

## الإيقاع الناعم في المنظمة اللطيفة- مقومات صناعة المقياس العاطفي للسلوك التنظيمي-

### *Soft rhythm in the gentle organization-the ingredients for making the emotional scale of organizational behavior*

سماح بلعيد<sup>1\*</sup>، العيد غربي<sup>2</sup>، خليفة عزي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المدرسة العليا للأساتذة- بشار، (الجزائر)، belaidsamah23@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، (الجزائر)، gherbi-laid@univ-eloued.dz

<sup>3</sup> جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، (الجزائر)، azzi-khalifa@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2021/09/29 تاريخ قبول النشر: 2021/12/13 تاريخ النشر: 2021/12/31

**الملخص:** طرحت الدراسة إشكالية معرفية عميقة مرتبطة بفن إدارة السلوك التنظيمي بأسلوب الإيقاع الناعم في المنظمة اللطيفة. تتمحور أهمية الدراسة في التعريف بهذه الأساليب الجديدة التي تساهم في نجاح منظمات الأعمال الحديثة، متمثلة في (الإدارة بالعقيدة والأخلاق، الإدارة بالمرح والدعابة، القيادة بالذكاء العاطفي، رعاية الاهتزاز المتزامن في المنظمة، تقليص النشاط الموسيقي، صناعة العضو العاطفي في المنظمة) وهي كلها خيارات تقلص من الاضطرابات التنظيمية والإشكاليات الإدارية. هدفت الدراسة إلى التأكيد على تلك الأساليب الناعمة وطبعها في السلوك التنظيمي يكون له عائد ذو قيمة طويلة المدى في حياة المنظمة أفضل من أسلوب السيطرة الهرمية. وانتهت الدراسة إلى الاستثمار الذكي في المقياس العاطفي الذي يطور المنظمة.  
**الكلمات مفتاحية:** الأساليب الناعمة، المقياس العاطفي، الأخلاقيات، جماعة العمل، القيادة المتناغمة.  
تصنيف JEL : D23 ، D91 ، L51 ، M54 .

**Abstract :** The study poses a deep cognitive problematic related to the art of managing organizational behavior in a soft rhythm style in a pleasant organization. The importance of the study centers on introducing these innovative methods that contribute to the success of modern business organizations, represented in: (management with faith and ethics, management with love, fun and humor, leadership with emotional intelligence care Synchronous vibration in the organization, reducing musical cacophony in the work environment, making emotional member in the organization These are all options that reduce organizational turmoil and administrative problems. The study aimed to emphasize those soft methods and their nature in organizational behavior that have a long-term value return in the life of the organization better than the hierarchical control method. The study ended with the smart investment in the emotional scale that develops the organization.

**Keywords:** Soft factors, Emotional scale, Ethics, Teamwork, Harmonious leadership.

**Jel Classification Codes:** D23, D91, L51, M54.

\* المؤلف المرسل: سماح بلعيد

## 1. مقدمة:

نقارب في هذه الدراسة مسألة "الإيقاع الناعم في السلوك التنظيمي"، والتعريف من خلاله بخلق جديد من المنظمات يعرف بالمنظمة اللطيفة/الناعمة، إن هذا الشكل من المنظمات لا يعتمد فقط على وضعة العناصر المادية، لضمان الأداء التنظيمي وبلوغ الأهداف الربحية في حجم الأعمال ومراكمة الأموال، كما لا يكتفي بمجرد البحث التقليدي في العناصر اللامادية الأخرى (ثقافة المنظمة، العلاقات الإنسانية، إدارة الوقت...)، بل يركن إلى زراعة بنوية لمادة فعالة جديدة في خلايا المنظمة، متمثلة في المقياس العاطفي في السلوك التنظيمي الذي يتجلى في أسلوب الإدارة بالعقيدة والأخلاق، الإدارة بالحب والمرح والدعابة، الإهتزاز المتزامن، صناعة المقياس العاطفي، القيادة الممكنة، الإدارة بالتقاؤل والحماس، الإدارة بلا قيادة، القيادة الذكية وغيرها من الأساليب.

تأتي هذه الدراسة لتؤكد على الرأسمال الرمزي (الأخلاق والقيم، الذكاء العاطفي الجماعي والإحساسات الإنسانية الأخرى كالحب والمرح والدعابة، التقاؤل والحماس، الإهتزاز العاطفي المتزامن)، وهي مكونات الرأسمالية الجديدة كما نتصورها في هذا المنجز البحثي، المؤثرة بقوة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي والحضاري الذي تقاس به نهضة الأمم (مجموعة النمر الاقتصادية العالمية مثال)، حيث أصبحت الأخلاق في الخيار الأممي المتقدم الورقة الحاسمة، التي يراهن عليها لتحقيق الوثبات المتوقعة أو المنتظرة، ومن ثمة اعتبرناها في اقتربنا العلمي ضمن هذه الدراسة السلطة الهادئة-غير المكتوبة- التي تلعب دورها المؤكد في نجاح أداء المنظمات المعاصرة، فأصبحت تراهن على هذه الأوراق باكترات واهتمام بالغ.

لقد أنتت النظريات والتطبيقات والتقارير الأمامية توصي في كل مناسبة بالإنسان ومراعاة قيم الإنسانية فيه من خلال التحكم في مستويات ثلاث، وهي: تأهيل قدرات الإنسان، وإشباع حاجاته، وتمكين الإنسان في كل شيء.

من هذا المنطلق تطرح هذه الدراسة الإشكالية الآتية:

**كيف يؤثر أسلوب الإيقاع الناعم في السلوك التنظيمي للمنظمة اللطيفة؟**

يتفرع عن هذا الإشكال الأسئلة الآتية:

▪ على ماذا تبنى فلسفة المنظمة اللطيفة؟ وما هي أبعادها؟

▪ على ماذا تبنى فلسفة إدارة السلوك الإنساني بالإيقاع الناعم والمقياس العاطفي وماهي أساليبه؟

## 2. معالجة مفاهيمية: المنظمة اللطيفة وأخلاقيات الأعمال

### 1.2. المنظمة اللطيفة:

ورد في القرآن الكريم في سورة الكهف: "...، وليأتاكم برزق منه وليتلطف ولا يشعرون بكم أحداً، إنهم إن يظهروا عليكم يرموكم أو يعيدوكم في ملتهم..." (قرآن كريم، سورة الكهف، الآية 19).

اللطيف صفة من صفات الله واسم من أسمائه وفي التنزيل العزيز: " الله لطيف بعباده"، وأيضاً: " وهو اللطيف الخبير"، ومعناه الرفيق بعباده.

ورد في قاموس المعاني: **تلطف ب/ تلطف في / يتلطف، تلطفًا، فهو متلطف** والمفعول متلطف به، **وتلطف بأهله**: ترفق بهم، **وتلطف في المسجد**: تخشع وردد اللطيف، **وتلطف به**: احتال له وبالح في مجاملته حتى اطلع على أسراره، **والتلطف بالولد**: الترفق به، **والتلطف بالعدو**: الاحتيال عليه للاطلاع على أسراره، **وتلطف الشخص في الأمر**: ترفق فيه وعالجه بأدب- تلطف في معالجة المشكلة "فليأتكم برزق منه وليلتطف ولا يشعرون بكم أحداً"-.

قال أبو عمرو: اللطيف الذي يوصل إليك أريك في رفق واللفظ من الله تعالى معناه: التوفيق والعصمة.

وقال ابن الأثير في تفسيره: اللطيف هو الذي اجتمع له الرفق في الفعل والعلم بدقائق المصالح وإيصالها إلى من قدرها له من خلقه (ابن منظور، 1998، صفحة 4036).

وألف الرجل سؤاله، حسنه، سأل بحنان وتلطف، وألف الشخص بكذا: أكرمه وبره به، أتحف وألف: أطفه بهدية، واستلطف الشيء: قربه منه وألصقه بجنبه، واستلطف هواء الجبل: وجدته رائعا" (المعاني، 2010).

يقترِب هذا الطرح من قراءة واستقصاء مختلف الفروض حول الطبيعة البشرية في التنظيم حيث تأثير الأفكار والمشاعر والعواطف والأحاسيس في السلوك (كما تقول مدرسة العلاقات الإنسانية)، إضافة إلى حاجة الإنسان إلى أسلوب اللطف والرقّة والحسن والإكرام والبر والرفق حتى يعمل أكثر ويعمل أفضل كما يقول النموذج الياباني،

وهذا ما يكشفه مفهوم المنظمة اللطيفة، فقد ذكر أحد المفكرين: "إن الإنسان لا يعيش بالخبز وحده بل إنه يحتاج إلى زبدة وعسل وغيره من الطعام حتى يستقيم عرفه ويصلح عقله وتصح قواه"، أي أن المورد البشري يعمل بحاجات الجسد وحاجات النفس والروح الإنسانية أيضاً، وأن هذه الخلفية تتساقط طبعاً مع أهداف الربح وتحقيق المنفعة الاجتماعية والاقتصادية بالنسبة لمنظمات الأعمال.

## 2.2. أخلاقيات الأعمال:

أ- لغة: الأخلاق جمعُ خلق، والخلق هو السجية والطبع، كما قال ابن منظور: "الخلق هو الدين والطبع والسجية، وحقيقته أن صورة الإنسان الباطنية وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها (...)", وفي القاموس المحيط: "الخلق بالضم وبضممتين هو السجية والطبع والمروءة والدين" (خليفة و بداوي، 2021، صفحة 05).

ب- اصطلاحاً: عرفها بن مسكويه بأنها: "حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية (...)", وتعرف الأخلاق بأنها: "مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع للتمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، وترتكز على مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، وتقدم دليلاً على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً" (خليفة و بداوي، 2021، صفحة 06).

أخلاقيات الأعمال هي التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من انتظامه في العمل، واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه، كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى لسلوك وأخلاق المنظمة ككل ويتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بكل من خصائصه الشخصية وأيضاً البيئة التي يعمل فيها (راوية، 2001، صفحة 29).

إن أخلاقيات الأعمال من منظور الإيقاع الناعم (كممارسات وأفعال لا مدونات Code Of Ethics) من المواضيع التي لا بد أن تحظى باهتمام متزايد في نظرنا، نتيجة لأسباب عديدة يقع في مقدمتها الفضاء الأخلاقية (المادية والبشرية) والنقد الموجه للسلوك الإداري في المنظمات المختلفة (كالبيروقراطية المتصلبة، الإقضاء بالسر المهني، الرشوة، الكسب على حساب الموقع الوظيفي، التصلب الإداري...)، حيث تشير

أخلاقيات الأعمال في تطبيقات علوم الإدارة والتنظيم إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد مجتمع التنظيم، لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ. إن أخلاقيات التنظيم التي تطبع سلوك الأفراد تمثل العلامة الخفية غير المكتوبة التي تصنف المنظمة، وهي ليست كآلة الطابعة أو قطعة غيار صلبة، يمكن أن تشتري أو تستأجر...إنها طريقة حياة، طريقة تفكير وعمل، تتجلى في الممارسات والأعمال والقناعات والعادات والسلوكيات، حيث تحول الرهان اليوم من إدارة العلاقات الإنسانية إلى إدارة سمعة المؤسسة ومضاعفة الاعتماد على أخلاق العاملين، الذي يبدأ بالتوافق الداخلي للجماعة وينتهي بإرضاء الزبائن وتحصيل السمعة الجيدة للمؤسسة.

من هذا المنطلق يتحدد تصورنا في هذه الدراسة في محاولة نقل مصطلح اللطيف والخلق والتعاطي معه في مجال النص والتربية والفن والجمال ودمجه في حقول الإدارة والتنظيم، فكان من المفيد والملائم طرح نموذجاً جديداً من المنظمات التي تحكمها الأساليب الناعمة في إدارة السلوك الإنساني، بما اصطلاحنا عليه: "المنظمة اللطيفة".

### 3. خصائص المنظمة اللطيفة:

- إن المنظمة اللطيفة خلق جديد من المنظمات، يركز على الأسلوب الناعم في إدارة السلوك التنظيمي.

- تتمثل العوامل الناعمة في أساليب محددة نقاربها بالحصص العلمي: الإدارة بالعقيدة والأخلاق، الإدارة بالحب والمداعبة، الإدارة بالأدب والرفق، الإدارة بالاهتزاز المتزامن، رعاية النشاز الموسيقي في مناخ العمل.

- إن المنظمة اللطيفة هي تعبير عن أخلاق وقيم تطبع سلوك كافة عناصر القاعدة البشرية في مختلف توقعاتها، سواء كانت الموارد البشرية قيادية أو إشرافية أو تنفيذية فإنها ترجع إلى العوامل الناعمة لا محالة من أجل تحقيق الانتماء التنظيمي الكامل.

### 4. نموذج هنري بورتر والبنود العشر من أجل تطبيق نموذج المنظمة اللطيفة:

يركز نموذج هنري بورتر على ما يمكن أن تقوم به المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوى الاحترافية وتشجيع أخلاقيات العمل بصورة أفضل، بما من شأنه أن يعزز الإنتاجية والاستثمارات المحلية والصادرات والمحافظة على الوظائف الحالية، وخلق وظائف جديدة". تشمل البنود العشر التي يتم التركيز عليها وفق نموذج هنري بورتر في

أخلاقيات الأعمال، الذي نقاربه في هذه الدراسة في العناصر المختصرة: (بوتر، 2017)

- ✓ **وضّح:** إذا لم تكن تتواصل مع موظفيك بوضوح، فإنهم لن يتمكنوا من فهم توقعاتك أبدًا.
- ✓ **قيّم:** إذا كنت ترغب في أن يكون فريقك احترافي ومُنتج ولديه أخلاقيات العمل، يتعين عليك أن تقيّمه بشكل منظم لمعرفة ما إذا كان يدرك ما يجب عليه القيام به.
- ✓ **وجّه:** يجب أن تنتقل إلى الخطوة التالية، وهي أداء دور الموجه، وتقديم النصائح المستمرة لضمان فهم موظفيك لجميع ما يحتاجون إلى فهمه.
- ✓ **اربط بين جوانب العمل:** إن توضيح الجوانب المتعلقة بالعمل يتطلب توضيح ما يرتبط بها بشكل أكبر، ومن ثم الخوض في تفاصيلها.
- ✓ **كافئ:** إن المدارس التي تتبنى أفضل الثقافات والمدارس التي تحقق أفضل نتائج الأداء هي تلك التي تحتفي بالملتزمين لديها وتكافؤهم على ذلك، ويمكن أن يتعلم قادة الأعمال درسًا مهمًا من المدارس، وذلك ببناء نظام مكافآت يدعم أخلاقيات العمل الإيجابية، ولا يقتصر على تقديم حوافز للمتميزين فقط.
- ✓ **انشر:** قم بنشر القيم والمثل الجوهرية في مؤسستك، واحرص على أن تكون أنت خير مثال على التمسك بها وتطبيقها.
- ✓ **أعد صياغة القواعد:** يجب أن يكون دليل الموظف صغيرًا وموجزًا ولهدف محدد.
- ✓ **استبعد:** يجب أن تستبعد التصرفات السلبية وتعزز الإيجابية منها.
- ✓ **أبرز:** يجب أن يشعر الموظفون دائمًا بوجود تصرفات إيجابية في مكان العمل.
- ✓ **اسأل:** إذا كنت ترغب في أن تعلم ما يجري داخل مؤسستك، اسأل موظفيك:
  - إذا كنت ترغب في التعرف على المشكلات وحلها، اسأل موظفيك.
  - إذا كنت ترغب في معرفة كيفية تحسين المبيعات والخدمة، اسأل موظفيك.
  - إذا كنت ترغب في الحصول على أفكار تضمن حفاظك على الصدارة اسأل موظفيك.

إن نموذج هنري بورتر يتضمن أجنحة تطبيقية للقفز بالمنظمة نحو اكتساب هوية لطيفة تطبع السلوك التنظيمي وتأهلها بالكامل لتحقيق سمعة جيدة مع جميع الأطراف، ذلك أن النموذج يعتمد على العوامل الداخلية الناعمة بالأساس، أي يرتبط بالأفراد ومن ثم التأسيس لبيئة عمل احترافية، موظف بأخلاقيات عمل قوية، عمل دون قيادة عليا، مجهود مشترك تصنعه القاعدة البشرية المتمثلة في جماعة العمل الناجحة والصحية من منظور الإيقاع الناعم، هذه الجماعات التي تحمل مجموعة خصائص يقرأها علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بشكل علمي محدد.

إذن يقارب نموذج بورتر تطبيق المنظمة اللطيفة من خلال موظف بأخلاقيات قوية، عمل دون قيادة عليا وبيئة عمل احترافية.

### 5. الجماعة الصحية الناجحة **Healthy group - effective** والجماعة الصعبة من منظور الإيقاع الناعم في نجاح المنظمة:

ينبغي على المدراء في المنظمات الاهتمام بموضوع الجماعات لما لها من مقدرة على التأثير في سلوك الأفراد والمنظمات، ومحاولة تحليل سلوك الجماعة وخلق التعاون بين أفرادها بشكل إيجابي الذي يضمن تحقيق الأهداف للجميع سواء كان فردا أم جماعة أم منظمة.

إن المنظمات الحديثة في تحدي دائم باعتماد موارد بشرية حية في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظرا لما يمكن أن تحققه القاعدة البشرية من نتائج هامة وانعكاسات ذلك كله على الأفراد أنفسهم من أعضاء المنظمة أو على المنظمة ذاتها، فإن الحضارة التنظيمية المعاصرة في طلب المزيد من الوضوح والتصور للكشف عن الخصائص والسمات التي تتميز بها جماعة العمل الفعالة والصحية **healthy** من غير الفعالة أو الجماعات الصعبة **wealthy** من غير الصحية، أو الجماعات الناجحة من غير الناجحة.

#### 1.5. خصائص جماعة العمل الفعالة أو عالية الإبداع:

- وضح لايكيرت **likert** في نموذج التصوري السمات الإدارية للجماعة المثالية أو ما أطلق عليه **جماعة عمل عالية الإبداع**:
- لدى أعضاء الجماعة المهارات المتنوعة المتعلقة بالقيادة والعضوية اللازمة للتفاعل بين القادة وبين الأعضاء أنفسهم.

- توجد ثقة عالية متبادلة بين القائد والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.
  - أهداف وقيم الجماعة تشكل تكاملا وتعبيرا مرضيا لحاجات وقيم الأفراد.
  - لدى الأفراد دافعية عالية الالتزام بالقيم وتحقيق الأهداف الهامة للجماعة.
  - جميع الأنشطة التبادلية بين الأفراد، وحل المشكلات وضع القرارات تتم في جو مؤازر مساند (حريم، 2009، صفحة 159).
  - رئيس الجماعة يمارس تأثيرا كبيرا في إرساء جو الجماعة من خلال مبادئه وممارسته القيادية.
  - الجماعة تواقفة لمساعدة كل فرد لتطوير كامل قدراته وإمكاناته.
  - كل فرد يتقبل بحماس ودون تردد الأهداف والتوقعات التي يضعها هو والجماعة أنفسهم.
  - القائد والجماعة يعتقدون أن باستطاعته كل فرد تحقيق المستحيل.
  - هنالك دوافع عالية لدى كل فرد لإبلاغ الجماعة بشكل كامل وصريح بجميع المعلومات الهامة المتعلقة بنشاط الجماعة.
- ففي الحياة العملية نجد القليل من الجماعات التي تنمو وتتقدم حتى تحقق ذاتها وتصبح مثالية ذات فعالية عالية، والعدد الأكبر يحقق درجات متفاوتة من النجاح أو الفاعلية، وبعض الجماعات تنمو وتتقدم ببطء أو تفشل في تحقيق أدنى مستويات الفاعلية (حريم، 2009، صفحة 159).

## 2.5. معوقات فاعلية الجماعات:

هناك العديد من المعوقات، نذكر منها: (حريم، 2009، الصفحات 159-160)

- قيادة غير مناسبة.
- تشكيل عضوية غير متوازنة.
- مناخ غير بناء.
- أهداف غير واضحة.
- أساليب عمل غير فعالة.
- صراحة وانفتاح غير كاف.
- أفراد غير ناضجين (غير متطورين).
- قدرات إبداعية متدنية.



• علاقات غير بناءة بين الأفراد.

### 3.5. ديناميكية الجماعات والعوامل المؤثرة:

إن حركية الجماعة تتأثر بالعديد من العوامل المختلفة (الخارجية والداخلية) التي تسهم بشكل أو بآخر في تحديد طبيعتها وهيكلها، ويمكن أن تتضمن العوامل الداخلية كل ما يتعلق بشخصية الفرد ودوره، ومكانته وتأثيره في الآخرين، وطبيعة القيادة غير الرسمية، وأهداف الجماعة، وطبيعة الاتصالات والتفاعلات والتماسك الاجتماعي، والعلاقات الإنسانية، وصيغ الضبط الاجتماعي، ومناخ الجماعة وحجمها ودرجة الاندماج الشخصي والنفسي وغيرها من المؤثرات في عملية التفاعل داخل الجماعة، كما تتأثر حركية الجماعة بالعوامل الخارجية التي تحيط بالجماعة، مثل أنماط التكنولوجيا والارتباطات بين الجماعات الثانوية والصغيرة من خلال التعاون والمنافسة والصراع، والمكانة الاجتماعية، هذا إضافة إلى المؤثرات البيئية الأخرى ومتغيراتها مثل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية (الخصيري، 1999، الصفحات 152-153).

### 6. أنواع جماعات العمل:

هناك العديد من أنواع جماعات العمل، وهي:

**1.6. جماعة العمل الوظيفية:** في هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات مختلفة، وتتكون من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة، يتم تحديدها مسبقاً ويطلق هذا النوع أحياناً النموذج العسكري (أشرفية و الخليل، 2021، صفحة 55)، وتنشأ هذه الجماعات بقرار رسمي من السلطة الرسمية في المنظمة والمجموعة الوظيفية هي الوحدة التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي للمنظمة.

**2.6. جماعة العمل الافتراضية:** تمثل هذه الفرق محاولة جادة لمواكبة التحديات الكبيرة والانفتاح العالمي في عالم الانترنت والاتصالات وفي هذه الفرق تتحدد العلاقات بين الأعضاء على أساس المعرفة والخبرة والمعلومات ومن مميزات هذا النوع من الفرق: التشارك في المعلومات بين كامل أعضاء الفريق وسرعة اتخاذ القرارات واللامركزية، حيث أن كل شيء يتم على شبكة الانترنت، وكذلك سرعة الاستجابة وتحدي الزمان والمكان وهو ما يسهم بشكل أساسي في تحسين عمليات التخطيط والمشاركة وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وانعدام فكرة النفوذ والتنافس السلبي والمكانة الاجتماعية، ومن

الأسباب الرئيسية التي تدفع للتفكير في تجربة أسلوب العمل عن بعد في المنظمات نوضحها في الجدول (01) أدناه:

### الجدول (1): العمل عن بعد ومزاياه

العمل عن بعد ومزاياه				
تقليل النفقات العامة	مواكبة التوجهات الجديدة	فرص أكبر لتعيين الكفاءات	تعزيز القدرة على التنافس	زيادة كفاءة عملية التوظيف

المصدر: (أشرفية و الخليل، 2021، صفحة 57).

وتوجد الكثير من التطبيقات المتخصصة في إدارة المشاريع، والتي تصلح لإدارة فرق العمل الافتراضية، حيث تحتوي على العديد من الميزات التي تساعد المديرين في تحديد الأهداف الكبرى والمهام التي يجب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف، وذلك بشكل مرئي لجميع أفراد فريق العمل الافتراضي، على مختلف أنواع الأجهزة، سواء الحواسيب المكتبية، أو الحواسيب اللوحية أو الهواتف الذكية، حيث يمكن لمدير الفريق متابعة سير تنفيذ المهام المحددة لجميع الأعضاء ومعرفة مدى تفهمهم في أي وقت.

تطبيق مثل slack يعمل على تسهيل التواصل بين أعضاء فريق العمل وتطبيقات مثل asana و terillo توفر إمكانية إدارة جميع مهام العمل عن بعد بسهولة ويسر وتساعد فرق العمل الافتراضية على زيادة الإنتاجية، يجب اختيار الأدوات المناسبة قبل تعيين أفراد فريق العمل والتأكد من إتقانهم للعمل بهذه الأدوات لتجنب أي مشاكل في التواصل بينهم أو ضعف في مستوى الإنتاجية بسبب عدم ترتيب المهام (أشرفية و الخليل، 2021، صفحة 60).

**3.6. جماعة الميول والصدافة:** يتكون هذا النوع من الجماعات، نتيجة وجود ميول مشتركة بين أفرادها أو صدقات نشأت بينهم، وإن أفراد هذه الجماعة يربطهم اهتمام مشترك في المعتقدات والنشاطات، ويتكون هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة معينة في العمل وإضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل من أعضائها تتكون في لجان مثل لجنة المشتريات أو لجنة الموظفين.

**4.6. جماعة حل المشكلات:** وهو عدد من الأفراد العاملين بالمنظمة، وقد يستعان بأفراد من الخارج وهو يشكل المساهمة والمساندة في حل المشكلات وقد يكون فريق دائم لكل

أنواع المشكلات أو فريق مؤقت متخصص لمشكلة محددة بعينها، وغالبا ما يمثل فيه الإدارة العليا وممثلي التخصصات أصحاب المشاكل والهيئة القانونية، يتمتع هذا الفريق بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات لحل المشكلات، التي تواجه المنظمة والعمل على تنفيذها بالطرق التي يراها مناسبة دون الرجوع للإدارة كون الإدارة ممثلة فيه، وتعمل هذه الفرق على حل مشكلة أو قضية بعينها وتعتمد على الثقة بين أعضائها، وتتميز هذه الفرق بمستويات عالية من التنوع المعرفي تؤدي على نحو أفضل في مثل هذه الأنواع من التحديات وتتميز هذه المجموعات بمزيج من السلوكيات المختلفة لحل المشكلات، مثل التعاون، تحديد المشكلات، تطبيق التعليمات، الانضباط، خرق القواعد وابتكار أساليب جديدة (أشرفية و الخليل، 2021، صفحة 65).

**5.6. جماعة المصلحة:** يتكون هذا النوع من الجماعات من العاملين الذين تجمعهم مصلحة واحدة، يرغبون في تحقيقها داخل منظمة العمل، مثل الحصول على ترقية أو علاوات أي أو أي شكل من أشكال الامتيازات الاجتماعية والاقتصادية.

إن قيمة العمل وما يحمله من تصورات ومعان لدى هذا النوع من جماعات العمل، يتضمن ما أقره سارج بوقام: إن العمل يسمح بتلبية الأبعاد الثلاث للفرد: الإنسان الصانع ويتعلق ذلك بانسراح الفرد بقيامه بأي عمل، حيث يجد رغبة شخصية لوضع قدراته في خدمة عمل فردي أو جماعي، أما البعد الثاني للفرد وهو الإنسان الاقتصادي ويرتبط ذلك برضاه عن الأجر الذي يتقاضاه، أما البعد الثالث للفرد وهو الإنسان السوسولوجي وهو أن العمل يسمح له بأن يكون معروفا اجتماعيا(بوداود، 2007، صفحة 173)، ولعل هذه الأبعاد الثلاث مجتمعة هي التركيبية النفسية والاجتماعية لهذا النوع من الجماعات في بيئة العمل.

**6.6. جماعة المشاريع:** هي مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز أنشطة المشروع المختلفة بهدف تحقيق أهدافه، ويضم فريق العمل مدير المشروع وموظفي إدارة المشروع، بالإضافة إلى أعضاء الفريق الآخرين المعنيين بتنفيذ العمل في المشروع، ويتكون هذا الفريق من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات والتخصصات والمهارات المختلفة واللازمة لإنجاز المشروع، ومن فرق تطوير المنتج، فرق الأبحاث، فرق تطوير المشروعات نوعا لهذه الفرق، وتميل هذه الفرق إلى العمل لمدة زمنية أطول كثيرا، حيث يمكن أن يستغرق تطوير منتج معين عدة سنوات، وتتطوي عملية تطوير فريق المشروع

على ضمان توفر فريق مؤهل وكفاء، قادر على تنفيذ المشروع بنجاح، حيث يحرص مدير المشروع على حسن انتقاء العاملين في المشروع وتحديد فترات عملهم بدقة وإدخال التعديلات اللازمة على ذلك (أشرفية و الخليل، 2021، صفحة 72).

**7.6. جماعة العمل المدارة ذاتيا:** مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية، كما تعرف فرق العمل المدارة ذاتيا، بأنها إحدى الأشكال المتعددة من فرق العمل، وفيها لا يكتفي أعضاء الفريق بالتخطيط أو العمل بل يقومون بالاثنتين معا، حيث تم ربط فرق العمل المدارة ذاتيا بكل من: زيادة الإنتاجية، التنافسية، خدمات المستهلكين، وقف الموظفين من العمل، السلامة الذهنية، تغيير الموظفين لمكان العمل، وتنقسم فرق العمل المدارة ذاتيا بحسب المسؤولية التي تمنح لها إلى أربع فئات: (أشرفية و الخليل، 2021، صفحة 73)

- **الفئة الأدنى:** تتولى الجهة العملياتية من الخطة؛
  - **الفئة فوق الدنيا:** يمكن لأفراد فريق العمل أن يسند إليهم مهام تتعلق بجودة العمل أو تطوير الفريق؛
  - **الطبقة الوسطى:** تمنح هذه الطبقة حرية أكبر لأفراد الفريق من حيث تحديد أوقات العمل والإجازات، تعيين رئيس للفريق؛
  - **الطبقة العليا:** هذه الطبقة تمنح أفراد الفريق سلطة واسعة في جميع المجالات.
- 8.6. جماعة العمل الساخنة:** هي فرق عمل غير محددة الأهداف ويسيطر عليها هاجس الإبداع والتميز والابتكار، بلا حدود أو قيود، ولا حتى وعود أو عقود، ولكن يجب أن لا نخلط بين فرق العمل الساخنة والفرق واللجان وأعضاء المجالس التنفيذية ومجالس الإدارة، فعلى الرغم من أن كلا من تلك الأشكال التنظيمية، يمكن أن تتحول إلى فرق عمل ساخنة إلا أن ذلك يحدث إلا نادرا وتتبعث حرارتها وتوهج نتائجها بسبب ثلاثة خصائص: (أشرفية و الخليل، 2021، صفحة 75)

- يشعر أفرادها أنهم مرتبطون بمهمة هامة وعلى درجة من سمو والقداسة؛
- يسيطر هاجس الانجاز وقيمة المهمة بحد ذاتها على كل شيء بما في ذلك العلاقات الداخلية وتكون سيطرة المهمة قوية وعنيفة على الأعضاء حتى تتحول لهاجس يأخذ بالألباب ويسبب التعب البدني والنفسي؛

- لا تعيش طويلاً، فهي تشتعل ويلمع بريقها في سماء المنظمة وتتوهج محققة إنجازاً عظيماً، ثم تخبو بسرعة.

يمكن إدراج هذا النوع من الجماعات في بيئة العمل إلى فئة الأفراد المستغرقين في الوظيفة وذلك للمبررات التي نوضحها في الجدول (02) أدناه:

**الجدول (02): أبعاد الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أعضاء جماعة العمل الساخنة**

الاستغراق الوظيفي وأبعاده
الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، بحيث تُعد الوظيفة جزءاً مهماً في حياته وفي تقدير لذاته
الرابط العاطفي بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها
مشاركة وحماس الموظف في المنظمة من حيث كونه جاهزاً لتكريس المزيد من الجهد والإبداع بالتعاون مع بقية زملائه، والتكيف بشكل فعال مع تغيرات البيئة المحيطة وفي ظل البيئة التنظيمية المعاصرة المتسمة بالضغوط العالية، طلبات العملاء المكثفة، الإشراف المنخفض، والتكنولوجيا المتزايدة، وزيادة الحاجة إلى العمل الجماعي والاتصالات
انغماس والتزام الموظفين تجاه المنظمة وقيمها التنظيمية، واستغراق الموظفين تجاه عملهم عبر التعاون مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المنظمة
شغف وحب وانغماس الموظف بحماس والشعور بأهمية عمله والتكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق الأهداف المشتركة.
مدى بذل الموظفين جهداً تقديرياً في عملهم، بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة، في شكل الوقت الإضافي، والقدرات العقلية أو الطاقة
القدرة على التأثير على الموظفين على عقولهم، وقلوبهم ونفوسهم لغرس الرغبة والعاطفة ويُوصف الموظف المستغرق بأنه الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل بشكل وثيق مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة

**المصدر:** (فرح، بداوي، و بابكر، 2021، صفحة 91)

تبعاً لوجهة النظر البيروقراطية، تشكل الفرق الساخنة خطورة كبيرة فهي تعوق العمل، إلا إذا توفر لها واحد من الشروط الأربعة:

- ألا تعلم المنظمة بوجودها لأن البيروقراطية ترفض هذا النوع من الفرق، فلا بد للفرق الذكية أن تستغل الروتين لصالحها فتخفي حقيقة عملها حتى ينتهي؛

- أن تحظى بدعم الإدارة العليا فهناك مسؤولون في الإدارة العليا يرحبون برعاية الفريق ويوظفونه في التغيير؛
  - أن تتجح الفرق في إبراز مؤشرات نجاح كبير في تغيير المنظمة؛
  - أن يعبر وجود فرق العمل الساخنة عن وجود أزمات مستقلة وفي هذه الحالة تنتحى القواعد والإجراءات المعتادة جانبا.
- ونظرا لصعوبة المهام التي تباشرها هذه الفرق فإن منع تعرضها للإرهاق ليس مهمة سهلة وهناك استراتيجيات كثيرة للوقاية من الإرهاق الجماعي منها:
- التحدي.
  - الراحة والاسترخاء.
  - مراقبة حركة مؤشر الملل والرخاء.
  - استخدام ذخيرة الانجازات؛
  - تنظيم جلسات علاج جماعية (التعبير عن المطالب والمشاكل).
  - تنظيم جلسات علاج فردية.
  - تشجيع المهارات المفيدة.
  - استخدام التغيير لزيادة التركيز.

من خلال هذا العرض لأنواع جماعات العمل بالمنظمة، يتضح أن الإيقاع الناعم في السلوك التنظيمي حاضر بوضوح في سلوك الجماعة الاجتماعي وتفاعلها على عدة مستويات فقد لاحظنا أن أي جماعة عمل تتخللها مشاعر الحب والخوف والغضب والسرور اتجاه العاملين مع بعضهم البعض أو اتجاه ما يجري في المنظمة من أحداث، وهكذا يصبح المقياس العاطفي الموجة المحركة للسلوك التنظيمي، بل مرجعية له تتحكم فيه بطريقة بليغة، وما يساعد المنظمة على تحقيق التقدم والاستمرار والتماسك هو التوافق الجماعي العاطفي بين الأفراد.

## 7. الذكاء العاطفي، الاهتزاز المتزامن وتأثير الدعابة في فعالية الفريق:

### 1.7. القائد الذكي عاطفيا:

يرى الكثير من الدارسين أن المهمة العاطفية للقائد هي الأكثر أهمية في القيادة، فعبر التاريخ وفي كل الثقافات كان القائد في أي مجموعة بشرية هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون بحثا عن طمأنينة النفس ووضوح الرؤية، عندما يواجهون عدم تأكد

أو تهديد أو عندما يكون هنالك عمل يجب القيام به فالقائد يعمل دليلاً عاطفياً للجماعة (أشرفية و الخليل، 2021، الصفحات 93-94).

تعرف القيادة بأنها النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية، فالقيادة هي التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة (خلفي و بدوي، 2021، صفحة 08)

يلاحظ لدى القائد قدرة فائقة على التأثير في عواطف من حوله، فعندما يواجه القادة العواطف بشكل إيجابي فإنهم يجعلون كل واحد يبذل قصارى جهده وإذا ما دفع القادة انفعالات الناس نحو دائرة الحماس ارتفاع الأداء بشكل كبير ويسمى هذا التأثير الإيجابي تجاوباً وتناغماً وبالمقابل إذا ما دفع القادة الأفراد باتجاه الحقد والقلق فسيضلون طريقهم لأنهم يشحنون عواطف المرؤوسين بالاتجاه السلبي، هؤلاء القادة يحدثون تناقراً ويقوضون الأسس العاطفية التي تجعل الناس يتميزون، وهذا يبين جانباً مهماً آخر من جوانب القيادة الفعالة وهو ضرورة امتلاك القادة قرون استشعار عاطفية في مختلف الأحوال والظروف لأن ازدهار أو تراجع منظمة ما يعتمد إلى حد بعيد على مدى فاعلية القادة في هذا البعد العاطفي الأساسي ألا وهو امتلاك مهارات الذكاء العاطفي.

## 2.7. الاهتزاز المتزامن، النشاط الموسيقي وصناعة المقياس العاطفي للمنظمة:

إن منظمات الأعمال المعاصرة، تحتاج اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى نماذج متقدمة في القيادة التنظيمية التي تشتغل على الأوتار العاطفية والفرح واللحظات المثيرة بين أعضاء الفريق بإنجاز الأعمال نحددها في الآتي:

أ. القيادة المتناغمة **leaderchipresonance**: تعرف القيادة المتناغمة بأنها القيادة التي تتوافق مع مشاعر المرؤوسين أو التابعين وتحركهم في اتجاه عاطفي إيجابي، أي يكون القائد ومرؤوسه على طول الموجة العاطفية نفسها ومعنى كلمة Resonance في قاموس أكسفورد "الاهتزاز المتزامن" وتعزيز صوت ما من خلال رجع الصدى وإطالة ذلك الانعكاس وإحدى علامات القيادة المتناغمة وجود مجموعة أفراد أو مرؤوسين، يهتزون على نفس الموجة مع تقاؤل القائد وحماسه، أي يتفاعلون ويتحمسون مثله، كما أن هذا التجاوب أو التناغم يزيد ويطيل التأثير العاطفي للقيادة، فكلما كان الناس متناغمين مع بعضهم كانت تفاعلاتهم أقل جموداً وأقل تناقراً والصمغ الذي يجعل الأفراد

متناسكين معا في فريق واحد ويجعلهم ملتزمين بتتظيم ما هو العواطف التي يشعرون بها تجاه بعضهم البعض.

يرجع مدى نجاح القادة في إدارة عواطفهم وعواطف تابعيهم أو العواطف المشتركة تجاه المنظمة، إلى مستوى الذكاء العاطفي لدى هؤلاء القادة، فالتناغم يأتي بشكل طبيعي للقادة الأذكياء عاطفيا مما يجعل لانفعالاتهم وحماسهم صدى بين أعضاء الجماعة وبإمكانهم ضبط الأوتار العاطفية للأشخاص الذين يقودونهم، وذلك عندما يشعر هؤلاء الأشخاص بأن القادة يفهمون مشاعرهم ويهتمون بها (أشريفة و الخليل، 2021، صفحة 95).

وفي ظل توجيه قائد ذي ذكاء عاطفي، يشعر الناس بمستوى من العواطف المتبادلة ويتقاسمون الأفكار ويتعلمون بعضهم البعض ويتخذون القرارات وينجزون الأعمال بشكل جماعي ويشكلون رباطا عاطفيا، يساعدهم على التركيز في ظروف التغيير الجذري وعدم التأكد، والأهم من ذلك أن الارتباط مع الآخرين على المستوى العاطفي، يجعل العمل ذا معنى أكثر، فكلنا يعرف كيف نشعر عندما نشترك في لحظة مثيرة ونفرح بإنجاز عمل ما على أحسن وجه، تلك المشاعر تدفع الأفراد للقيام بأعمال لا يمكن لفرد بمفرده القيام بها.

**ب. القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى وأن تفوض الصلاحيات وتشرك العمال باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العمال لقاء مبادراتهم الإبداعية وتدعم الثقة بين المنظمة والعمال (لعور و معافة، 2019، صفحة 97).

**ج. القيادة الذكية عاطفيا:** وتتمثل في القائد الذي يعرف كيف يشكل أو يقوي ذلك الرباط، من ناحية أخرى، إذا ما افتقر القائد للتناغم، فإن الأفراد يتحركون في مكان عملهم في حدود إنجاز العمل ولكنهم لا يبذلون قصارى جهدهم وبالتالي، فالقائد غير المتناغم أو القائد المتنافر discordant leader قد يكون مديرا أو رئيسا ولكنه ليس قائدا، والقائد المتنافر ينتج جماعة أو مرؤوسين يشعرون بالتنافر العاطفي، حيث يحس الأفراد دائما بنوع من التباعد (النشاز الموسيقي)، ولكن الجانب الأسوأ للتنافر التنظيمي



أنه يخفض حماس الأفراد وعندئذ يفقدون التواصل مع سماتهم الجيدة (أشريفة و الخليل، 2021، صفحة 95).

فبدلاً من السعي للتميز والثقة بالنفس، تسود مظاهر النفاق والتآمر أو الرفض الصريح فالناس يأتون إلى العمل بأجسادهم فقط ولكنهم يتركون قلوبهم وأرواحهم في مكان آخر، هذه الإفرازات للتنافر العاطفي تحبط وتمنع ظهور قدرات وإمكانات التفوق والإبداع.

في تلك المرحلة يكون دور القائد الذكي عاطفياً مهماً جداً في السعي لإحداث التجاوب والتناغم في المناخ التنظيمي، انطلاقاً من كشف وقراءة الواقع العاطفي للمنظمة وكسر بذور الجمود وفهم العواطف المسببة للتنافر، ويبدأ القادة الأذكياء عاطفياً من النظر إلى داخلهم (ما يشعرون وما يفكرون به) اتجاه تنظيمهم، فهم يتصرفون كأدوات ذات حساسية عالية للتوافق مع مشاعر وآمال العاملين ومع رؤية الشركة ورسالتها والبحث عن الروح في العمل *finding the spirite at work* (أشريفة و الخليل، 2021، صفحة 96).

طالما أن الأفراد يأتون إلى العمل بأجسادهم ويتركون قلوبهم وأرواحهم في مكان آخر، فإن الطبيعة البشرية أشبه بالحمية الطبيعية التي لا يمكن الوقوف في وجهها، ومع ذلك فإن هذه الحمية تتلاشى وتقرب بكل ثقلها وامتلاءاتها المبعثرة لواقع القيادة التنظيمية الذكية، فنقرع الأجراس لسلب السلبية من المثيرات المستنقزة والانفعالية وتعيوضها بإنسان التنظيم الذي يشكل محور مشروع المنظمة اللطيفة.

### 3.7. تأثير الدعابة في فاعلية الفريق:

في دراسة شملت موظفين قياديين لمعرفة علاقة الابتسامة والضحكة بفاعلية القيادة، تبين أن القادة الذين تكون الابتسامة صفة غالبية عليهم، ووصفوا بأنهم يضحكون في تعاملاتهم مع مرؤوسيهم، كانوا ممن صنف شريحة الثلث الأعلى في الحصول على العلاوات التي تعكس الأداء المالي، كما صنفوا في الفئة الممتازة من قبل 90% من رؤسائهم، وفي نفس الإطار قام فريق من الباحثين الأمريكيين بدراسة شملت قادة بارزين وقادة عاديين، عن طريق المقابلة للحديث عن المشكلات الإدارية من خلال خبراتهم، فتبين أن القادة البارزين استخدموا الدعابة أو التعليقات الهزلية ثلاثة أضعاف ما

يستخدمه القادة غير البارزين وبمعدل دعاية واحدة كل أربع دقائق (أشريف و الخليل، 2021، صفحة 97).

تأسيساً لذلك يقول مثل بريطاني: "إن الرجل الذي لا يعرف كيف يبتسم لا يمكنه أن يفتح متجرًا"، والمعنى الواضح أن الناس اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من مآنسهم وفضفضاتهم الاجتماعية وليس في مجرد مبادلاتهم النفعية وحياتهم المادية، فهذا البديل الطبيعي الذي ينمو نمو الفطر في الطبيعة يعد إطاراً مقبولاً ويتقوّل في عقد معنوي حقيقي يدير السلوك، فالدعاية والمرح واللحظات المثيرة والأوتار العاطفية بإنجاز العمل داخل المنظمة تعد أهم بكثير من أسلوب السيطرة الهرمية وأسلوب الإدارة الرأسية التي هيمنت في النظم التقليدية، فعطلت حيزاً كبيراً من الآفاق والتطلعات في مهارات الموظفين.

وبالتالي فإن أكثر القادة فاعلية يستخدمون الدعاية بحرية أكثر، حتى في ظروف التوتر فإنهم يبعثون رسائل إيجابية من شأنها أن تغير النغمة العاطفية لعملية التفاعل مع الآخرين، ورغم أن ما يقوله القائد قد يتعلق بجزئيات جافة كأرقام خطة عمل أو بنود عقد فإن الابتسامة أو الضحكة أو روح الدعاية تقلل من جو الجمود وتحافظ على علاقات لطيفة للقائد مع الآخرين، وفي هذا الإطار يجسد رسول الله صلى الله عليه وسلم دور الابتسامة والوجه البشوش في سلوكه، حيث يقول: "تبسمك في وجه أخيك صدقة" كما يعلمنا عدم التماذي في الضحك لأنه يقلل من هيبة الرجل فيقول: "إياكم وكثرة المزاح فإنها تقلل من هيبة الرجل"، وهذا التوازن بين الابتسامة والبشاشة من جهة وبين عدم التماذي والاستمرارية في الضحك هو من خصائص ومهارات القادة الأذكياء عاطفياً (أشريف و الخليل، 2021، صفحة 97).

## 8. خاتمة:

نخلص أن المنظمة اللطيفة، هي إحدى المداخل التنظيمية المعاصرة، التي تساعد على فهم وتطبيق واستغلال فرص النجاح لكن بطريقة ورؤية جديدة، تركز على إدارة الأفراد والعمليات والموارد بأسلوب الإيقاع الناعم والذي تظهر تجلياته في (الإدارة بالعقيدة، الإدارة بالرفق، الإدارة بلا قيادة عليا، الإدارة بأخلاقيات عمل قوية، الجماعة الفعالة الناجحة، الإدارة بالذكاء العاطفي، الإدارة بالقيادة الممكنة، الإدارة بالدعاية والضحك الإهتزاز المتزامن، التفاؤل والحماس وغيرها من الإيقاعات الناعمة في السلوك

التنظيمي...)) مستهدفين مزيدا من التركيز والحفر المعرفي في مسائل، التربية المهنية والأخلاقيات والثوابت العقدية والثقافية ومختلف التدابير الناعمة في دنيا الأعمال لتقليص معدل الفساد والأخطاء والإنزلاقات والردود غير العلمية والسلوكيات غير الوجيهة في بيئة العمل التي وقعت فيها منظمات الأعمال بفعل أشكال من التفكير والممارسة غير الوجيهة.

الإيقاع الناعم هو الحل القوي والبدء الأول في السلوك التنظيمي للمنظمات التي تطمح النجاح والريادة والتنافسية في أعمالها، في عصر لا يمكن فيه لأي صرح مؤسسي أن يبنى بالمال وحده وبمنأى عن المقياس العاطفي والأخلاق، وإننا نؤكد أن الإيقاع الناعم، خيار صحي في دنيا الإدارة والأعمال الذي يساهم في ترطيب الأنماط الإدارية الحديثة-بشأن الإنسان واكتشافه عضوا في الجماعة الفعالة الناجحة التي أبدعتها الحضارة التنظيمية المعاصرة، ناهيك عن الإدارة بالأخلاق، التي تتمحور حول الاحترافية والانضباط الذاتي والخوف من الخطأ الإنساني أو ضد الإنسان، حيث تعد أس الأطروحات في الفكر الإداري المعاصر الذي أخذت به مجموعة النور العالمية الاقتصادية كما أوضحنا.

#### - نتائج الدراسة:

- وضحنا أن الإيقاع الناعم سلوك تنظيمي في دنيا المنظمة اللطيفة يختلف كثيرا عن المفهوم القديم، فمقاربتنا لمفهوم إيقاع العوامل الناعمة في السلوك التنظيمي، يعني أننا لسنا بصدد طرح أفكار جديدة في القيادة أو ابتكار أساليب جديدة في اتخاذ القرارات وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والسلطات، ولسنا بصدد مناقشة منظومة العلاقات غير الرسمية وخطوط الاتصال التنظيمي...، كل هذا وغيره هرعت فيه محابر وسودت فيه دفاتر...، ففي كل مرة لاحظنا أن المنظمة لن تتوقف عن الجري وراء طلب المزيد من الطرق والبرامج لغرض الإصلاح أو التغيير أو التطوير...، والعلة هو نزيف الأدب والأخلاق، الذكاء العاطفي وأسلوب الدعابة والمرح من السلوك البشري، حيث تمثل الظروف الناعمة في بيئة العمل، المنطقة الديناميكية، التي تشتغل وتنشط وتعمل في غير المكتوب والمدون والمحروس والمراقب، ولكن مساهمتها أكيدة في تلطيف بيئة

العمل والحرص على استغلال الفرص والممكنات المتاحة للنجاح في طريق المنظمات؛

- إن منظمات الأعمال الموجهة بمفعول الإيقاع الناعم بالفهم الشامل والعام، هي تكوين أو خلق أسلوب عمل جديد ناجح، يبني ويؤسس ولا يستهلك، يتشارك فيه كافة عناصر الموارد البشرية في المنظمة (القيادية والإشرافية والتنفيذية) وتعميمه أو نشره في مختلف أجزاء المنظمة.
- إيقاظ دافعية مؤسسات الأعمال للانتقال بخطة العمل مع القاعدة البشرية إلى منطوق جديد وهو الانتقال من منطوق إدارة إنسان التنظيم، إنسان الإنتاج، إلى إدارة الإنسان بأوتار العاطفة والأخلاق، وأقصد أخلاقيات الأعمال، أخلاقة الموظف وإنعاش بيئة الأعمال بالنغمة المتوازنة، رعاية الاهتزاز المتزامن في المنظمة، وفهم أسباب النشاط الموسيقي في بيئة العمل، صناعة العضو العاطفي للمنظمة وكل ذلك من أجل إنجاز الأهداف الكبرى والصغرى، المتوقعة ومواجهة مشكلات العمل وأفق المأمول في الحضارة التنظيمية المعاصرة والاستمرار في البحث عن حلول لمشكلات الإدارة مصدرها العقيدة والأخلاق والمقياس العاطفي.

## 7. قائمة المراجع:

- القرآن الكريم. (بلا تاريخ). سورة الكهف، الآية 19.
- المعاني. (2010). تعريف و معنى لطف في معجم المعاني الجامع. تاريخ الاسترداد 26 09 2021، من المعاني: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/luf/>
- حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (المجلد 04). عمان: دار الحامد.
- حسين راوية. (2001). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- سالم بوداود. (2007). قيمة العمل: تصورات ومعاني، مشكلات وقضايا المجتمع في عالم متغير. الجزائر: دار الهدى.
- عاشور لعور، و رقية معافة. (01، 2019). التمكين النفسي استراتيجي لتحقيق الاستقرار المهني للعامل. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد: 01، العدد: 01، الصفحات 93-119.

- عبد الحق خليفي، و محمد بداوي. (08, 2021). أثر الإلتزام بالأخلاقيات الإدارية في الوقاية من الفساد الإداري على مستوى مديرية الضرائب بالمسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 07، العدد: 02، الصفحات 01-19.
- فرح يس فرح، مأمون يس بداوي، و صفاء ياسر بابكر. (15, 09, 2021). العلاقة الارتباطية بين بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية في شركات الخدمات الزراعية بولاية القصارف / السودان. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 04، العدد: 03، الصفحات 84-113.
- محسن أحمد الخضيرى. (1999). الإدارة فى دول النمرور الآسيوية (المجلد 02). القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- محمد ابن منظور. (1998). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
- نزار أشريفة، و عبد الحميد الخليل. (2021). إدارة فرق العمل. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- هنري بوتز. (29, 12, 2017). أخلاقيات العمل والاحترافية، والإنتاجية، والتنافسية زيادة بنسبة 22%، وانخفاض بنسبة 41%. تاريخ الاسترداد 27, 09, 2021، من موقع إثراء:
- <https://ithraa.om/ar/Blog/ArticleID/1115>/أخلاقيات-العمل-والاحترافية،- والإنتاجية،-والتنافسية-زيادة-بنسبة-22-،-وانخفاض-بنسبة-41-