكاء الإجتماعي في تعزيز المتغير الثاني المتمثل في الإتصال التنظيمي و في إنجاز الأعمل و تنظيم الحياة بشكل عام ، فما ثورات الأمس هي مصايب اليوم.

ومن هذا السياق قمنا بالطرق إلى الموضوع الموسوم بعنوان : " دور الإتصال التنظيمي في تعزيز أداء إدارة الموارد البشرية " سعياً منا لإظهار أهمية هذا المتغير ، ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية : " ما هو دور الإتصال التنظيمي في تعزيز أداء إدارة الموارد البشرية؟ "

الإتصال التنظيمي و أبعاد السلوك الإنساني داخل المنظمة

تشهد البيئة التنافسية للمنظمات تغييرات وتحولات جذرية نحو الذكاء ، فقد بات بما لا يقبل الشك أنَّ المصدر الأهم للتنافسية هو في طاقتها البشرية و أبعاد سلوكها الإنساني ، فقد أظهرت الأدبيات المعاصرة أنَّ تبني مفهوم الذكاء الإجتماعي يعَد الإستجابة الأسرع لمواكبة عصر الذكاء حيث تأكّدت الحاجة إلى حضور الذكاء الإجتماعي في ممارسات و قرارات القيادات بوصفه حجر الزاوية في نجاح تلك الممارسات. المطلب الأول : دوافع تبني مفهوم الذكاء الإجتماعي كآلية لنجاح الإتصال التنظيمي زاد الإنفتاح و التكنولوجيا في الوقت الحاضر من أهمية التواصل مع الآخرين ، إذ أصبح الإنخراط الثقافي مهمًا لبقاء المجتمعات ، مما زاد من أهمية قدرة الأشخاص على الإنخراط والتكيف مع المتغيرات و المستجدات حيث يساعد الذكاء الإجتماعي الأفراد على التفاعل بطرق أسهل و أقل تعقيداً من غيرهم مع الآخرين ، خصوصاً مع الأشخاص المختلفين ، سواء ثقافياً أو لغوً أو دينياً.

الفرع الأول : الذكاء الإجتماعي كضرورة تسييرية

1-1- الذكاء الإجتماعية و الفروقات الفردية :

لقد بينَ "ديفيد ليفربول" في كتابه الفروقات الثقافية ، أنَّ الأفراد الذين يتحلون بمستويات ذكاء إجتماعي مرتفعة أكثر نجاحاً في مكان العمل ، لأنَّهم يستطعون فهم مشاعرهم ، وأسباب تصرفهم بطرق معينة ،

بالإضافة إلى إستيعاب تصرفات الآخرين و تفاعلاتهم معهم . في حين يواجه الأشخاص الذين يقل ذكاؤهم الاجتماعي مشاكل أكبر في أماكن العمل ، وبين أهمية الإنفتاح القافي والإجتماعي ، وقبل الآخرين وتأثيره الإيجابي على الأفراد بزدة الفرص المتاحة وتطوير المهارات الاجتماعية ، حيث تعتبر هذه الذكاءات من الصفات أو السلوكيات المكتسبة ، أي القابلة للتطوير ، لذا يمكننا العمل على تنمية مهاراتنا الإجتماعية و تطويرها عن طريق تحديد نقاط القوة و الضعف في شخصياتنا و العمل عليها، لذا يجب على الجميع إستغلال الفرصة الان ، و مراجعة المهارات الإجتماعية و العمل على تحسينها .

1-2- مساهمات الذكاء الاجتماعي على:

يساعد الذكاء الاجتماعي على:

- يزيد من مهارات التواصل بين الأفراد، حيث تتمثل هذه المهارة في القدرة على التحدث الجيد مع الآخرين، والتعبير عن الأفكار والمشاعر بطريقة واضحة .
- إن الذكاء الاجتماعي يزيد من الأدوار والقواعد الاجتماعية ، حيث يتمثل في معرفة أنواع مختلفة من قواعد التفاعلات والحالات ، وكذلك كيفية لعب دور مناسب في التفاعلات مع الآخرين ، حيث تختلف طريقة التصرف حسب المكان الذي يوجد فيه الشخص .
- يعمل الذكاء الاجتماعي على فهم دوافع الآخرين ، حيث ينطوي هذا على قراءة الكلام الباطن للمحادثة ، وفهم سبب حديث الشخص أو تصرفه بطريقة معينة ، بحيث يساعد الذكاء الاجتماعي العالي على فك رموز الكلام الباطن .
- إن الذكاء الاجتماعي يساعد في السيطرة على الإنطباع ، إذ ترتكز هذه المهارة على فهم رد فعل الآخرين، والتصرف معهم بطريقة تترك إنطباعاً جيداً لديهم .
- يخلق نمطاً مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد .
- يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره ومنهجيته المؤسسية وفاعلية إدارته .

الفرع الثاني : الذكاء الاجتماعي و رشاقة منظمات الأعمال الإتصالية

2-1- أبعاد خفة المنظمات الإتصالية :

من الأدوات التي تمكّن المنظمة من التميّز بخفة الحركة ، إمتلاك الأفراد القدرة على حل المشكلات ومهارات المشاركة في إتخاذ القرارات سيمكّنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بمرنة عالية و هذا يمثل الدور الأساسي في تحقيق خفة الحركة المنظمية التي تواجهه دائماً إضطراباً في الظروف البيئية ، حيث تحاول المنظمة دائماً إمتلاك القدرة على الإستجابة السريعة و المناسبة للأحداث البيئية التي تعيشها، حيث تسعى المنظمات جاهدة إلى إمتلاك رشاقة إدارة التغيير غير المتوقع من خلال إعتماد مايتصف به الأفراد في تحليلهم وتفاعلهم مع المواقف التي يواجهوا و التكيف الفوري مع الأحداث المستجدة و الروتينية في آن معاً ، حيث تقع د الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة ، و التي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية ، و تهدف إلى جعل منظمة العمل سريعة الإستجابة للتغييرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية ، و توّاكيها من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية التي لا فتح ق أهداف المنظمة بالسرعة و الكفاءة و الجودة المطلوبة مما يجعل أدائها بطيئاً في عصر يتسّم بالسرعة و التغيير المستمر ، و إستبدالها بمبادرات و آليات عمل جديدة تجعل المنظمة أكثر سرعة في الأداء و أكثر رشاقة نحو تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية أكثر ، إنّ أبعاد المنظمة الذكية تشمل التكيف و فهم البيئة و

البراعة و الإستدامة فهي أبعاد تستدعي التجديد و الإبداع و مواكبة النجاحات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المتمثلة ببناء نموذج بناء المنظمات الذكية من خلال القدرات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها الأفراد.

2- دور الذكاء الاجتماعي في التغيير الإستراتيجي :

تمر المنظمات بتغيرات سريعة في العوامل الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنظيمية تجاه عن تحدث العولمة وإنفتاح الأسواق وثورة المعلومات التي أحدثت أثراً عميقاً ، وهنا يبرز دور التغيير بسبب البيئة الديناميكية المتغيرة بإستمرار ، حيث أنّ التغيير الرئيسي هو التأثير في إتجاهات وسلوكيات العاملين و الكثير من مبادرات التغيير تغيرت لأنّ فشلت في تسلیم هذا التحول أو التغيير وهذا بسبب القصور في فهم أنّ التغيير يحدث فقط عندما يغير المديرون والعاملون طريقتهم لأداء الأعمال بما يتناسب مع السياق التنظيمي لكي يتحقق الهدف المنشود و الفاعلية التنظيمية والأداء العالي لمنظمتهم.

الفرع الثالث : تميّز الذكاء الاجتماعي في إبداع التنظيم:

بعد الذكاء الاجتماعي عنصراً أساسياً في كسر الجمود الإداري و التنظيمي الداخلي في المنظمة و المفتاح الرئيس للإستدامة و اليقظة و الإشتغال .

3- إبداع الفريق:

التميز في مجمله يضم التفرد و التجديد ، و الطموح و التفوق ، و هو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات حيث يرمز للسّمة الرئيسية التي يجب أن تنسّم بها المنظمات كنمط فكري و فلسفة إدارية من خلال تقديم أفضل الممارسات في أداء المهام و تنطوي التوقعات المستقبلية ، فالمشهد التنظيمي اليوم يتم ملؤه مع فرق العمل ، الفرق المتحفزة و الناجحة هي معيار المنظمات الناجحة ، ولكن لا يزال هناك قصور في استخدام و تطوير فرق العمل لتكون عالماً أساسياً لأنواع مختلفة من التنظيم ، إذ يؤثر نوع المهمة و حجم المجموعة في الأداء الفردي و الجماعي للفريق ، فقد شدد على أهمية المهارات الإجتماعية للأداء الفعال في إعدادات الفريق ، فهناك مجموعة من السمات الشخصية و القرارات الفكرية و العاطفية للفرد التي يمكن أن تساعد في تفسير و التنبؤ بالسلوكيات و الإنجازات المعقّدة فكر ، حيث يلعب الذكاء الاجتماعي للفريق الدور الحاسم في نجاح الفريق و تميّزه.

3-2- المعايير التنظيمية :

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة تحدّث وضغوطات وتحولات وتحجّرات بيئية، نتيجة الإنفجار المعرفي والتكنولوجي و الإنفتاح والثقافية العالمية مما زادت الفرص أمام المنظمات للبحث عن خصائص و قدرات ذكية قادرة على مواجهتها ، وبالتالي تحقيق القيمة للمنظمة التي يضمن لها النجاح الردي و التميز الإستراتيجي ، إذ أدركت منظمات الأعمال أنّ إستمرارها وبقائها وديمومة نجاحها في المستقبل مرهون بكيفية الاستجابة بأسلوب إبداعي و ذكيّ ، و ضرورة إيجاد طرق وأساليب إبتكارية ذكية تساهُم في إحداث تغييرات جذرية في ممارسات الإدارة والإبعاد عن الإجراءات التقليدية و التحرك بشكل إستباقي و المواجهة بين الأحداث البيئية لتحقيق النجاح المستدام ،

المطلب الثاني : توجيه سلوك الإتصال التنظيمي بتنمية قدرات الذكاء الاجتماعي

لقد اهتمت الشّرائع عموماً و الدين الإسلامي خصوصاً برعاية الذكاء الاجتماعي وتنميته قبل أن يهتم علماء الغرب به فالدين الإسلامي له كلّ السبق في الحثّ على المساواة و الأمانة و الصدق و التسامح

ضبط النفس واحترام الغير و النهي عن مظاهر الغباء الإجتماعي كاللناق و التعصب و التسلط و الغرور و الكبرء و الأنانية و غيرها من الأخلاق السيئة التي تعيق التواصل بين الناس ، و إذا إعتبر علماء النفس و علماء الإجتماع أنّ المعاملة الحسنة و التعامل مع الآخرين بشكل لبق أحد أنواع الذكاء فالإسلام يعتبره الدين كلّه.

الفرع الأول : إمكانيات الذكاء الإجتماعي

نظراً للدور الحاسم الذي تلعبه ملكرة الذكاء الإجتماعي في التأثير على توجهات الإدارة و القائمين عليها فقد أصبح من الضروريربط هذه الملاكة بمعتقدات و ترسّبات محيط العمل و التأثير الموظيفي الذي من الممكن أن يواجهه أصحاب القرار و حتى المسؤولون المباشرون أثناء تعاملهم مع من حولهم في الوسط المهني.

1-1- القوة في ملكرة الذكاء الإجتماعي :

إن كلّ منظمة تسعى لتحقيق ما يجب تحقيقه تجد نفسها هرينة هذا الإرث الوظيفي والتزمت الذي يجعل من إمكانية اللجوء إلى مهارات الذكاء الإجتماعي منفذًا للتمكن من التعامل مع هذه المظاهر وخاصة الغير صحّيّة منها ، ففي حديث لـ"مهاتما غاندي" قال : "أردت أن أعرف صفات الرجل الذي يملك بدون نزاع قلوب ملابين البشر ، لقد أصبحت مقتنعاً كلّ الإقتناع أنّ السيف لم يكن الوسيلة التي من خلالها إكتسب الإسلام مكانته ، بل كان ذلك من خلال بساطة الرسول ، مع دقته و صدقه في الوعود و تقانيه و إخلاصه لأصدقائه و أتباعه و شجاعته مع ثقته المطلقة في ربه وفي رسالته ، هذه الصفات هي التي مهدت له الطريق و تخطّط المصاعب وليس السيف ، وبعد إنتهاءي من قراءة الجزء الثاني من حياة الرسول وجدت نفسي أسفًا لعدم وجود المزيد للتعرّف أكثر على حياته العظيمة ، وهذا أبسط الأمثلة على القدرة السحرية للذكاء الإجتماعي من تخطي الأزمات التنظيمية وذلك بالسعى قدراته في سبيل توجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق الهدف المرصود للمنظمة .

1-2- تحقيق المأمول من الذكاء الإجتماعي

يمكن تنمية قدرات الذكاء الإجتماعي من خلال:

1- القرآن الكريم من أهمّ العوامل لتنمية الذكاء الإجتماعي لدى الأفراد فهو يدعو إلى التفكّر و التدبر فيخلق الإنسان و خلق ماحولنا ليزداد إيماناً و يمتزج العلم بالعمل فحفظ القرآن الكريم و إدراك معانيه يوصل الإنسان إلى مرحلة متقدمة من الذكاء بل و نجد كبار علماء العرب و أذكيائهم يحفظون القرآن منذ الصغر لأنّه القاعدة الهامة التي توسيّع الفكر والإدراك ، فحفظ القرآن الكريم يؤدي إلى تنمية الذكاء .

2- المحفزات الإجتماعية للعقل : من خلال تطبيق مبدأ الإنطابع الأول و الإنطابع الأخير بالإضافة إلى

3- التعلم التعاوني و فرق العمل : يعتمد التعلم التعاوني على أساس نظرية الذكاءات المتعددة ، و التي وضعها "جاردنر" ، و من مبادئ هذه النظرية أنّ تفاوت مستوى الذكاءات و تعددتها في مجموعة التعلم التعاوني ، يساعد على تحقيق تعلم أفضل ، حيث يساعد هذا التّنوع في الذكاء و القدرات على تشكيل قدرات ذكاء الفرد ، كما يعتمد أيضاً على نظرية باندروا للتعلم الإجتماعي ، حيث يرى أن الفرد في تعلمه يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة به ، و خاصةً البيئة الإجتماعية ، و تتحقق شروط التعلم وفق هذه النظرية في التعلم

التعاوني بشكل واضح ، حيث تتعدد جوانب التفاعل المختلفة داخل مجموعات العمل التعاونية مما يدفع الجميع إلى التعلم بشكل أفضل .

الفرع الثاني : التفاعل بين القيم الشخصية للأفراد و قيم المنظم ة :

إن للفرد و التنظيم أبعادا قيمة متوازية ، فكما للفرد قيمًا غائية و وسائلية فكذلك يكون للتنظيم ، و دراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد و التنظيم ، فعند حوث اللقاء بينهما فإن كلاً منها يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعاييره ، أو من خلال شخصانية التنظيم أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه ، و يطلق على هذه العملية بـ "عملية الإلتحام" التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم ، و بناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى "بالعقد النفسي contract psychological" (الفرد و المنظمة) توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجه علاقتها . و هناك تصور نظري للعلاقة التفاعلية بين الفرد و المنظمة مفاده أن المنظمة إذا إستطاعت أن توظف أفراداً تتوافق حاجاتهم و قيمهم مع توقعاتها ، فإن هذا يؤدي إلى تخفيف حدة الصراع بينهما و يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة و أهداف أفرادها ، فكلما إزداد التفاعل بين قيم الفرد و قيم التنظيم ارتفع مستوى الرضا بين الأفراد و إزدادت دوافعهم و التزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة ، لكن عندما تتناقض قيم الفرد و قيم المنظمة حينها يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها و إتخاذ قرارات بشأ ، و عموماً فإن كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة قيم ، و إدراك الطرفين لأي تغيير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تقسيمه لما يدركه ، فإن كان إيجابياً ينجم عنه سلوك إيجابي ، وإن كان ما يدركه سلبياً ينبع عنه سلوك سلبي و مما سبق يتضح أن قيم الأفراد و قيم التنظيم يجب أن تتوافق مع بعضها البعض لكي يتم تجنب الصراعات مما يسمى في تحقيق الأهداف التنظيمية .

الفرع الثالث : مهارة اليد الخفية في توجيه سلوك الاتصال

إن للذكاء الاجتماعي مفعولاً سحر خفياً لا يظهر جلياً إلا من خلال معطياته والتي تتقاسمها التفاعلات التي تنسّم بها العلاقات الإنسانية صعوداً ونزولاً.

3-1- مهارة الذكاء الاجتماعي الخفية:

من أهم المهارات التي يحتاجها القيادي الناجح تلك المهارات السلوكية المرتبطة بعمليات الاتصال وهي المهارات الخاصة في التعامل مع الناس وفهم سلوكياتهم ، و دوافعهم ، و أبعاد شخصياتهم ، و طبيعة العلاقات التي تربط بينهم حتى يتمكن من فهم سلوك المرؤوسين و التنبؤ به ، و التحكم فيه ، حيث تظهر

هذه المهارة كالبَدُوكَةُ الخفيةُ في توجيه سلوك الإتصال بين الأفراد، فـالاستبدال الهيأكِلُ الإداريَةُ المتداعِيَةُ لا بدُ من فسح المجال أمام رأس المال الفكري من خلال ما يسمى بالبَدُوكَةُ الخفيةُ من ممارسات للذكاء الإجتماعي كموهبة ثُدِي الكثيرون من حرية العمل وتحقيق تخصيصاً أفضل للموارد وتأثير حتى على الرأي العام خاصةً مع كل مآلاتِ إليه بيئة العمل من متغيرات حتم عليها إيجاد آلية تسهم في خلق التفاعل والإنسجام بينها وبين معتقدات و توجهات المنظمة .

إن الأفكار الإدارية الجديدة في ظل تعدد وجهات النظر حول المهام الإدارية المعروفة و ماهيتها أصبحت تسعى إلى إبتكار أساليب و وسائل و أفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين و تحفيزهم لاستثمار مواهبيهم و تحقيق الأهداف التنظيمية و يتاتي ذلك من دون شك من خلال توظيف الذكاء الاجتماعي كرهان جديد لتحقيق المقاييس الجديدة للمنظمات المتميزة من حيث الأداء و الفاعلية . 3-2-3- قيادة القادة و إدارة المدراء :

"القيادة هي فعل الأشياء الصحيحة " أما " الإدارة فتعني القيام بالأشياء بشكل صحيح " ، و مابين الأولى و الثانية لابد من إعتماد آلية تجمعهما و تميز بين تفاصيلهما في آن معا ، إن الحصول التي تجعل المدير جها هي الجرأة على التفكير والجرأة على العمل والجرأة على توقع الفشل ، وهنا بالتحديد تظهر لمسة الذكاء الاجتماعي التي يتبعها القادة في التحكم في مساراتهم ، إذن لابد من تحقيق أدواء القيادة بمعناها الدقيق لكي يستطيع أن يقوم بدوره الأساسي وهو دور التدخل وهو الدور المشترك بين القيادة والإدارة و لا يتاتي هذا العامل المشترك إلا من خلال قدرة المسؤول من معرفة التوقيت والأدلة المناسبتين لتقعص الأدوار بين مدير و قائده .

3-3- تكامل الأضداد (المواهمة بين عقول و قلوب العاملين)
قبل أن تدفع الناس إلى التغيير ، عليك أن تجعلهم يرحبون به فإذا لم تراع هذا البعد فتتأكد من فشل محاولتك " .

عندما نتحدث عن العاطفة و العقل فإننا نجد أنفسنا أمام أضداد متكاملة يخضع لها السلوك الإنساني من منظور عام فغالباً ماتتأثر قراراتنا بالحياة بهذه العوامل التي تتحقق بتوازياً مفهوم العقلانية وإستقرار النفس وإطمئناناً للتعامل والسيطرة على المواقف و مراحل إتخاذ القرار بجميع الجوانب والواقع الحياتية الشخصية والإجتماعية والعلمية وبناء حجر الأساس للشخصية الناجحة في صناعة القرار والمؤثرة مكانياً أينما وجدت ، ولكن حينما يغلب أحد الجانبين على الآخر يؤثر ذلك سلباً على حياتنا بشتى مجالاتها و جوانبها المتعددة ، فالقاعدة الحقيقة لتحقيق التوازن بين العاطفة ومستوى الإدراك الحسي في ظل وجود الفوارق الشاسعة بين هذه العوامل التي يخضع لها السلوك الإنساني بين القوة والقسوة واللين والرحمة نخرج بمفهوم أشمل لنظرية الأضداد المتكاملة وهي : أن الإدراك بصيرة للمشاعر والمشاعر قوة للإدراك ، بل إنه من الضروري جدأً الجمع بين الاثنين بطريقة متوازنة لتحسين الإنسان من تدبيره لشؤونه الحياتية وإتخاذ قراراته بشكل صحيح و إصدار أحكامه بالإستدلال العقلي الذي جمع بين الإدراك و العاطفة .

المطلب الثالث : تفعيل مهارات الإتصال التنظيمي من خلال الذكاء الإجتماعي
إن مجرد وجود مهارات الإتصال التنظيمي غير كاف بل لابد من إيجاد العنصر الذي يساعدها في العمل في ظروف تجعل منها وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة والمرصودة من وجودها ، لذلك كان لزاماً تفعيل هذه المهارات بالعتماد على ملكرة الذكاء الإجتماعي والتي يتمتع بها القادة المتألقون ، وفيما يلي سنعرض عدّة مدخل نستعرض من خلالها إمكانية تفعيل هاته المهارات .

الفرع الأول : تحديد مداخل النفوذ إلى المهارات الإتصالية :
إن من الأهمية بمكان تحديد النقاط التي يمكن أن يبدأ منها القادة و المسيرون النفوذ إلى مرؤوسهم التمكّن من تطبيق إستراتيجياتهم الإتصالية ، حيث يمكن تحديد المنفذ التالية :

- نحو ديموقراطية القيادة : وهي تعني الشورى و المشاركة من جانب العاملين و التعرف على أفكارهم و أرائهم ، وهي تعني أيضاً إتصالات أنشطة و أصدق و أيسر و أقل إنخفاضاً في الإشعارات .
- تدعيم الثقة بين العاملين في المنظمة : وذلك يؤدي إلى تيسير الإتصالات فيما بينهم ، ففي ظل إنعدام الثقة بين العاملين يعمد هؤلاء إلى الإتصالات المكتوبة كمستند إثبات على أن الإتصال قد تم .
- تخلص العاملين من النقد لبعضهم البعض حتى لا يكون ذلك معيقاً للإتصال .
- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد ، وكذلك بتتنوع و تعدد الثقافات .
- تدعيم الإتصالات الغير رسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لقليل من الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .
- تشجيع الإتصالات الأفقية و ذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الإتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم .

الفرع الثاني : الممارسات الذكية لمنظمات الأعمال :

إن إعادة هندسة وتصميم المنظمات و عملياتها يتطلب الكثير من الحرص والثأني لذلك توجّب عليها إنتهاج ممارسات أكثر دقة ، فعمومية الأهداف والوسائل لاتتحقق المطلوب ، ولكي تتمكن من تحديد القيم الجوهرية لها لابد عليها من أن تمارس ذكاء العمليات قبل أن تمارس العمليات الذكية .

2-1- الذكاء الاجتماعي كأحد مبادئ المنظمة الذكية:
يشهد العالم تغيرات سريعة أصبحت تشكّل ضغوطاً على منظمات الأعمال لإعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها و طريقة إضافة القيمة المضافة لذوي المصالح حيث تميز هذا العصر بالمعرفة المركزية التي ساهمت في نقل منظمات الأعمال من الإهتمام بأصولها المادية إلى الإهتمام بأصولها المعنوية غير الملموسة ، و من هنا كان على المنظمات التكيف كأنظمة معقّدة مشابهة لأيّ كائن حيّ حيث كان عليها أن ترعي عقلها المنظمي و الفطنة الجماعية الخاصة بها لضمان صلتها و بقائها في بيئة الأعمال المتقدّدة .

2-2- براءة الأداء الإتصالي داخل المنظمة بإعتماد الذكاء الاجتماعي :
كلمة براءة هي لاتينية الأصل وتعني قدرة الفرد على استخدام كلّتا يديه في نفس الوقت ، والتي أكّدت على حاجة المنظمات لإعتماد هيكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات مستحدثة والبحث عن فرص جديدة و الكشف عن الإمكانيات الحالية والمستقبلية ، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الابداعية للمشكلات في ضوء الرؤى المشتركة و الثقة المتبادلة فيما بينهم و تكامل أنشطتهم .

2-3- ممارسة النفوذ الإداري:

إن فكرة ممارسة النفوذ بمعناها العامّ هي كيفية التنفيذ أمّا معناها المميّز فقد خلص إليه "جون سبي ماكسويل" و عرّف القيادة "360 درجة" با : تأثيرك في التطوير ، بغض النظر عن موقعك في المنظمة ، فلكي تصبح قائداً 360 درجة تمارس النفوذ من أيّ مكان فيها لابدّ من عنصر يحقق لك هذه المعايادة ألا و هو الذكاء الاجتماعي و مدى قدرتك على التفاعل مع الآخرين وإلهامهم على الإرتقاء و توجيهه طموحهم و أفكارهم بما يتناسب مع رؤى المنظمة و التكيف مع أهدافها ، لذا فمفهوم ممارسة النفوذ الإداري من كلّ

الزوا هو مفهوم يقتصر و بشكل أساسي على ممارسة فن التأثير و توسيع دائرته حيث يسهم الذكاء الاجتماعي في تحقيق أبعاد ممارسة الفنون بخلاف الواقع .

الفرع الثالث : الذكاء الاجتماعي و الإتصال التنظيمي تكامل أم اختلاف :

تسعى المنظمات إلى توفر العقليات المتعددة لأعضائها و المحافظة على بقائها وإستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة للوصول للنجاح الإستراتيجي .

3-1- الأداء العالي للذكاء الاجتماعي:

ينتثل التحدي الرئيس الذي تواجهه جميع المنظمات هو في عملية الإبداع المستمر الذي يجعلها قادرة على المنافسة على المدى الطويل ، وإحدى هذه التحدى هي الإستراتيجية التي تتبعها في قيادة فرق العمل في المنظمة ، فضلا عن القصور الذي حصل في دراسة العوامل المؤثرة في القيادة والذي كان سببا رئيسيا في إستحالة تحقيق الفعالية و النجاح في المنظمات ، في وقت تزداد الحاجة فيه إلى قادة يواجرون التحدى التي تحصل في البيئة ، ففي ضوء الضغوطات التي تمارس على المنظمات أوجب ذلك إجراء تحولات في أداء أعمالها اعتمادا على أكثر الممارسات التي تحقق لها نجاحا في المستقبل ولعل الذكاء الاجتماعي أحد أهمها إذا تعلق الأمر بقيادة فريق عمل ، فقد أظهرت نتائج المراجعة للأدبيات الحديثة أن الذكاء الاجتماعي للمنظمات هو من الجدليات الفكرية الساخنة في الفكر الإداري المعاصر والتي لازالت أطرها المفاهيمية والنظيرية قيد التأثير و التشكيل ، ومن هنا ففي ظل بيئة الأعمال الإفتراضية تسعى المنظمات إلى تدعيم مقدراتها الإستراتيجية عبر تحديث وتطوير الذكاء الاجتماعي لقادتها وإدارتها العليا من أجل تحقيق إستثمارات أفضل لمواهبها وطاقاتها الإجتماعية في إطار سعيها لتدعم تنافسيتها وإستدامتها وصولا إلى الأداء العالي في المنظمات.

3-2- اختلاف المفاهيم و تكامل الأهداف :

لما يكون الذكاء هو تام الفهم فإنه الأداة في تحصيل و إستيعاب المعرفة و إنتاجها، في حين تبحث الكثير من المنظمات عن ممارسات جديدة من أجل البقاء يمثل الذهن الم توقّد للإدارة بوصفه أحد الروافد الأساسية التي تفترض إمكانية التبؤ بأداء الجماعة و بالتالي يسهم ذلك في إستثمار أدائهم لصالح الأداء الشامل للمنظمة، و بالرغم من أن مفهومي الذكاء الاجتماعي و الإتصال التنظيمي يبدوان للوهلة الأولى مختلفين في الشكل و في المضمون إلا أن التجارب العملية أثبتت العلاقة الوطيدة التي تجمعهما ، فرغم إختلاف المفاهيم هناك حتما تكامل في الأهداف، قد يكون الذكاء الاجتماعي مفهوماً مهماً للإدارة في السنوات القادمة ، و بالنظر إلى التواصل التنظيمي نجد أنه هو ما يجعل من إختلاف المفاهيم تكاملاً في الأهداف ، حيث تبدا هذه المصطلحات مختلفة في المجال المهني والأكاديمي عند تقاطع المسألة البحثية المتمثلة في الوصول إلى العلاقة بينهما، غير أن الهدف الأكيد من دمجهما هو الرغبة في تنظيم وإدارة التفاعل بين المنظمة والمعاملين معها بما يجلب المنفعة.

خاتمة :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة للعديد من التطورات من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار، تزامنت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية.

المراجع:

- 1 - الموقع الإلكتروني / <https://health-magazine.ru/> تاريخ آخر إطلاع : 16-04-2019 .
- 2 - د. ألاء عبد الموجود عبد الجبار ، د. علاء أحمد حسن ، مقال حول دور ذكاء المنافسين في تحقيق أبعاد خفة منظمات الأعمال ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 117 ، 2018 ، ص 07 و ص 08 .
- 3- مثال أحمد علي الفقيه، بحث حول دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية،اليمن، 2018 ، ص 02.
- 4 - د.طارق رضوان محمد رضوان ، دراسة بعنوان أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي ، مصر ، ص 05 .
- 5- تامر محمد أحمد بن علبة ، ماجستير بعنوان دور إدارة الموهاب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الفلسطينية ، غزة ، 2018 ، ص 38.
- 6- أ.د.عبدالحسين حسن حبيب وأخرون ، بحث مستقى من دكتوراه بعنوان دور سلوك المواطن التنظيمية في التغيير الإستراتيجي ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، العدد 18 ، ص 04 .
- 7- م.م.بزير محمد سالم وأخرون ، مقال بعنوان دور الذكاء الاجتماعي في التغيير الإستراتيجي ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 17 ، 2015 ، ص 10 و 16 .
- 8 - نوره عبد الله حزام الشعراوي، ماجستير بعنوان دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، 2018 ، ص 35 و 36 .
- 9 - أ.لاء فرحان طالب وأخرون، مقال بعنوان أثر الذكاء المعرفي في تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد 45 ، ص 07 .
- 10 - أفين محمد صالح أحمد ، جكر مصطفى إسماعيل ، دراسة بعنوان دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية ، مجلة جامعة دهوك ، العراق ، العدد 01 ، 2018 ، ص 205 .
- 11- 22-04-2019 : تاريخ آخر إطلاع ، <https://learnbypen.wordpress.com> : الموقع الإلكتروني-.
- 12- طه عامر ، ماستر بعنوان دور أسلوب التعلم التعاوني في تحقيق التكيف الاجتماعي لدى تلميذ المرحلة الثانوية ، جامعة المسيلة ، 2016-2017 ، ص 03 .
- 13 - حسن خالد ، أساليب وفنون القيادة / <http://www.libyanboy.com/muntada/> . ، تاريخ آخر إطلاع : 15-06-2019.
- 14 - بختي أمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .
- 15 - وارين بيبنيس و وربرت تاونسند ، مقال حول إعادة إختراع القيادة ، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، مجلة شعاع الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، العدد العاشر ، 1996 ، ص 02 .

- 16- د.بوسعادة سعيدة ، مقال حول الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال ، مجلة إقتصاد شمالي إفريقيا ، المجلد 14 ، العدد 19 ، 2018 ، ص 288 و 289 .
- 17- الإلكتروني : الموقع 05-06-2019. : تاريخ اخر إطلاع ، <https://neverssurender.blogspot.com>
- 18- الفرق بين الإدارة والقيادة للدكتور طارق سويدان ، موقع على اليوتيوب <https://www.youtube.com/watch> ، تاريخ آخر الإطلاع : 06-06-2019 .
- 19- جون ماكسويل ، القيادة من الداخل مبادئ الفعالية الإدارية في العمل والتعامل ، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، مجلة شعاع الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، العدد 18 ، 1999 ، ص 04 .
- 20- جون كاتزنباخ ، الأداء الراقي كيف توائم بين عقول وقلوب موظفيك لتفجر طاقاتهم الكامنة ، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، مجلة شعاع الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، العدد الثاني ، 2001 ، ص 03 .
- 21- أحمد غسان مثقال القاسم ، مقال بعنوان الفطنة المنظمية في المصارف التجارية العاملة بالأردن ، دراسات العلوم الإدارية، العدد 02 ، 2010 ، ص 365 و 366 .
- 22- م.د. مها صباح إبراهيم ، دراسة حول البراعة التظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي ، مجلة دراسات محاسبية ومالية،بغداد، العدد 39 ، 2017 ، ص 211 و 213 .
- 23- أحمد العوضي ، قيادة 360 بين التحدث و الممارسات ، دائرة التنمية الإقتصادية ، رأس الخيمة ، 2011 ، ص 05 .
- 24- م.د. مها صباح إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 204 و 205 .
- 25- م.م.وليد عباس جبر الدعمي و آخرون ، دراسة بعنوان نحو منظمات ذات الأداء العالي وفقا لمنظور الذكاء الاجتماعي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2012 ، ص 941 .
- 26- طبيبي دية ، مذكرة دكتوراه بعنوان دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ، جامعة تلمسان ، 2017-2018 ، ص 14 .
- 27 Margot Phaneuf -Les intelligences émotionnelle et sociale des outils pour la relation , inf. PhD . Infiressources, Janvier 2010 , P13 .
- 28 -Nicole D'Almeida et Valérie Carayol, La communication organisationnelle, une question de communauté , Revue française des sciences de l'information et de la communication ,2014,P 02 .