

## Journal of the Kuwaiti Society for Postgraduate Studies

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

### إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي

برابحة كريمة

جامعة حسيبة بن بوعي بالشلف، الجزائر

[k.berrabha@univ-chlef.dz](mailto:k.berrabha@univ-chlef.dz)

Article history	Abstract
<p>The First International Conference of the Kuwaiti Association for Graduate Studies</p> <p>"Modern Perspectives in Management: Evidence from Developing Countries (in light of digital transformation)"</p> <p>Kuwait University, Kuwait 2022</p>	<p>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.</p>

**Keywords:** Human resources, organizational behaviour, communication agility.

### مقدمة

يقول علماء الإدارة " الإتصالات هي قلب الإدارة و شريانها النابض " 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 الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل و إلى قدرات الإتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان، فمنهجية الأسلوب لا تكفي، فإبصال 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 مهماً في توجيه الجهود الجماعية على إختلاف مستويات تجمّ عها وتنوعها، ومن هنا تتزايد أهمية إعتداد البعد الإنساني لتحقيق إنسياب البيات و المعلومات و الحقائق داخل المنظمة من خلال توجيه الإدارة لتلك الطاقات البشرية توجيهها صحيحا نحو خدمة بعضها البعض، حيث أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أنّ فنّ الإتصال بالأخر من الفنون التي تحتاج دراسة و تأمل، فالتحدي القادم هو تحدّ إتصالي، حيث أصبح الإتصال صناعةً للأفكار ، فالعالم يحتاج لأن يعمل بإنسجام، و في حين أنّ المنظمة تسعى إلى صياغة رؤيتها و تحقيق رسالتها، فهي تطمح دوماً 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 بطبعه " تؤكد على أهمية البعد الإتصالي في حياة البشر و تكشف أهمية مبادرة متغيّر دراستنا الأول المتمثل في الذكاء الإجتماعي في تعزيز المتغيّر الثاني المتمثل في الإتصال التنظيمي و في إنجاز الأعمال و تنظيم الحياة بشكل عامّ ، فمأثورات الأُمس هي مصابيح اليوم.

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

### الإتصال التنظيمي و أبعاد السلوك الإنساني داخل المنظمة

تشهد البيئة التنافسية للمنظمات تغيّرات وتحولات جذرية نحو الذكاء ، فقد بات بما لا يقبل الشك أنّ المصدر الأهمّ للتنافسية هو في طاقتها البشرية و أبعاد سلوكها الإنساني ، فقد أظهرت الأدبيات المعاصرة أنّ تبني مفهوم الذكاء الإجتماعي يعدّ 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 مهمّاً لتقدّم المجتمعات ، مما زاد من أهمية قدرة الأشخاص على الإنخراط والتكيف مع المتغيّرات و المستجدات حيث يساعد الذكاء الإجتماعي الأفراد على التفاعل بطرق أسهل و أقلّ تعقيداً من غيرهم مع الآخرين ، خصوصاً مع الأشخاص المختلفين ، سواء ثقافياً أو لغوياً أو دينياً.

### الفرع الأول : الذكاء الإجتماعي كضرورة تسييرية

#### 1-1- الذكاء الإجتماعية و الفروقات الفردية :

لقد بيّن "ديفيد ليفربول" في كتابه الفروقات الثقافية ، أنّ الأفراد الذين يتحلون بمستوى ذكاء إجتماعي مرتفعة أكثر نجاحاً في مكان العمل ، لأنهم يستطيعون فهم مشاعرهم ، وأسباب تصرفهم بطرق معينة ،

بالإضافة إلى إستيعاب تصرّفات الآخرين و تفاعلاتهم معهم . في حين يواجه الأشخاص الذين يقلّ ذكاؤهم الاجتماعي مشاكل أكبر في أماكن العمل ، ويبيّن أهميّة الإنفتاح الثقافي و الاجتماعي ، وتقبل الآخرين وتأثيره الإيجابي على الأفراد بزيادة الفرص المتاحة وتطوير المهارات الاجتماعية ، حيث تعتبر هذه الذكاءات من الصفّات أو السلوكيات المكتسبة ، أيّ القابلة للتطوير ، لذا يمكننا العمل على تنمية مهاراتنا الاجتماعية وتطويرها عن طريق تحديد نقاط القوة و الضعف في شخصياتنا و العمل عليها، لذا يجب على الجميع إستغلال الفرصة الآن ، و مراجعة المهارات الاجتماعية و العمل على تحسينها .

1-2- مساهمات الذكاء الاجتماعي :

- 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 .
- إنّ 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 .
- إنّ الذكاء الاجتماعي يساعد في السيطرة على الانطباع ، إذ تركز هذه المهارة على فهم ردّ فعل الآخرين ، والتصرف معهم بطريقة تترك انطباعاً جيّداً لديهم .
- يخلق نمطا مستقرا من العلاقات العامّة الإيجابية بين الأفراد.
- يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامّة على نمو متميز باستقراره ومنهجيته المؤسسية وفاعلية إدارته .

## الفرع الثاني : الذكاء الاجتماعي و رشاقة منظمات الأعمال الاتصالية

### 1-2- أبعاد خفة المنظمات الاتصالية :

من الأدوات التي تمكّن المنظمة من التميز بخفة الحركة ، إمتلاك الأفراد القدرة على حلّ المشكلات ومهارات المشاركة في إتخاذ القرارات سيمكّنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بمرونة عالية و هذا يمثل الدور الأساسي في تحقيق خفة الحركة المنظمة التي تواجه دائما إضطرابا في الظروف البيئية ، حيث تحاول المنظمة دائما إمتلاك القدرة على الإستجابة السريعة و المناسبة للأحداث البيئية التي تعيشها، حيث تسعى المنظمات جاهدة إلى إمتلاك رشاقة إدارة التغيير غير المتوقع من خلال إعتداد مايتصفّ به الأفراد في تحليلهم وتفاعلهم مع المواقف التي يواجهوها و التكيف الفوري مع الأحداث المستجدة و الروتينية في آن معا ، حيث تعدّ الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة ، و التي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتهدف إلى جعل منظمة العمل سريعة الإستجابة للتغييرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية ، و تواكبها من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تتّح ق أهداف المنظمة بالسرعة و الكفاءة و الجودة المطلوبة مما يجعل أداؤها بطيئا في عصر يتسم بالسرعة و التغيير المستمر، و إستبدالها بممارسات 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 ببناء المنظمات الذكية من خلال القدرات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها الأفراد.

## 2-2- دور الذكاء الإجتماعي في التغيير الإستراتيجي :

تمر المنظمات بتغيرات سريعة في العوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنظيمية تـجـة عن تحدت العولمة وإنتـاح الأسواق وثورة المعلومات التي أحدثت أثـاراً عميقة ، وهنا يبرز دور التغيير بسبب البيئة الديناميكية المتغيرة باستمرار، حيث أن التغيير الرئيسي هو التأثير في إتجاهات وسلوكيات العاملين والكثير من مبادرات التغيير تعثرت لـأفـشلت في تسليم هذا التحول أو التغيير وهذا بسبب القصور في فهم أن التغيير يحدث فقط عندما يغير المدبرون والعاملون طريقتهم لأداء الأعمال بما يتناسب مع السياق التنظيمي لكي يتحقق الهدف المنشود والفاعلية التنظيمية والاداء العالي لمنظمتهم.

## الفرع الثالث : تميـز الذكاء الإجتماعي في إبداع التنظيم:

يعدّ الذكاء الإجتماعي عنصراً أساسياً في كسر الجمود الإداري و التنظيمي الداخلي في المنظمة و المفتاح الرئيس للإستدامة و اليقظة و الإستشعار .

### 1-3- إبداع الفريق:

التميز في مجمله يضم التفرد و التجديد ، و الطموح و التفوق ، و هو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات حيث يرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتسم بها المنظمات كنمط فكري و فلسفة إدارية من خلال تقديم أفضل الممارسات في أداء المهام و تخطي التوقعات المستقبلية ، فالمشهد التنظيمي اليوم يتم ملؤه مع فرق العمل ، الفرق المتحفزة و الناجحة هي معيار المنظمات الناجحة ، و لكن لايزال هناك قصور في إستخدام و تطوير فرق العمل لتكون عاملاً 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 القدرات الفكرية والعاطفية للفرد التي يمكن أن تساعد في تفسير و التنبؤ بالسلوكيات و الإنجازات المعقدة فكر ، حيث يلعب الذكاء الإجتماعي للفريق الدور الحاسم في نجاح الفريق و تميّزه . 2-3- المواءمة التنظيمية :

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة تحدت وضغوطات وتحولات وتغيّرات بيئية، نتيجة الانفجار المعرفي والتكنولوجي و الإنتـاح والشفافية العالمية مما زادت الفرص أمام المنظمات للبحث عن خصائص وقدرات ذكية قادرة على مواجهتها ، وبالتالي تحقيق القيمة للمنظمة التي يضمن لها النجاح الردي والتميز الإستراتيجي ، إذ أدركت منظمات الأعمال أن إستمرارها وبقائها وديمومة نجاحها في المستقبل مرهون بكيفية الإستجابة بأسلوب إبداعي وذكي ، وضرورة إيجاد طرق وأساليب إبتكارية ذكية تساهم في إحداث تغيّرات جذرية في ممارسات الإدارة والإبتعاد عن الإجراءات التقليدية و التحرك بشكل إستباقي والموائمة بين الأحداث البيئية لتحقيق النجاح المستدام،

المطلب الثاني : توجيه سلوك الإتصال التنظيمي بتنمية قدرات الذكاء الإجتماعي

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

ضبط النفس و إحترام الغير و النهي عن مظاهر الغيابة الإجتماعي كالنفاق و التعصّب و التسلّط و الغرور و الكبر و الأنية 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 الدّين كله.

### الفرع الأول : إمكانيات الذكاء الإجتماعي

نظرا للدور الحاسم الذي تلعبه ملكة الذكاء الإجتماعي في التأثير على توجّهات الإدارة و القائمين عليها فقد أصبح من الضروري ربط هذه الملكة بمعتقدات و ترسّبات محيط العمل و التهكّم الوظيفي الذي من الممكن أن يواجهه أصحاب القرار و حتى المسؤولون المباشرون أثناء تعاملهم مع من حولهم في الوسط المهني.

#### 1-1- القدوة في ملكة الذكاء الإجتماعي:

إنّ كلّ منظمة تسعى لتحقيق ما يجب تحقيقه تجد نفسها رهينة هذا الإرث الوظيفي والتزمّت و الذي يجعل من إمكانية اللجوء إلى مهارات الذكاء الإجتماعي منفذا للتمكّن من التعامل مع هذه المظاهر وخاصة الغير صحّيّة منها ، ففي حديث ل"مهاتما غاندي" قال : " أردت أن أعرف صفات الرجل الذي يملك بدون نزاع قلوب ملايين البشر ، لقد أصبحت مقتنعا كلّ الإقتناع أنّ السيف لم يكن الوسيلة التي من خلالها إكتسب الإسلام مكانته ، بل كان ذلك من خلال بساطة الرسول ، مع دقته وصدقته في الوعود وتفانيه وإخلاصه لأصدقائه و أتباعه و شجاعته مع ثقته المطلقة في ربه وفي رسالته ، هذه الصفات هي التي مهدّت له الطريق وتخطت المصاعب وليس السيف ، و بعد إنتهائي من قراءة الجزء الثاني من حياة الرسول وجدت نفسي أسفا لعدم وجود المزيد للتعرف أكثر على حياته العظيمة ، وهذا أبسط الأمثلة على القدرة السحرية للذكاء الإجتماعي من تخطي الأزمات التنظيمية وذلك بالسعي قدما نحو تنمية 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 أهم العوامل لتنمية الذكاء الإجتماعي لدى الأفراد فهو يدعو إلى التفكّر و التدبّر فيخلق الإنسان و خلق محاولنا ليزداد إيماننا و يمتزج العلم بالعمل فحفظ القرآن الكريم و إدراك معانيه يوصل الإنسان إلى مرحلة متقدّمة من الذكاء بل و نجد كبار علماء العرب و أذكياهم يحفظون القرآن منذ الصّغر لأنه القاعدة الهامة التي توسّع الفكر و الإدراك ، فحفظ القرآن الكريم يؤدي إلى تنمية الذكاء .
- 2- المحفّزات الإجتماعية للعقل : من خلال تطبيق مبدأ الإنطباع الأول و الإنطباع الأخير بالإضافة إلى

3- التعلّم التعاوني و فرق العمل : يعتمد التعلّم التعاوني على أساس نظرية الذكاءات المتعدّدة ، و التي وضعها "جاردنر" ، و من مبادئ هذه النظرية أنّ تفاوت مستوى الذكاءات و تعدّدها في مجموعة التعلّم التعاوني ، يساعد على تحقيق تعلّم أفضل ، حيث يساعد هذا التّنويع في الذكاء و القدرات على تشكيل قدرات ذكاء الفرد ، كما يعتمد أيضاً على نظرية باندورا للتعلّم الإجتماعي ، حيث يرى أنّ الفرد في تعلّمه يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة به ، و خاصة البيئة الإجتماعية ، و تتحقّق شروط التعلّم وفق هذه النظرية في التعلّم

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

### الفرع الثاني : التفاعل بين القيم الشخصية للأفراد و قيم المنظمة :

إنّ للفرد و التنظيم أبعادا قيمية متوازية ، فكما للفرد قيما غائية و وسائلية فكذلك يكون للتنظيم ، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد والتنظيم ، فعند حدوث اللقاء بينهما فإنّ كلّاً منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلّم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعاييرها ، أو من خلال شخصية التنظيم أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه ، ويطلق على هذه العملية بـ "عملية الإلتحام" التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم ، وبناء على هذه العملية فإنّ العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى "بالعقد النفسي contract psychological" ، حيث ينشئ الطرفان (الفرد والمنظمة) توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجّه علاقتهما . و هناك تصور نظري للعلاقة التفاعلية بين الفرد و المنظمة مفاده أنّ المنظمة إذا استطاعت أن توظّف أفرادا تتوافق حاجاتهم و قيمهم مع توقعاتها ، فإنّ هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما و يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة و أهداف أفرادها ، فكلما ازداد التفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم إرتفع مستوى الرضا بين الأفراد و ازدادت دوافعهم و إلتزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة ، لكن عندما تتناقض قيم الفرد وقيم المنظمة حينها يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها و إتخاذ قرارات بشأ ، وعموما فإنّ كلّ طرف يراقب الآخر في مجال يتكوّن من عدّة قيم ، وإدراك الطرفين لأيّ تغيير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معيّن بناء على تفسيره لما يدركه ، فإن كان إيجابيا ينجم عنه سلوك إيجابي ، وإن كان ما يدركه سلبيا ينتج عنه سلوك سلبي ومما سبق يتضح أنّ قيم الأفراد و قيم التنظيم يجب أن تتوافق مع بعضها البعض لكي يتم تجنب الصراعات مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية .

### الفرع الثالث : مهارة اليد الخفية في توجيه سلوك الإلتصال

إنّ للذكاء الإجتماعي مفعولا سحر خفيا لا يظهر جلّيا إلّا من خلال معطياته والتي تنقسمها التفاعلات التي تنسم بها العلاقات الإنسانية صعودا و نزولا .

#### 3-1- مهارة الذكاء الإجتماعي الخفية:

من أهم المهارات التي يحتاجها القيادي الناجح تلك المهارات السلوكية المرتبطة بعمليات الإلتصال وهي المهارات الخاصة في التعامل مع الناس و فهم سلوكياتهم ، و دوافعهم ، و أبعاد شخصياتهم ، و طبيعة العلاقات التي تربط بينهم حتّى يتمكّن من فهم سلوك المرؤوسين و التنبؤ به ، و التحكّم فيه ، حيث تظهر

هذه المهارة كآليّة الخفية في توجيه سلوك الإلتصال بين الأفراد ، فلايستبدال الهياكل الإدارية المتداعية لادبمن فسخ المجال أمام رأس المال الفكري من خلال ما يسمى باليد الخفية من ممارسات للذكاء الإجتماعي كموهبة ثه دي الكثير من حرية العمل و تحقّق تخصيصا أفضل للموارد و تؤثر حتّى على الرأي العام خاصّة مع كلّ ماآلت إليه بيئة العمل من متغيّرات حتم عليها إيجاد آليّة تسهم في خلق التفاعل و الإنسجام بينها و بين معتقدات و توجّهات المنظمة .

إنّ الأفكار الإدارية الجديدة في ظلّ تعدّد وجهات النظر حول المهام الإدارية المعروفة و ماهيتها أصبحت تسعى إلى ابتكار أساليب و وسائل و أفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين و تحفيزهم لإستثمار مواهبهم و تحقيق الأهداف التنظيمية و يتأتى ذلك من دون شك من خلال توظيف الذكاء الإجتماعي كرهان جديد لتحقيق المقاييس الجديدة للمنظمات المتميزة من حيث الأداء و الفاعلية . 2-3- قيادة القادة و إدارة المدراء:

" القيادة هي فعل الأشياء الصحيحة " أما " الإدارة فتعني القيام بالأشياء بشكل صحيح " ، و ما بين الأولى و الثانية لابد من إعتداد آلية تجمعهما و تميز بين تفاصيلهما في أن معا ، إن الخصال التي تجعل المدير جحاً هي الجرأة على التفكير والجرأة على العمل والجرأة على توقع الفشل ، وهنا بالتحديد تظهر لمسة الذكاء الإجتماعي التي يتبناها القادة في التحكّم في مساراتهم، إذن لابد من تحقيق أدوار القيادة بمعناها الدقيق لكي يستطيع أن يقوم بدوره الأساسي وهو دور التدخل وهو الدور المشترك بين القيادة و الإدارة و لايتأتى هذا العامل المشترك إلا من خلال قدرة المسؤول من معرفة التوقيت و الأداة المناسبين لتقص الأدوار بين مدير وقائد .

### 3-3- تكامل الأضداد (المواءمة بين عقول و قلوب العاملين )

" قبل أن تدفع الناس إلى التغيير، عليك أن تجعلهم يرحّبون به فإذا لم تراع هذا البعد فتأكّد من فشل محاولتك "

عندما نتحدّث عن العاطفة و العقل فإننا نجد أنفسنا أمام أضداد متكاملة يخضع لها السلوك الإنساني من منظور عامّ . فغالباً ماتتأثر قراراتنا بالحياة بهذه العوامل التي تحقق بتواز مفهوم العقلانية وإستقرار النفس وإطمئناا للتعامل والسيطرة على المواقف و مراحل إتخاذ القرار بجميع الجوانب والوقائع الحياتية الشخصية والإجتماعية والعلمية والعملية 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 وجوانبها المتعددة ، فالقاعدة الحقيقية 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 : أنّ الإدراك بصيرة للمشاعر والمشاعر قوة للإدراك ، بل إنّه من الضروري جدّاً الجمع بين الاثنين بطريقة متوازنة ليحسن الإنسان من تدبيره لشؤونه الحياتية وإتخاذ قراراته بشكل صحيح وإصدار أحكامه بالإستدلال العقلاني الذي جمع بين الإدراك و العاطفة .

المطلب الثالث : تفعيل مهارات الإتصال التنظيمي من خلال الذكاء الإجتماعي

إنّ مجرد وجود مهارات الإتصال التنظيمي غير كاف بل لابدّ من إيجاد العنصر الذي يساعدها في العمل في ظروف تجعل منها وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة والمرصودة من وجودها ، لذلك كان لزاما تفعيل هذه المهارات بالاعتماد على ملكة الذكاء الإجتماعي والتي يتمتع بها القادة المتألقون ، وفيما يلي سنعرض عدّة مداخل نستعرض من خلالها إمكانية تفعيل هاته المهارات .

### الفرع الأول : تحديد مداخل النفوذ إلى المهارات الإتصالية:

إنّ من الأهمية بمكان تحديد النقاط التي يمكن أن يبدأ منها القادة والمسؤولون النفوذ إلى مرؤوسيههم للتمكّن من تطبيق إستراتيجياتهم الإتصالية ، حيث يمكن تحديد المنافذ التالية :

- نحو ديموقراطية القيادة : وهي تعني الشورى و المشاركة من جانب العاملين و التعرف على أفكارهم و آرائهم ، وهي تعني أيضا إتصالات أنشط و أصدق و أيسر و أقل إنخفاضا في الإشاعات.
- تدعيم الثقة بين العاملين في المنظمة : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات فيما بينهم ، ففي ظل إنعدام الثقة بين العاملين يعتمد هؤلاء إلى الاتصالات المكتوبة كمستند إثبات على أنّ الإتصال قد تم .
- تخليص العاملين من النقد لبعضهم البعض حتى لا يكون ذلك معوقا للإتصال.
- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد ، وكذلك بتنوع و تعدّد الثقافات.
- تدعيم الاتصالات الغير رسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل من الشائعات التي تزدهر في ظلّ نقص المعلومات.
- تنشيط الاتصالات الأفقية و ذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معيّن الإتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم .

### الفرع الثاني : الممارسات الذكيّة لمنظمات الأعمال :

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

#### 2-1- الذكاء الإجتماعي كأحد مبادئ المنظمة الذكية:

يشهد العالم تغيّرات سريعة أصبحت تشكّل ضغوطا على منظمات الأعمال لإعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها و طريقة إضافة القيمة المضافة لذوي المصالح حيث تميز هذا العصر بالمعرفة المركزة 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 ترعى عقلها المنظمي و الفطنة الجماعية الخاصة بها لضمان صلتها و بقائها في بيئة الأعمال المتجدّدة .

#### 2-2- براعة الأداء الإتصالي داخل المنظمة بإعتماد الذكاء الإجتماعي :

كلمة براعة هي لاتينية الأصل وتعني قدرة الفرد على إستخدام كلتا يديه في نفس الوقت، والتي أكدت على حاجة المنظمات لإعتماد هياكل تنظيمية متعدّدة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقييم إبداعات مستحدثة والبحث عن فرص جديدة والكشف عن الإمكانات الحالية والمستقبلية ، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الأبداعية للمشكلات في ضوء الرؤى المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم و تكامل أنشطتهم .

#### 2-3- ممارسة النفوذ الإداري:

إنّ فكرة ممارسة النفوذ بمعناها العامّ هي كيفية التنفيذ أمّا معناها المميّز فقد خلّص إليه "جون سي ماكسويل" و عرّف القيادة "360 درجة" بأ ١ : تأثيرك في التطوير ، بغض النظر عن موقعك في المنظمة ، فلكي تصبح قائدا 360 درجة تمارس النفوذ من أيّ مكان فيها لابدّ من عنصر يحقق لك هذه المعادلة ألا و هو الذكاء الإجتماعي و مدى قدرتك على التفاعل مع الآخرين وإلهامهم على الإرتقاء و توجيه 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 فنّ التأثير و توسيع دائرته حيث يسهم الذكاء الإجتماعي في تحقيق أبعاد ممارسة النفوذ باختلاف المواقع .

### الفرع الثالث : الذكاء الإجتماعي و الإتصال التنظيمي تكامل أم إختلاف:

تسعى المنظمات إلى توفر العقلية المتجددة لأعضائها و المحافظة على بقائها وإستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة للوصول للنجاح الإستراتيجي .  
3-1- الأداء العالي للذكاء الإجتماعي:

يتمثل التحديّ الرئيس الذي تواجهه جميع المنظمات هو في عملية الإبداع المستمر الذي يجعلها قادرة على المنافسة على المدى الطويل ، وإحدى هذه التحديات هي الإستراتيجية التي تتبعها في قيادة فرق العمل في المنظمة ، فضلا عن القصور الذي حصل في دراسة العوامل المؤثرة في القيادة والذي كان سببا رئيسا في إستحالة تحقيق الفعالية و النجاح في المنظمات ، في وقت تزداد الحاجة فيه إلى قادة يواجهون التحديات التي تحصل في البيئة ، ففي ضوء الضغوطات التي تمارس على المنظمات أوجب ذلك إجراء تحولات في أداء أعمالها إعتادا على أكثر الممارسات التي تحقق لها نجاحا في المستقبل ولغ ل الذكاء الإجتماعي أحد أهمها إذا تعلق الأمر بقيادة فريق عمل ، فقد أظهرت نتائج المراجعة للأدبيات الحديثة أنّ الذكاء الإجتماعي للمنظمات هو من الجدليات الفكرية السّ اخنة في الفكر الإداري المعاصر والتي لازالت أطرها المفاهيمية والنظرية قيد التّأطير و التشكيل ، ومن هنا ففي ظلّ بيئة الأعمال الإفتراضية تسعى المنظمات إلى تدعيم مقدراتها الإستراتيجية عبر تحديث وتطوير الذكاء الإجتماعي لقادتها وإدارتها العليا من أجل تحقيق إستثمارات أفضل لمواهبها وطاقاتها الإجتماعية في إطار سعيها لتدعيم تنافسيتها وإستدامتها وصولا إلى الأداء العالي في المنظمات. 3-2- إختلاف المفاهيم و تكامل الأهداف :

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

### خاتمة :

إنّ 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 : 2019-04-16 .
- 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- منال 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 محدّدات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي ، مصر ، ص 05 .
- 5- تامر محمد أحمد بن علبة ، ماجستير بعنوان دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الفلسطينية، غزة ، 2018 ، ص 38.
- 6- أ.د. عبد الحسين حسن حبيب وآخرون ، بحث مستقى من دكتوراه بعنوان دور سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الإستراتيجي ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، العدد 18 ، ص 04 .
- 7- م.م. يزم محمد سالم وآخرون ، مقال بعنوان دور الذكاء الإجتماعي في التغيير الإستراتيجي ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 17 ، 2015 ، ص 10 و 16 .
- 8 - نورة عبد الله حزام الشعراني ، ماجستير بعنوان دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميّز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، 2018 ، ص 35 و 36 .
- 9 - أ.علاء فرحان طالب وآخرون ، 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 - 2019-04-22 : تاريخ آخر إطلاع ، <https://learnbyopen.wordpress.com> : الموقع الإلكتروني-
- 12- طه عامر ، ماستر بعنوان دور أسلوب التعلّم التعاوني في تحقيق التكيف الإجتماعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية ، جامعة المسيلة ، 2016-2017 ، ص 03 .
- 13 - حسن خالد ، أساليب وفنون القيادة / <http://www.libyanboy.com/muntada/> . ، تاريخ آخر إطلاع : 2019-06-15 .
- 14 - بختي آمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .
- 15 - وارين بينيس و ووربرت 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.بوسعدة سعيدة ، مقال حول الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال ، مجلة إقتصادات شمال إفريقيا ، المجلد 14 ، العدد 19 ، 2018 ، ص 288 و 289 .  
2019-06-05 : تاريخ اخر إطلاع ، <https://neverssurender.blogspot.com/> : الموقع الإلكتروني - 17
- 18- الفرق بين الإدارة والقيادة للدكتور طارق سويدان ، موقع على اليوتيوب: <https://www.youtube.com/watch:> ، تاريخ أخرالإطلاع : 2019-06-06 .
- 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 المنظمة في المصارف التجارية العاملة بالأردن ، دراسات العلوم الإدارية، العدد 02 ، 2010 ، ص 365 و 366 .
- 22 - م.د. مها صباح إبراهيم ، دراسة حول البراعة التنظيمية 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 الدعيمي و آخرون ، دراسة بعنوان نحو منظمات ذات الأداء العالي وفقا لمنظور الذكاء الإجتماعي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2012 ، ص 941 .
- 26 - طيبي 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 .  
Infioresources, 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 .