

تطبيق نظرية الذكاء المتعدد في إدارة الموارد البشرية

سعيدة حنك، جامعة الجزائر 3 – كلية العلوم الاقتصادية

الملخص

في المؤسسة، "تكون ذكيا" هو محل تقدير كبير، ولكن الرؤية التي لدينا للذكاء هي بسيطة في كثير من الأحيان. فنظرية "الذكاء المتعدد" لـ **هوارد جاردنر (Howard Gardner)**، والتي تأخذ في الاعتبار "باقة من الذكاء" لكل فرد، توفر أداة مثالية لمواجهة تحديات مدير اليوم. فيجب على المدير أن يعتمد، في شكل أو في آخر، على ذكاء موظفيه والمتعاونين (ودكائه الخاص). هذه الرؤية الجديدة للذكاء، والتي تعتمد على بناء علمي غني ومبتكر، قابلة للتطبيق في مجال إدارة الموارد البشرية. فهي تقدم الأدوات اللازمة لمساعدة المديرين على فهم أفضل لبعضهم بعض و لفهم أفضل لموظفيهم. تسمح هذه الأدوات لتقدم مفاهيم جديدة للتوظيف، التكوين و العمل الجماعي. سيكون من المثير أن يعتمد المدير على الذكاء القوي لكل موظف.

المصطلحات الهامة: الذكاء المتعدد، إدارة الموارد البشرية، تصميم العمل، القائد

Abstract :In the organization, "be smart "is highly appreciated, But the vision that we have for intelligence is often simple. GARDNR Howard's "multiple intelligences" theory provides an ideal tool to meet today's manager challenges. The Director shall, in one form or another, on the intelligence of his staff and collaborators (and his own intelligence). This new vision of intelligence is Applicable in human resources management. It Provides tools to help managers better understand each other and better understand their employees. These tools allow for new concepts of recruitment, training and teamwork.

Keywords : multiple intelligence, human resources management, Design work, Leader

1-مقدمة

تعد الخبرات و الكفاءات المميّزة ثروة مهمة في المنظمات و يجب أن تحافظ عليها لما لها من أهمية كبيرة في نواحي عديدة . لدى يجب استيعاب وتطوير المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية. يجب أن تعطي أهمية لكيفية العمل و ليس للأهداف المحددة فقط . لهذا يمكن أن تستغل المهارات بشكل أفضل لما يترك الخيار للقيام بمهام مختلفة وفقا لمنهج مختلفة . يرى **هوارد جاردنر (Howard Gardner)** أن هناك مئات من الطرق التي توصل للنجاح، كذلك هناك العديد من القدرات المتباينة

التي تساعد على تحقيق النجاح في الحياة. فكل فرد قادر على التعامل مع العالم من حوله من خلال عدة طرق أو أساليب مختلفة أطلق عليها ذكاء الإنسان المتعدد.

ففي المؤسسة، ينبغي تحديد الذكاء المتعدد لكل موظف و الذي يسمح بالاستخدام الأمثل للمهارات و تواصل أكثر فعالية وبناء فريق أكثر كفاءة عند العمل الجماعي. الهدف هو الحصول على عمال مع ملامح مختلفة للعمل معا من خلال مساعدة الأفراد لبعضها البعض فكريا خارج نقاط القوة والضعف الخاصة بها. إذا كان من الممكن تحقيق ذلك، فهذا يؤدي إلى نتائج إيجابية. وحتى يتحقق كل هذا ، يجب أن يتصف القائد أو الإداري بمجموعة من السمات لها علاقة وطيدة بالذكاء المتعدد

2-إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريفها بأنها جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية (عقيلي، 2005)

كما أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والحفاظ على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة (الصحاف، 2000)

تصميم العمل و التوظيف : و تتمثل في معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و خصائص الافراد المناسبين لها. كما انها العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولائقاء أفضل المرشحين للوظيفة، متمثلة بالشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، مستخدمة مصادرها الداخلية و الخارجية (عبد الباري و آخرون ، 2008)

القائد الجيد : إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل(هادي الحسيني، 2009)

3-هوارد جاردنر (Howard Gardner) و الذكاء المتعدد

جاء في نظرية "هوارد جاردنر" التي قدمها في كتابه (GARDNER، 1983) ، انه لا يقتصر في صياغة تصور الذكاء على العمل مع الأطفال والراشدين العاديين، بل يجب أيضا أن تأخذ هذه الصياغة في الاعتبار الأطفال الموهوبين، بل حتى من كان منهم موهوبا في جانب واحد رغم تدني قدراته في الجوانب الأخرى وكذلك الخبراء في مختلف المجالات، وأصحاب القدرات العالية في الثقافات المختلفة، والأفراد الذين يعانون من إصابات مخية."

ولقد حدد "جاردنر" مفهوم الذكاء في النقاط الأساسية التالية(عبد السلام سالم، 2000):

- القدرة على حل المشكلات كواحدة من المواجهات في الحياة الواقعية.

- القدرة على توليد حلول جديدة للمشكلات.

- القدرة على صنع شيء ما، أو السعي النافع الذي يكون له قيمة داخل ثقافة واحدة.

كذلك ذكر "جاردنر" أن الذكاء يجب ألا يعتبر مجرد سمة للأفراد، لكن الذكاء يمكن تصوره على أنه نتاج العملية الديناميكية التي تتضمن الكفاءة الفردية والقيم والفرص التي يمنحها المجتمع (WISEMAN، 1997). فنظرية الذكاءات المتعددة هي نموذج معرفي يصف الكيفية التي يستخدم بها الأفراد ذكاءهم في حل المشكلات كما يمكن القول أن نظرية الذكاءات المتعددة ليست نظرية تحدد الذكاء الذي يلائم شخصا ما، ولكنها تقترح أن كل شخص لديه قدرات في نطاق أنواع الذكاءات، وكأي نظرية جديدة كثرت التساؤلات عنها وعن أساسها العلمي. فيرى جاردنر أن أساسها موجود في ثقافة الفرد وفي الفيزيولوجية العصبية (محمد علي وهبة، 2011). وحتى نفهم الذكاء من منظور نظرية الذكاء المتعدد، كان لا بد من عرض سريع لأنواع الذكاء وفيما يأتي هذه الأنواع مع بعض الأمثلة التوضيحية:

الذكاء اللغوي: Intelligence Linguistique

القدرة على استخدام الكلمات بكفاءة شفها، كما في رواية الحكايات والخطابة لدى السياسيين، أو كتابة "الشعر- التمثيل الصحافة - التأليف". يتضمن هذا الذكاء القدرة على معالجة البناء اللغوي، الصوتيات، المعاني وكذلك الاستخدام العملي للغة، وهذا الاستخدام قد يكون بهدف البالغة أو البيان مثل: استخدام اللغة لإقناع الآخرين بعمل شيء معين، استخدام اللغة لتذكر معلومات معينة، استخدام اللغة لإيصال معلومات معينة.

الذكاء المنطقي الرياضي: Intelligence Logico –Mathématique

قدرة الشخص الرياضية والمنطقية والتفكير المجرد وحل المشكلات أي القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة و القدرة على التفكير

الذكاء البصري-الفضائي: Intelligence Visuo-spatiale

يوصف هذا النوع من الذكاء بأنه القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة. هذا الذكاء يتضمن الحساسية للألوان، والخطوط، والأشكال، والعلاقات بين العناصر، وهي تتضمن القدرة على التصور البصري والتمثيل الجغرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية أو المكانية وكذلك تحديد الوجهة الذاتية.

الذكاء الجسمي أو الحركي: Intelligence Kinesthésique

و يعرف هذا الذكاء بالخبرة في استخدام الفرد لجسمه للتعبير عن الأفكار والمشاعر كما يبدو في أداء الممثل-الرياضي-الراقص. سهولة استخدام اليدين في تشكيل الأشياء كما يبدو في أداء النحات-الميكانيكي-الجراح. ويتضمن أيضا هذا الذكاء مهارات جسمية معينة مثل التآزر، والتوازن، والمهارة، والقوة، والمرونة، والسرعة.

الذكاء الموسيقي: Intelligence Musicale

ويعرف الذكاء الموسيقي بأنه القدرة على إدراك الموسيقي والتحليل الموسيقي، ويتضمن هذا الذكاء الحساسية للإيقاع، والنغمة، والميزان الموسيقي لقطعة موسيقية ما، كما يعني هذا الذكاء الفهم الحدسي الكلي للموسيقى، أو الفهم التحليلي الرسمي لها- أو التجمع بين هذا وذلك.

الذكاء الطبيعي: Intelligence Naturaliste

وهو قدرة الفهم على الطبيعة وما فيها من حيوانات ونباتات والقدرة على التصنيف . و الأشخاص المتميزون بهذا الصنف من الذكاء يحبون معرفة الشيء الكثير عن الكائنات الحية مع التواجد في الطبيعة.

الذكاء التفاعلي: Intelligence interpersonnelle

ويعني هذا النوع من الذكاء بأنه القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم ، ويتضمن ذلك الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات وكذلك القدرة على التمييز بين المؤشرات المختلفة التي تعتبر هاديات للعلاقات الاجتماعية، كما يتضمن هذا الذكاء القدرة على الاستجابة المناسبة لهذه الهاديات الاجتماعية بصورة عملية بحيث تؤثر في توجيه الآخرين.

الذكاء الشخصي الداخلي: Intelligence Intra personnelle

وهذا النوع من الذكاء يتمحور حول معرفة الذات ، والقدرة على التصرف المتلائم مع هذه المعرفة. ويتضمن ذلك أن تكون لديك صورة دقيقة عن نفسك(جوانب القصور والقوة) والوعي بحالات المزاجية ونواياك ، ودوافعك، ورغباتك، وقدرتك على الضبط الذاتي، والفهم الذاتي، والاحترام الذاتي. وما سبق يتضح أن "جاردنر" ابتعد عن النظرة التقليدية للذكاء، وأكد على مهارات حل المشكلات الحقيقية حلاً مبتكراً. وأشار إلى أن تلك المهارات ينبغي أن تشمل أنواع القدرات التي تقيمها الثقافات الإنسانية. وأضاف "جاردنر" (GARDNER ، 1991) إلى أن كل فرد قادر على التعامل مع العالم من حوله من خلال عدة طرق أو أساليب مختلفة أطلق عليها ذكاء الإنسان المتعدد، أي أنه قادر على التعامل مع العالم من حوله من خلال اللغة، المنطق الرياضي، وتقدير وتمثيل الفراغات، والموسيقى، ومن خلال استخدام مهاراته الجسمية في حل المشكلات، ومن خلال فهمه للآخرين ومن خلال فهم الإنسان لنفسه، وأن الاختلاف بين الأفراد يحدث نتيجة اختلافات كيفية في قوة كل نوع من أنواع الذكاء ، وفي طريقة تجميع وتداخل وتحريك الذكاء المتعدد عند حل مشكلة ما أو القيام بعمل من الأعمال(عبد السلام سالم ، 2001).

الذكاء المتعدد في مكان العمل:

حسب (GARDNER ، 2006) يمكن استخدام الذكاء المتعدد في مكان العمل، و يقوم بجلب الانتباه للتصنيفات المهنية المختلفة باستعمال الذكاء المتعدد. من خلال الاستفادة من النهج الذكاء المتعدد، يتعين على المؤسسات على التفاعل الإيجابي مع قادتهم. كما يسمح لها بالاعتراف بمجموعة واسعة من القدرات والتي تمكن القائد أو الشخص الذي يشرف على وظيفة لتحديد الصفات المطلوبة لشاغلي الوظائف بشكل

أكثر دقة. يجد (RIGGIO و آخرون، 2002)، أن باستعمال الذكاء المتعدد في مكان العمل يساعد القادة على استخدام رأس المال البشري بأكثر فعالية. وذلك لأن لكل عمل دور ومسؤوليات متنوعة و مختلفة. و وفقا ل (GARDNER، 2006) فمكان العمل يدعو إلى القوة الفكرية المختلفة، وملامح الذكاء، والعلاقات الفكرية لزملاء العمل. فمثلا، يقول جاردنر، يتعرض شخص في منصب قيادي في مكان العمل إلى شخصيات مختلفة مما ينتج عنه بعض المواقف. فيجب على القائد أن يكون قادرا على ترجمة وفهم، و التواصل مع هذه الشخصيات المختلفة بفعالية داخل المؤسسة بأكملها.

1.3- استخدام نظرية الذكاء المتعدد عند تصميم العمل و التوظيف

إن نجاح المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على تحديد واضح لاحتياجات العمل، وتوظيف أشخاص لتلبية هذه الاحتياجات. يمكن تحديد قدرة الشخص على التكيف بشكل جيد للعمل الذي يتم تجنيده على أساس عدة معايير مثل: التجربة والمراجع والشهادات. إن الاهتمام بالأشكال المختلفة للذكاء الشخص (وأفضل الطرق لاستخدامها) يساعدنا في فهم أفضل لكيفية عمله، مواهبه ومعوقاته المحتملة. قد تم تحديد مجموعة من الوظائف خاصة بكل نوع من الذكاء: (BELLEAU، 1999)

الذكاء التفاعلي: إداري - ممرض - بائع - عالم في الاجتماع

الذكاء الشخصي الداخلي: عالم النفس - مخطط صاحب - المشروع

الذكاء الجسمي الحركي: ميكانيكي - مصمم الرقص - ممثل - مجوهراتي

الذكاء اللغوي: مكتبة - كاتب - أمين - محامي

الذكاء المنطقي الرياضي: محاسب - اقتصادي - مختص في الإعلام الآلي

الذكاء الموسيقي: موسيقي - شاعر - مهندس الصوت

الذكاء المكاني: مهندس - طيار - مخطط - راسم الخرائط

فعند تصميم أي عمل يجب طرح الأسئلة التالية:

- ما هو الذكاء الأساسي لهذا العمل؟

- ما هو الذكاء المرغوب فيه؟

- ما هو الذكاء الذي يمكن الاستغناء عنه؟

في هذا النهج نصنف العناصر الأساسية لكل ذكاء و هذا للحصول على المعلومات الأساسية فيما يتعلق بوظيفة محددة. بعدها نقوم بتوظيف الأشخاص على أساس ذكائه القوي و ليس فقط حسب شهاداته و قدراته التقنية. لهذا يجب جمع المعلومات الخاصة بالذكاء المتعدد للموظفين في المستقبل. و حتى نحصل على هذه المعلومات يمكن أن نقوم بما يلي :

- نطلب من مقدم الطلب الحديث عن ماضيه المهني ورؤيته المستقبلية للمؤسسة

- وضع استبيان المقابلة و القائم على الذكاء المتعدد

- مراقبة المرشح أثناء المقابلة

و حتى يتحقق ما سبق ذكره بكفاءة، يجب أن يتصف القائد أو الإداري بمجموعة من السمات لها علاقة وطيدة بالذكاء المتعدد.

2.3- القائد و الذكاء المتعدد

فقد جلبت الاهتمامات المتزايدة للقيادة والذكاء الباحثين للنظر في الذكاء المتعدد والتي تقتضي ضمن القيادة الجيدة. لم تكن هذه الأشكال المتعددة للذكاء تمتلك عن طريق القيادة الفعالة، لكنها هي أنواع من الخصائص التي قد تجعل القادة فعالين في مجموعة من حالات القيادة لأنها تنطوي على التكيف مع قدرات مجموعة متنوعة من الأوضاع الاجتماعية والشخصية (RIGGIO و آخرون، 2002)/بالإضافة، ينبغي للمرء ألا يحاول قيادة منظمة دون النظر للذكاء المنطقي فهو ينطوي على كشف الأمور من خلال العقل. يمكننا مما سبق القول أن للقائد مجموعة من المهارات التي لا بد أن تتوفر و من أهم المهارات حسب الذكاء المتعدد:

1 -الذكاء التفاعلي:

- العمل ضمن فريق حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده و موجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية و الأحقاد الوظيفية و ذلك لان الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفريق لأنه جزء منه.

- اعتماد أسلوب المشاركة: و ذلك لدفع إحساس الموظفين أنهم مهمين و أن آرائهم ذات قيمة بالعمل
- القدرة على الاتصال و التواصل مع الموظفين حيث يكون الاتصال واضح و قنوات الاتصال مفتوحة
يكون انجاز الأعمال بصورة سريعة و واضحة

2 -الذكاء المنطقي الرياضي:

- القدرة على التخطيط و رسم السياسات حيث الإدارة الناجحة هي القائمة على خطة واضحة و صحيحة المعايير.

- المعرفة التقنية: حيث لا بد أن يكون ملم باستخدامات الأجهزة المكتبية الفنية و على علم بفوائدها و استخدامها بما يساعد في الإسراع من وتيرة العمل

3 -الذكاء اللغوي:

- الإقناع : أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الأعمال الخارجة عن نطاق الإكراه أو الإجبار

- سعة الإطلاع و الرؤية حيث التعلم و الثقافة العالية تثري المعرفة و تزيد الخبرة مما يساعده في وضع الخطط و حل المشكلات كما تساعده في ابدأ آرائه بما يفيد الإدارة العليا فيما يخص الموظفين و مستقبلهم الوظيفي و مستقبل الإدارة.

4 -الذكاء الوجودي:

- بعد النظر: من المهام الأساسية لكل قائد هو النظر للمستقبل والتنبؤ و التخطيط على المدى القصير والطويل يستعد لتنمية نظامه مستقبلاً الأحداث، مديراً لإجراءات وسياسات و استراتيجيات جديدة؛ لتفادي العثرات والصعوبات.

5- الذكاء الشخصي:

- الرقابة الذاتية : القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة

- الثقة بالنفس : يؤمن القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف، ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يفتنون بذلك

- التحفيز: الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية و الإنسانية.

4-الخاتمة

إن استعمال الذكاء المتعدد في مكان العمل يساعد القادة على استخدام رأس المال البشري بأكثر فعالية. و حتى يشعر الموظف بقيمة وظيفته وأهميتها والشعور بالاستقلال والمسؤولية، وكذلك الشعور بالعلم والمعرفة بما يحدث، يجب أن يأخذ الذكاء المتعدد بعين الاعتبار عند القيام بتصميم العمل و عملية التوظيف. فانطلاقاً مما رأيناه، فسيكون من المثير أن يعتمد المدير على الذكاء القوي لكل موظف، فهذا يعطيه ثقة و يعزز نجاحه و نجاح المؤسسة. ينبغي تحديد الذكاء المتعدد لكل موظف و الذي يسمح بالاستخدام الأمثل للمهارات و تواصل أكثر فعالية وبناء فريق أكثر كفاءة عند العمل الجماعي. وحتى يتحقق كل هذا ، يجب على الإداري القائد ان يتصف بمجموعة من السمات لها علاقة وطيدة بالذكاء المتعدد و أن يكون متعدد المهارات التي تسمح له بجمع واستخدام أشكال مختلفة من الذكاء من أجل التفكير، والتعلم والحكم الرشيد.

فهل يمكن للقائد استخدام هذا الذكاء في الوظائف الأخرى؟ . هذا ما سنحاول الإجابة عنه في الدراسة القادمة

المراجع

- قائمة المراجع باللغة العربية

- 1 - ع. و. عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005 .
- 2 - م. عبد السلام سالم ، الاتجاهات الحديثة في دراسة الذكاء المتعدد، دراسة تحليلية في ضوء نظرية جاردنر، المؤتمر العلمي السنوي الثامن، مستقبل سياسات التعليم والتدريب في الوطن العربي في عصر العولمة وثورة المعلومات، المجلد الأول، كلية التربية: جامعة حلوان. 2000
- 3 - م. عبد السلام سالم، متغيرات البعد المهاري للذكاء الشخصي، المجلة المصرية للدراسات النفسية تصدرها الجمعية المصرية للدراسات النفسية، العدد 29 ، المجلد 11 ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. 2001

- 4 - ز. محمد علي وهبة، تنبؤ الذكاءات المتعددة بالدافعية الذاتية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011
- 5 - ح. الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي – إنكليزي، مكتبة لبنان، بيروت، 2000
- 6 - د. عبد الباري و ص. زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : منحى نظمي ، عمان : دار وائل للنشر، 2008
- 7 - ص. هادي الحسيني ، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم الإدارة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009
- 8 - ح. إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002
- قائمة المراجع باللغة الأجنبية
- 9- GARDNER H., *Frames of mind. The theory of multiple intelligences*. New York: BasicBooks, 1983
- 10-GARDNER H., *The unschooled mind: How children think and how schools should teach*, New York: Basic books, 1991
- 11-GARDNER H. , *Intelligence Reframed, Multiple Intelligences For The 21 st Century* , New York: Basic books, 1999
- 12-GARDNER H., *Changing minds*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004
- 13-GARDNER H., *Multiple intelligences* (2nd ed.). New York, NY: Basic Books, 2006
- 14-BELLEAU J., *Pédagogie et théorie des intelligences multiples de Gardner*, 1999
- 15-RIGGIO, R. E., MURPHY, S. E., & PIROZZOLO, F. J. *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum., 2002
- 16-WISEMAN K. *Identification of Multiple intelligences for High School Students in Theoretical and Applied Science Courses*, Ph.D. University of Nebraska, Dissertation Abstracts International, V58-04A, 1997
- 17-HOURST B., PLAN D., *management et intelligences multiples*, DUNOS, Paris, 2008