

أيار  
مايو (2006 م)  
ربيع ثاني (1427 هـ)

السنة الرابعة عشرة

العدد العاشر

العدد 322

www.edara.com

الشركة العربية  
للإعلام العلمي  
(شعاع)

القاهرة

ج ٢٠٠٤

للمشتركين فقط

nasim@edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



## الذكاء الاجتماعي

### علم النجاح الجديد

تأليف: كارل أبرشت

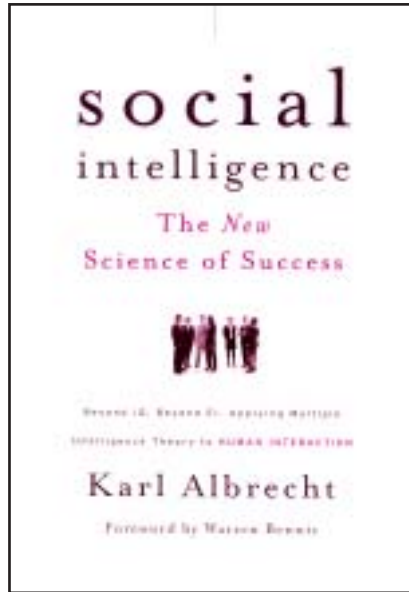
تحقيق النجاح على الصعيدين المهني والشخصي.

#### ذكاء مختلف

هناك أشخاص نجدهم متعبين وغير مريحين: فهناك المدير المزعج والزميل المتطفل والأخ الشكاء، والصديق البكاء، وكل هؤلاء أناس نتحاشى صحبتهم وتتهرب من لقائهم. لأن هناك حكمة تقول: "الإنسان السطحي يحرمك متعتين: عزلة نافعة وصحبة ممتعة".

وقد يكون العكس هو الصحيح: فهناك من نخلع عليهم صفات الخصوصية

والقربى والحميمية؛ لأنهم يشعروننا بالراحة والاحترام والتقدير. وشتان بين هذه الفئة وتلك. فلا وجه للمقارنة بين زميلك الشكاء الذي يصيبك بالصداع ويدفعك للضجر، وصديقك الحميم الذي تفتح له صدرك وتبوح لها بمكنونات نفسك؛ فيصغي إليك ويضمد جراحك ويواسيك ويحل مشكلاتك.



عندما تتمتع بالذكاء الاجتماعي فهذا يعني أنك تمتلك القدرة على التفاعل مع الآخرين من ناحية، واستقطابهم للتعاون معك من ناحية أخرى. ويتشكل الذكاء الاجتماعي من مزيج متوازن من الشعور باحتياجات الآخرين واهتماماتهم، الصريحة منها والضمنية، ومن اكتساب مجموعة من المهارات التي تمكنك من النجاح في التفاعل معهم في كل زمان ومكان. ولهذا فإن الذكاء الاجتماعي يكسبك قدرة فائقة على التواصل والتفهم والتفاهم والتعامل مع المواقف المختلفة بفعالية بالغة، وكأنك تملك قرون

استشعار، أو جهاز رادار يلتقط الإشارات ويرسل موجات الاستجابة الدقيقة والمباشرة.

ولا يقتصر قياس الذكاء على المهارات الذهنية والقدرات العقلية، بل يمتد ليشمل مزيجاً من هذه وتلك؛ ففوة الملاحظة والذكاء في التعامل مع مختلف المواقف، والتفاعل مع الآخرين بحنكة وكياسة، كلها أمور لا غنى عنها في

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic and English.

ولاء العملاء ونيل رضاهم بأساليب مقبولة أخلاقياً دون إجبار العملاء على شراء المنتج أو دفعهم لذلك بالغش والخديعة.

## مكونات الذكاء الاجتماعي

### العنصر الأول:

#### إدراك معطيات الموقف والوعي بها

يذكرنا مصطلحا: "إدراك" و"وعي" بالرادار وقرون الاستشعار. هل تشعر بأحاسيس الآخرين؟ هل تقدر مشاعرهم وتستشعر نواياهم، وإن لم يصرحوا بها أو يعلنوا عنها؟ بمعنى آخر: هل تضع تصوراً واقعياً للمواقف التي تواجهها في حياتك الشخصية أو العملية، يكون قوامه معرفة حقيقية وعملية لطبيعة البشر وثقافة المجتمع ومبادئه وأعرافه؟ إذا كنت ممن يفعلون، فأنت ممن يقدرون. وإن كنت لا تفعل، فلا تنتظر من الآخرين أن يتقبلوا وجهة نظرك أو يتعاونوا معك أو يشاركوك الرأي ويتجادبوا معك أطراف الحديث.

### إدراك السياق الاجتماعي

#### واستيعاب نظم المجتمع

لا يتفاعل البشر بعضهم مع بعض سوى في إطار أو سياق موقف بعينه: أي أن يكون هناك دائماً مسرح للأحداث وقصة تدور حولها تلك الأحداث: يصبح البشر فيها ممثلين، ولكل واحد دور يؤديه بحيث يحدث ذلك التفاعل وينشأ عنه خلاف أو حتى صراع يعطي للحياة معنى وللسلوكيات التي ينتهجها البشر مبررات ودوافع. البشر مبالون بطبعهم لإدراك أهمية السياق الاجتماعي، لكن من يفعلون تلك المهوبة قليلون: فنحن جميعاً نعلم أنه من غير اللائق إطلاق النكات في المآثم والجنازات، أو التحدث بصوت مرتفع في الأماكن العامة؛ ومع ذلك يمكن أن يمعن الإنسان في الانغماس في همومه حتى تصبح ذاته هي محور حياته واهتماماته، فينصرف عن التفكير في أحوال الآخرين، مما يؤدي لتجاهل المواقف الحساسة والتصرف بحماقة.

الأول سلبي وبطيء الفهم، ولذا يصعب التعامل معه، والثاني إيجابي ومتعاون، يبدي حنكة وحكمة وفعالية تؤهله للتفاعل البناء الذي لا يقف عند حدود الاستماع والإنصات، بل يبادر بتقديم الحلول ومواجهة التحديات. وهذا هو جوهر الذكاء الاجتماعي، فهو لا يقتصر على حل العضلات والمسائل الاجتماعية، بل هو موهبة فذة ونوع مختلف من النشاط النفسي والذهني والروحي الذي نسبر به أعماق الآخرين، عندما نفهم كنه ذواتهم، فنتمكن من التعامل معهم بالشكل السليم.

### هل نستطيع تنمية ذكائنا الاجتماعي؟

**أولاً: القيادة:** تحتاج المجتمعات لقادة يحتذى بهم في السلوك الإيجابي والرؤية الواضحة والقدرة على دفع عجلة التنمية قدماً، دون أن يضطروا لإرضاء العامة والخاصة. هؤلاء القادة يتيحون للأفراد والمجتمعات فرصة للارتقاء وتخطي العقبات ومواجهة التحديات، أكثر من أولئك الذين يزرعون الخوف والتردد في نفوس أتباعهم بفعل جنونهم وأنانيتهم وجشعهم.

### ثانياً: نظام التعليم:

من شأن نظام التعليم دعم وتفعيل وتشجيع انتهاج سلوكيات وتبني مبادئ قوامها الذكاء الاجتماعي، وغرس هذه المبادئ وتلك السلوكيات في جذور المجتمع وعقول الصغار من خلال حثهم على التعاون، لا على الصراع. هذا فضلاً عن تعليمهم التعبير عن الذات بلباقة، حتى يتسنى لهم تبادل عمليات التفاهم مع أقرانهم وذويهم بشكل إيجابي يتسم بالتعقل والرصانة لا الرعونة والتهور.

### ثالثاً: وسائل الإعلام:

تلعب وسائل الإعلام دوراً هاماً في غرس قيمة الذكاء الاجتماعي وثقافة إعلاء السمو الأخلاقي والسمعة الطيبة والثقة. مثلاً يستطيع كبار التنفيذيين في أي مؤسسة - بالتعاون مع وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية - وضع خطة تسويقية وبيعية من شأنها ترويج منتجهم وكسب

## ليس كل من يحمل مسدساً مجرم

يتطلب وضع التصور الصحيح لموقف ما وفهم كنهه فهم الظروف المحيطة به: فأنت قد تحكم على شخص ما بأنه قاتل مجرد رؤيته يضع مسدساً في جيبه ويدخل أحد المباني، بل قد تتماذى في وصمه بالإجرام متخيلاً أنه موظف موتور يريد قتل رئيسه! لكن الواقع قد يكون مختلفاً... لأنه من المحتمل أن يكون ذاك الشخص شرطياً يبدأ نوبة عمله! ينبغي الحرص على فهم جميع معطيات الموقف: في المثال سالف الذكر ربما لا يرتدي الرجل زي الشرطي، لكن حركاته ولفتاته وأسلوب الآخرين في استقباله يدل على ذلك، ولا ينبغي التسرع في الحكم عليه وسوء الظن به. يقودنا هذا المثال لمعرفة الأسباب الخفية وراء نصيحة خبراء الإدارة للمديرين بألا يعنفوا موظفيهم علانية أمام زملائهم. الخصوصية والانفراد أمران مطلوبان، إذ تعطي الخصوصية انطباعاً باهتمام المدير بمشاعر موظفيه وحرصه عليها: وهذا نموذج من نماذج إدراك السياق الاجتماعي، ونوع من الحكمة والمهارة في تفهم الآخرين وتقدير ظروفهم.

## تنمية مهارات إدراك المواقف واستيعابها

العوامل انطباعاً إيجابياً عنك : كالاختلاف والثقة واللباقة والود، أم تعكس السلبيات مثل : الخجل والتردد والخوف وعدم الاكتراث؟ يجب أن نهتم جميعاً بما نعطيه من انطباعات خاصة، إذا كان هدفنا اجتذاب القبول والإعجاب لأن هذا وذاك يؤهلنا للاستزادة من الذكاء الاجتماعي.

### الجاذبية والقدرة على التأثير

من الصعب تعريف "الجاذبية"، فهي كلمة ذات أبعاد متعددة، حيث يصف علماء النفس من نطلق عليهم نحن العامة "جذابين" بأنهم أناس باردون عاطفياً، سطحيون في التعبير - لا لقلّة الثقافة أو تدني المستوى الاجتماعي - بل لأنهم يتبعون أسلوباً موحداً وتقليدياً في الكلام والحركة والتفاعل والتواصل، وهذا يدل على التحفظ والقمع الشديد لطاقتهم العاطفية، وعدم تقدير ذواتهم على النحو الصحيح. ويعتبر التعريف السابق فكرة مجملّة عن مكونات الجاذبية من عقل وعاطفة. وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن توسيع نطاق التعريف بحيث لا يقتصر على الجاذبية التقليدية المشار لها - بما تحويه من كبح لجماح العاطفة وتحفظ في التعبير وبعض التواضع ونسبة مقننة من التأثير في الآخرين - بل يمتد ليشمل مستويات أعلى طبقاً لدرجة تأثير الشخصية الجذابة : بمعنى أنه كلما زاد التأثير زادت الجاذبية.

ونعرض فيما يلي ثلاثة أشكال للجاذبية :

\* **الجاذبية الرسمية**: ترتبط بالقيادة والساسة وكبار التنفيذيين الذين تسلط عليهم الأضواء ويحتفى بهم أينما ذهبوا. ولا يستمد هذا النوع من الجاذبية من شخصية الإنسان أو طباعه، بل من

\* عندما تجلس في أي مكان عام (مطعم أو مجمع تجاري مثلاً) حاول أن تخمن طبيعة العلاقات بين البشر من حولك : هل هم عائلات أم أصدقاء أم زملاء وذلك من خلال ملاحظتك لحركاتهم وسكناتهم ولفاتهم (على أن تحرص على عدم لفت انتباه أي إنسان لهذا التحقيق وذاك التدقيق، وإلا ظنك الآخرون متطفلاً).

\* ادرس البيئة المحيطة بك : نقصد طبيعة المكان وتأثيره على سلوك البشر؛ ومن أمثلة ذلك طريقة تنظيم قاعات الاجتماعات بحيث يجلس الرئيس التنفيذي على رأس الطاولة وحوله أعضاء مجلس الإدارة، في شكل نصف دائرة بينما نجد موظفي السكرتارية يجلسون مقابل الرئيس ليتسنى لهم تسجيل الملاحظات وتدوين أهم النقاط.

\* درب نفسك على التعرف على المعاني الظاهرة والخفية للكلمات والتعبيرات : فالحكمة تقول "تكلم حتى أعرفك" : الكلمات عبارة عن إشارات ونبضات ورسائل تعبر عن شخصية صاحبها ونشأته الاجتماعية وثقافته وبيئته : فالابتذال والإسفاف في الحديث يعطيان المتلقي انطباعاً عن سطحية المتحدث وضلالته وضيق أفقه.

### العنصر الثاني: الحضور

الحضور هو أسلوبك في التأثير في الآخرين من خلال مظهرك ومزاجك ولغة جسدك وطريقتك في المشي والوقوف والجلوس : هل تؤهلك كل تلك الأمور للتفاهم مع الآخرين والتواصل معهم أم لا؟ وهل تعطي تلك

## ليس كل مجهود .. محمود

تحضرنا هنا صورة ذلك النادل النشيط الذي يجمع الأطباق والأواني والأكواب الفارغة ويسرع بتنظيف الطاولة استعداداً لاستقبال رواد جدد في المطعم. يصل ذلك النادل ويجول كالنحلة الطنانة، فيصدر صوت قرعقة وارتجاج عن تلك الأطباق... إنه يؤدي عمله بهمة ونشاط وكفاءة، غير ملتفت للجلبة والضوضاء اللتين تنتجان عن تلك العملية، لدرجة أن الجالسين لا يستطيعون استكمال حديثهم بفعل ما يحدثه من ضجيج. يبادره أحد الزبائن طالباً منه العمل بهدوء، فيشعر النادل بالحرج ثم يستمر في عمله. ورغم شعوره بالحرج والضيق، إلا إنه يواصل عمله محدثاً ضجيجاً وقرعقة وقرعقة، وإن كانت أقل صخباً وجلبة من السابق.

يبدو الموقف بسيطاً وعابراً، وعند فحصه تحت مجهر المهارات الذهنية وقياسه بمعايير الذكاء الاجتماعي، نجد مبررين اثنين لتلك الضوضاء :

1. جعل ذلك الشاب عمله محوراً لحياته، فصار ينجز كثيراً من المهام في أقل من الوقت وبحماس متأجج وجهد جهيد.
2. لأن العمل هو محور حياته والإنجازات أولى أولوياته، فقد انصرف وانعزل عن معطيات ومكونات البيئة المحيطة به بما فيها مشاعر الآخرين وظروفهم؛ فلم يستوعب ولم يدرك السياق الاجتماعي المحيط به فوقع في فخ الإحراج الناتج عن استياء الآخرين.

- \* هل تحرص على التودد إلى والتقرب ممن سيفيدك أو يقدم لك الخدمات في المستقبل؟
- \* هل تحتفظ بعدد كبير من أرقام الهواتف والبطاقات لخدمة العمل، لكنك تصادق قليلين من أصحاب تلك الهواتف والبطاقات؟
- \* هل تستغل الآخرين لتحقيق غاياتك وتعطيهم الفرصة لمعاملتك بالمثل؟
- \* هل يتمحور سلوكك حول كسب رضا الآخرين بغض النظر عن شعورك الحقيقي نحوهم؟
- \* هل أنت صادق مع نفسك؟
- \* هل ما تظهره لغيرك هو ما يكنه قلبك ويقره ضميرك؟ وهل تواجه نفسك بأخطائك وتحاسبها قبل أن تنتقد الآخرين؟
- لو أظهرت إجاباتك عن الأسئلة سألها الذكر بأنك تود الحصول على حب الآخرين واحترامهم لك وتجذبهم نحو التعاون معك، جاعلاً احتياجاتك ومطالبك في المقدمة لفقدت مصداقيتك وأصالتك.
- أما إذا أظهرت إجاباتك انتهاجك لسلوكيات نابذة من احترامك لذاتك وتفعيلك لمبادئك وقيمك حتى ولو ضحيت في سبيل ذلك ببعض المال أو خسرت رضا بعض الناس فستوصف آنذاك بالصدق والأصالة.

### الأصالة هي: الصدق مع النفس

الأصالة تعني البعد عن الزيف والتملق وكسب ثقة الآخرين من خلال سلوك قوامه التفاهم المتبادل والتواصل الفعال والتعبير عما يدور بداخلك بصدق ولباقة على حد سواء، فضلاً عن جعل السمعة الطيبة والإنجاز لا الشهرة والكسب المادي هما أولى الأولويات وأهم الغايات. إن الصدق هو جواز المرور لبلاد الجاذبية والتأثير والعظمة.

السلطة المخولة له ووضعه السياسي أو المادي أو الإداري : فالملوك والرؤساء التنفيذيون يخطفون الأبصار ويسرقون الأضواء في أغلب الأحوال بفعل مراكزهم، لا مكانتهم في قلوب الناس.

\* **الجاذبية المصطنعة:** تخلعها وسائل الإعلام على محاسبيها! وهي مسألة مؤقتة لأنها قائمة على أساس مادي بحت : فهؤلاء لا يستمدون جاذبيتهم من مواهبهم أو إنجازاتهم أو أخلاقهم، بل من استقطابهم لوسائل الإعلام بالإغراءات المادية التي قد تصل حد الرشاوى. ويا له من أمر مهين أن يضحي الإنسان بإنسانيته وكرامته من أجل الشهرة و المجد الزائف، تماماً كأن ترتدي أفخر الثياب وتتملق من حولك بمعسول الكلام والعبارات الرنانة التي لا تؤمن أنت شخصياً بها لتؤثر فيهم، لكن هيهات. فهذه ليست جاذبية بل هي كذب وزور ورياء!

\* **الجاذبية المكتسبة:** وهي أندر الأنواع وترتبط بالقليلين ممن لا يسعون للشهرة أو المجد، بل بمن يثرون حياة الآخرين ويخلعون المعنى على وجودهم من خلال تفعيل القيم السامية والمبادئ الرفيعة، كالعمل الجاد والإنجاز والإيجابية ؛ وهم في ذلك لا يطمحون إلى السلطة أو المال أو الجاه بل للعطاء والبذل والتفاعل البناء.

### العنصر الثالث: الأصالة

تعتبر الأصالة عن مصداقيتك مع نفسك ومع الآخرين. وهذه خطوة على طريق الوصول للذكاء الاجتماعي. للتأكد من أصالتك اطرح على نفسك الأسئلة التالية :

## كيف تنمي موهبة الحضور

- \* لا تقلد نجوم السينما في طريقة كلامهم أو حركاتهم لتلفت الأنظار، فهذا يجعلك موضعاً للنقد وربما السخرية. كن تلقائياً وبسيطاً ومباشراً - دون أن تؤذي مشاعر الآخرين - واحذر التصنع والتكلف وحاول أن تضع تصوراً لحالة الشخص الذي سيقابلك لأول مرة وماذا تراه يتخيلك أو يتوقع منك.
- \* حاول أن تصف نفسك متخيلاً انطباع الآخرين عنك بعد أول مقابلة. دون تلك الصفات في ورقة صغيرة بالإضافة لملاحظات جانبية تسأل فيها نفسك عما تحب أن يصفك الناس به بحيث تضم المحصلة النهائية أفضل الصفات.
- \* سجل رسالة على بريدك الصوتي واستمع لها عدة مرات واسأل نفسك : "ماذا سيكون شعور الآخرين عند الاستماع لنبرة صوتي وأسلوبني في الرد؟". دون ملاحظاتك وحاول تلافي سمات الخشونة والجفاء وعدم الجدية.
- \* سجل مناقشة بينك وبين أصدقائك بالصوت فقط أو بالصوت والصورة وحاول إطالة الجلسة حتى ينسى الطرف الآخر أنك تسجل، فيتصرف على سجيته. ثم شاهد ما سجلت : فمن شأن هذا مساعدتك على دراسة سلوكك وأسلوبك في الحديث والمناقشة بالإضافة لعادات الآخرين وما ينتهجون من سبل للتفاعل والتواصل ومدى تمتعك ومن معك بالتفاهم ووضوح الأفكار والأصالة.
- \* اسأل أصدقاءك المقربين عن انطباعاتهم الأولى عنك : فقد يكون هذا أسلوباً لبقاً في استشفاف ما هو غير مقبول في سلوكك وكيفية تعديله وتقويمه.

## العنصر الرابع: الوضوح

أي الوضوح في التعبير عن آرائك وأفكارك ونواياك بصراحة ودون تردد أو وجل. هل تقول ما تعني وتعني ما تقول، أم إنك إنسان كثير الكلام، وقليل الفعل، أم إنك شخص سلبي لا يقول أو يفعل أي شيء؟ هل تجيد فن الكلام؟ هل تجبر تصرفاتك وأقوالك أو حتى نبرة صوتك الآخرين على احترامك؟ هل تؤثر في الآخرين وتلهمهم وتزودهم بالثقة والطمأنينة؟ هل أنت مستمع جيد يصغي للآخرين ويستوعب وجهات نظرهم؟ إذا أجبت بـ "نعم"، فهذا يعني أنك تمتلك عنصراً هاماً من عناصر الذكاء الاجتماعي: الوضوح. هذا ويعتبر حسن اختيار الكلمات وانتقاء الألفاظ من أهم أدوات الوضوح في التعبير عن الأفكار والآراء، كما أن لاستعمال البلاغة والمجاز والأمثال دوراً فعالاً في توضيح كلامك والإفصاح عما تريد.

## اغلق فاك قبل أن يغلق الناس آذانهم

معظمنا نقع في فخ إساءة التعبير: فقد تخوننا اللغة بفعل ضغوط العمل والحياة، لكن من حسن الحظ أن هذا الفخ لا يتحول لهوة سحيقة يتحطم فيها مستقبلنا المهني وحياتنا الشخصية. والدرس المستفاد هو أنه في كثير من الأحيان يكون الصمت أبلغ من الكلام. فالصمت نوع فريد من الذكاء الاجتماعي، لأن الأذكاء يتحدثون في الوقت المناسب ويصمتون في الوقت المناسب، وهم يجيدون إدارة المناقشات عندما يكتفون بطرح اقتراح ما، ثم يتركون للباقيين مهمة استكمال الموضوع برمته. وهناك حكمة مشهورة تقول: "الذكي هو من يغلق فمه قبل أن يغلق الناس آذانهم".

## كيف تنمي مهارات الوضوح؟

\* تعلم اللباقة من أصحابها وشاهد الحوارات والمناقشات الساخنة التي يتميز المحاور والمتلقي فيها

بسرعة البديهة واتساق الأفكار ودقة اللغة وسرعة الاستجابة واستخدام الحقائق والأرقام والأمثلة والتشبيهات وروح الدعابة.

- \* اختبر قاموسك اللغوي وكيفية استخدامك للكلمات: هل تتحدث بما يناسب السياق والموقف المحيط بك أم لا؟ اقرأ كتباً أو استمع لبرامج صوتيات أو تدرب على استخدام الألفاظ من خلال الإنترنت.
- \* اطلع على الكثير من الكتب وقرأ كثيراً حتى تتكون لديك ثروة من الكلمات والتعبيرات التي تناسب المواقف المختلفة.
- \* درب نفسك على التعبير عن أفكارك بالرسومات والأشكال الكرتونية.
- \* تمرن على الاستماع والإنصات وابتكر مزيداً من الطرق لتفعيل تلك المهارات وتنميتها.

## العنصر الخامس:

### التفهم والتعاطف

يتمثل التعاطف في قدرتك على استيعاب آراء الآخرين وتفهمك لمشاعرهم. لاختبار مدى تمتعك بتلك المهبة، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- \* هل تدرك مشاعر الآخرين وتعامل كل فرد بما يتناسب مع مشاعره وأحاسيسه؟
- \* هل تقبل الآخرين كما هم أم تنتقد تصرفاتهم وتحاول تعديلها طبقاً لمزاجك؟

من الإجابة عن الأسئلة السابقة، نرى أن التعاطف مع أحد الأشخاص يعني التوحد معه، لكن الذكاء الاجتماعي يزيد من عمق هذا المعنى عندما يضيف إليه قيمة التأزر والتعاون. فالتعاطف هو شعور إيجابي يربط بين اثنين من البشر وتكون نتيجته التفاهم والتعاون.

## فساد الأخلاق

من البديهي أن من يتحلون بفضيلة التعاطف ويحسون ثمارها من العلاقات الراسخة والإيجابية يتحاشون

## تنمية مهارات المصادقة

- \* احذر أن يستدرجك الآخرون نحو مخالفة مبادئك، وتصرف بحكمة ولباقة حتى لا تفقد مصداقيتك.
- \* ذكر نفسك بالمواقف التي شعرت بعدها بالندم على اختيارك أو بتأنيب الضمير. هل سبق لك وفضلت الذهب على السبب، وتوصلت لنتيجة دون كد أو مثابرة؟ هل سبق لك أن حاولت تجنب مواجهة أحدهم خوفاً من الجدل والنقاش والصراع؟ إذا أجبت بنعم فأنت تعترف بأنك فقدت مصداقيتك في يوم من الأيام. خذ عبراً ودروساً من تلك المواقف لتمسك بالقيم السامية ما حبيت.
- \* أكتب قائمة باحتياجاتك العاطفية والتي تتمثل فيما تنشده من الآخرين من مشاعر المودة والتشجيع والقبول والثقة، ثم اسأل نفسك: "هل تدفعني تلك الاحتياجات لفقدان مصداقيتي وتملق الآخرين وتحاشي الصراعات التي قد تكشف نقاط ضعفي، أو تجعلني أستغل الآخرين أو أنافقهم؟" كن شجاعاً واكبح جماح الاحتياجات التي تزيد من ذلك الخطر.



**1. خلل التركيز:** يصيب المديرين فيتشتتون بين الأهداف والاستراتيجيات والمشكلات المتعددة، ويعجزون عن اختيار أحدها، كما يفقدون حماسهم وحسهم في اتخاذ القرارات وإنجاز المهمات.

**2. الفوضى:** تصيب فرق العمل نتيجة ما يعاني منه التنفيذيون والمديرون من تشتت في الانتباه: الأمر الذي ينتهي بانعدام الهدف وفقدان الأولويات ووضع المصلحة الشخصية قبل المصلحة المؤسسية: فلا قرارات ولا استراتيجيات ولا إنجازات!

**3. العجز:** ويشبه فقر الدم لدى البشر، فكما يحمل الدم الغذاء للإنسان تعطي الموارد المالية والإدارية والبشرية للمؤسسة وضعها في السوق ومنزلتها المميزة بين منافسيها. تحتاج المؤسسات التي تفتقر للأموال والمواهب واللوائح الإدارية الجادة والرنة إلى "نقل دم" - كتعيين كوادر جديدة مؤهلة للعمل وطرح منتجات جاذبة للعملاء وتعديل الهيكل الإداري - حتى تستعيد قوتها الضائعة ومركزها المفقود.

**4. التمييز الطبقي:** قد ينطوي الهيكل الإداري على شكل خفي من أشكال التمييز أو التفرقة بين العاملين القائمين على أساس الكادر الوظيفي أو الاجتماعي: فمثلاً نجد أحد الموظفين الصغار في السكرتارية يمنح امتيازات أكثر ممن يفوقونه كفاءة وخبرة لمجرد أنه من أقارب أو أصدقاء الرئيس التنفيذي، أو لأنه ابن فلان أو علان. ومن المؤسف أن هذه الأنظمة الفاسدة تنمو وتستشري فتحل محل اللوائح المشروعة والقوانين الموضوعية، فنجد جماعات التملقين والمنافقين وأصحاب المصالح الشخصية يحيطون بهذا الموظف أو ذاك المدير كالحاشية الملكية، بهدف الحصول على مزيد من الامتيازات والعلاوات على حساب البقية المغلوبة على أمرها!

**5. الصراعات الداخلية:** تشبه الحروب الأهلية التي تنشب في الدول بين الأحزاب السياسية أو الطوائف

الإنحذار الاخلاقي والفساد السلوكي اللذين يتمثلان في:

- \* الامتناع عن التصرفات الإيجابية.
- \* استفزاز الآخرين وإثارة حفيظتهم.
- \* الاستبداد بالرأي وفرضه على الآخرين.
- \* التلاعب بمشاعر الآخرين.
- \* التعصب للرأي الشخصي وضيق الأفق.
- \* خيانة الثقة.
- \* الحنث بالوعود.
- \* النقد اللاذع والهدام.
- \* السخرية.
- \* غرس مشاعر الذنب وتأنيب الضمير لدى الآخرين.
- \* إمطار الآخرين بسيل من النصائح غير المفيدة وغير المرغوب فيها.

## تشبيط الهمم وقتل الابتكار

القادة السليبيون - وخاصة في مجال الأعمال - يقتلون الأفكار ويخنقون الإبداع والابتكار بجمل قصيرة لكنها كالسم الزعاف في تأثيرها مثل قولهم: "هذه فكرة غير مجدية للمؤسسة" أو "هذه فكرة مكلفة جداً".

ومع ذلك فإن هناك حلاً لحالات عدم التفهم هذه، إذ يمكنك أن تبادر رئيسك غير المتفهم بقولك: "هلا طرحت عليك سؤالاً؟" أو: "قبل اتخاذ القرار النهائي، لا زال لدينا متسع من الوقت لاستعراض الخيارات التالية". أو: "ربما تفضل إعادة النظر في كذا وكذا". من شأن تلك العبارات - إذا قيلت بلباقة وذكاء اجتماعي - جذب الانتباه وإجبار الطرف الآخر على التنازل عن كبريائه والإنصات لك.

## الذكاء الاجتماعي في إدارة الأعمال

لا نستطيع تقدير الدور الهام الذي يلعبه الذكاء الاجتماعي في المؤسسات إلا إذا درسنا مساوئ غيابه أو ضعفه أو عدم إدارك أهميته في حياتنا وعملنا. هناك سبعة عشر نموذجاً للخلل وسوء التخطيط داخل المؤسسات من شأنها إهدار الموارد والحد من الفعالية وتحجيم الإنجاز، وكلها ناتجة عن غياب الذكاء الاجتماعي وهي:

## طول اللسان وسوء التعبير

ذهب أحدهم إلى متجر كبير وتوجه إلى قسم الخضروات وطلب "نصف حب قرنبيط" أو ما يسمى في بلاد الشام "زهرة". قال إنه فقط يريد نصف حبة لأنه ببساطة لا يحتاج لثمرة كاملة، أسرع رئيس القسم بحبة القرنبيط إلى زميله وقال: "هلا قسمت هذه القرنبيطة إلى نصفين؟ هناك رجل أحرق يريده شراء نصف حبة فقط!" وعندما أشار بإصبعه إلى الخلف والتفت نصف التفاتة، إذا به يلمح العميل واقفاً على مقربة منه وقد سمع كل ما قيل. فلم يجد الرجل حلاً إلا أن استطرد مشيراً للعميل: "ولحسن الحظ أن هذا السيد المحترم يريد شراء النصف الآخر".

قد تؤدي الألفاظ النابية والبذاءة وسوء التعبير للإحراج وإثارة حفيظة الطرف الآخر وربما قطع العلاقة به تماماً.

اتخاذ القرار، فتضيق المؤسسة في متاهة التمزق بين موظفين مشتتين ومدير مريض نفسياً واجتماعياً ومهنيًا.

### 11. هشاشة الهيكل الإداري: المؤسسات ذات الهيكل

الإداري الضعيف والذي يفتقر للتواصل والتعاون تشبه الإنسان المريض بالتهاب المفاصل المزمع: كلاهما في ألم مستمر وعاجز عن الحركة والإنجاز. يحدث نفس الشيء في المؤسسات المزقة من الداخل والتي تتنافس إداراتها للحصول على أكبر قدر من الامتيازات والموارد، مما يعوق تحقيق الهدف وتنفيذ الرسالة.

### 12. العقلية الاحتكارية: عندما تطول فترة تبوؤ

إحدى المؤسسات الصدارة في السوق، يعتقد قادتها أن هذا الحال سيدوم، فيشرعون في التصرف كمحتكرين، متجاهلين منافسيهم وسائرين على الأنماط القديمة والتقليدية ومهملين الإبداع والتجديد والابتكار، مما يجعلهم صيداً سهلاً لأي منافس جديد أو متجدد.

### 13. القائد الأرعن: يشبه رعاة البقر الذين يفتقرون

للحكمة والشعور بالمسؤولية، فيتخذون قراراتهم بتسرع ودون الرجوع للتنفيذيين أو المستشارين، حيث يفاجئون المؤسسة بأسرها بقرار غير متوقع، مما ينشر التواكل والتقاوس في جميع أرجاء المؤسسة لأن الجميع يخشون المبادرة ويكتفون بالاستجابة والموافقة والطاعة العمياء.

### 14. عصر السرعة: سباق الجرذان: هذا المفهوم

يجعل الجميع يجتهدون في تحقيق الأهداف المالية والمادية على حساب سعادتهم الشخصية واستقرارهم النفسي. وهكذا يفقد الإنسان كرامته وتهدر إنسانيته حتى يستطيع مواكبة التطور المذهل في التكنولوجيا والكماليات والماديات، فيصح كالآلة التي تعمل دون توقف أو كالجرذ الذي يركض بلا هدف.

الدينية: إذ تنقسم المؤسسات إلى فرق وتصبح شيعاً وأحزاباً، لكل فرقة فكر مختلف وقيم متباينة ونموذج أعمال مميز، بالإضافة إلى قائد يتقدم مسيرة الخراب أو بطل يحمل راية الخلاف!

### 6. الاستبداد: استبداد الرئيس التنفيذي برأيه وانفراده

باتخاذ القرارات لا يعطي بقية التنفيذيين والعاملين فرصة المشاركة، وهو يزيد من احتمال اتخاذ قرارات فاشلة من شأنها تحطيم المؤسسة وضياع أهدافها.

### 7. الخلاف وغياب الرؤية: بالرغم من أن نموذج

أعمال أية مؤسسة يعطي صورة إيجابية عن وحدة الرأي وإجماع التنفيذيين على سياسة إدارية واحدة، إلا أن الإجماع يغيب والاتفاق يضيع عند الشروع في إعادة اختراع ذاك النموذج وتطويره.

### 8. الإحباط العام: عندما تسوء أحوال المؤسسة، قد

تفشل الإدارة العليا في الحفاظ على عنصر التواصل والتفاهم بينها وبين صغار الموظفين، مما يثبط الهمم ويقتل الروح المعنوية ويقلص شعورهم بالالتزام بأداء واجباتهم.

### 9. المدير العجوز: عندما تطول فترة ولاية المدير

التنفيذي ويتقدم به العمر، فإنه يرفض تجديد دماء المؤسسة وتعيين المواهب الجديدة، لأنه من شأن هذا الإطاحة به في المقام الأول، يحدث نفس الشيء مع كبار التنفيذيين بحكم الشيخوخة والتعصب للأساليب والأفكار القديمة والتي تهدد بالدمار والخراب، رغم أنها كانت في السابق سبباً في الازدهار.

### 10. المدير الانطوائي: عندما يتقاعس الرؤساء

التنفيذيين عن أداء مهامهم، ينتهجون سلوكاً مرضياً من شأنه عزلهم عن سائر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين، مما يفقد الجميع الثقة في ذلك الرئيس، فيشرعون في التصرف كل بطريقته الخاصة، ويتركونه وحيداً وحائراً دون مستشار يعينه على

## تنمية مهارات التعاطف

- \* ادرس تصرفات وأقوال شخص لا يجيد فن التواصل، وأعد قائمة بسلوكياته السلبية التي من شأنها إبعاد الآخرين عنه وقائمة أخرى تضم ما تعتقد أنه قد يحسن من سلوكه ويفعل مهارات التواصل لديه.
- \* ادرس سلوكيات شخص فعال وإيجابي واكتب قائمة بإيجابياته التي تجعله موضع احترام وجاذبية وحاول تطبيقها على حياتك الشخصية.
- \* اجلس مع صديقك أو شريكك الغاضب وأعد بناء العلاقة بينكما محاولاً أن تتفقا على "اجتماع أسبوعي قصير" يتحدث كل منكما فيه على حدة عن الآخر، مبدياً رأيه في إيجابياته وسلوكياته النافعة، على أن لا ينتهي الاجتماع دون وعد متبادل بمزيد من التفاهم والمودة وإصلاح الأخطاء.



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية  
This publication is available in both Arabic and English

نشرة نصف شهرية تصدر عن:  
الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"



## للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل، يمكنكم  
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

### الفرع الرئيسي

ص.ب 4002، مدينة نصر، القاهرة 11727، مصر  
هاتف: 2633897 - 4036657 - 4025324 02 2+  
فاكس: 2612521 02 2+  
مكتب الإسكندرية: 3816322 03

### السعودية: المجموعة العربية للتعليم والتدريب

الرياض - ت: 4537575 - ف: 4537474  
جدة - ت: 6504053 - ف: 6521147

الإمارات: شركة إدارة كوم - ت: 2678775 - ف: 2580966، دبي  
الأردن: شعاع الأردن - ت: 5820385 - ف: 5820384، عمان  
سوريا: شعاع الشام - ت: 2129582 - ف: 6662516، دمشق  
اليمن: سكاى نت - ت: 465000 - ف: 212698، صنعاء  
ليبيا: دار الفضل - ت: 2239671 - ف: 5109297، بنغازي  
وقريباً في الكويت وعمان وقطر

للاستعلام أو الحصول على بيانات  
مكاتبتنا في الوطن العربي وحول العالم  
الرجاء زيارة

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب  
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز  
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.  
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات  
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبين الإدارة العربية.  
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454  
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضاً دورية  
المختار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية  
لأحدث ماتنتشره مجلات العالم الإدارية.

**15. ثقافة العزلة وعدم التعاون:** عندما تنقسم المؤسسة على ذاتها وتتحلل لتصبح شبه معسكرات لجيوش متصارعة؛ كل يتبع قائده ولا يقبل التعاون أو تبادل المعلومات مع زميله في المعسكر الآخر (أو الإدارة الأخرى) إما خوفاً من القائد أو لغياب ما يحفزه على ذلك، تكون النتيجة مزيداً من الجمود والركود والغموض في الرؤية. بل قد تكون النتيجة نسيان الهدف وفقدان الاتجاه تماماً.

**16. الشراسة والمنافسة غير الشريفة:** تسود هذه السمات في المؤسسات التي تفضل تعيين الموظفين والتقليل من "الوظائف": أي تطغى عليها ثقافة التحيز للرجال، في هذه الحالة لا يكافأ الموظفون على الإبداع والتعاون ووضع القيم الاجتماعية في الاعتبار، قدر ما يكافؤون على الشراسة في المنافسة التي قد تبلغ في بعض الأحيان حد العداوة والضراوة والفوز ولو حساب الجميع!

**17. الخوف من التغيير والوقوع في الخطأ:** تميل المؤسسات ذات الأوضاع المستقرة والتي تتمتع بالازدهار والتفوق والرخاء، وتحظى بنصيب الأسد من السوق، تميل إلى البقاء في "منطقة الاسترخاء"، فتحجم عن تغيير هيكلها أو استبدال منتجاتها القديمة بأخرى جديدة خوفاً من الوقوع في أخطاء مالية أو إدارية أو تسويقية. لكن من لا يخطيء لا يتعلم، ولذلك تبقى هذه المؤسسات مهددة بالفناء والانحيار إن عاجلاً أو آجلاً.

## المؤلف



### كارل ألبريشت:

باحث ومدرب ومتحدث  
ومستشار في الإدارة، وهو يكرس  
معظم جهوده لبحث وتطوير  
مفاهيم جديدة للفعالية الشخصية  
والمؤسسية.

## الكتاب

**Author:** Karl Albrecht  
**Title:** Social Intelligence  
The new science of success  
**Publisher:** Jossey-Bass Awiley Imprint  
**ISBN:** 0-7879-7938-4  
**Pages:** 289

To buy this book, use this link:  
<http://www.amazon.com>