

(2) هندسة عمليات إدارة المواهب في المنظمة

من الخطأ أن تقصر المنظمة دورها في إدارة المواهب على مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأمانى أو الرغبات إلى حقيقة في المنظمة بدون أن تكون هناك مقومات حقيقية تكفل الإدارة الفعالة للمواهب، وتتم عملية إدارة المواهب في المنظمة بأربعة مراحل هي:

أولاً: المدخلات:

- السعى الدائم من أجل استقطاب الموهبة.
- وضع المعايير المناسبة عند الاختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة عند الأفراد.
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطورها وقيادتها وأهدافها ورؤيتها.
- اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة.

ثانياً: العمليات:

(أ) الحفاظ على الموهبة واستبقاؤها:

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة على المنافسة في المنظمة.
- ضمان دعم وتأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة.
- ضمان مشاركة الأفراد الموهوبين في عمليات التحديث والتطوير وإدارة المشكلات والأزمات التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة.
- توفر الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للموهوبين؛ للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذراً وأكثر خوفاً من الخطأ والفشل، فالوصول إلى المبتكرات والمستحدثات لا يأتي من أول مرة، ولكنة يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.

(ب) التطوير:

تقييم الجدارة... الجدارة هي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، وقد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهوراً من الآخر:

- 1- الدوافع... هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار، وتقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيداً عن الأخرى.
 - 2- الصفات... الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.
 - 3- المفهوم الذاتي... ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات ذاتية، مثل الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي ظروف.
 - 4- المعرفة... المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال عمله.
 - 5- المهارة... القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية.
- وجدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من صفات البشر، بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء و"عمقاً" وتمرّكزاً في الشخصية.

- التطوير... الموهبة عنصر فعال في إدارة المنظمة وتتطلب التطوير الدائم لأصحاب المواهب أنفسهم، وخلق الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعد على تنمية وتطوير مواهبهم.
- التوجيه... يستلزم التوجيه الدائم للموهبة أن يكون القائمين بهذا التوجيه من العناصر الموهوبة أو على الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الموهبة بالنسبة للمنظمة. وتحتاج الموهبة للتوجيه الدائم أثناء مراحل نموه

لتشجيع هذا النمو، وفي نفس الوقت في جميع مراحل العمل وبصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات والمستجدات في المنظمة.

- التحديات... تواجه المواهب في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات وعقبات كثيرة تمثل نوعاً من التحديات التي يجب تدريبها على مواجهتها وعدم الاستسلام واليأس من الوهلة الأولى، وتلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً وهاماً في ذلك المجال.

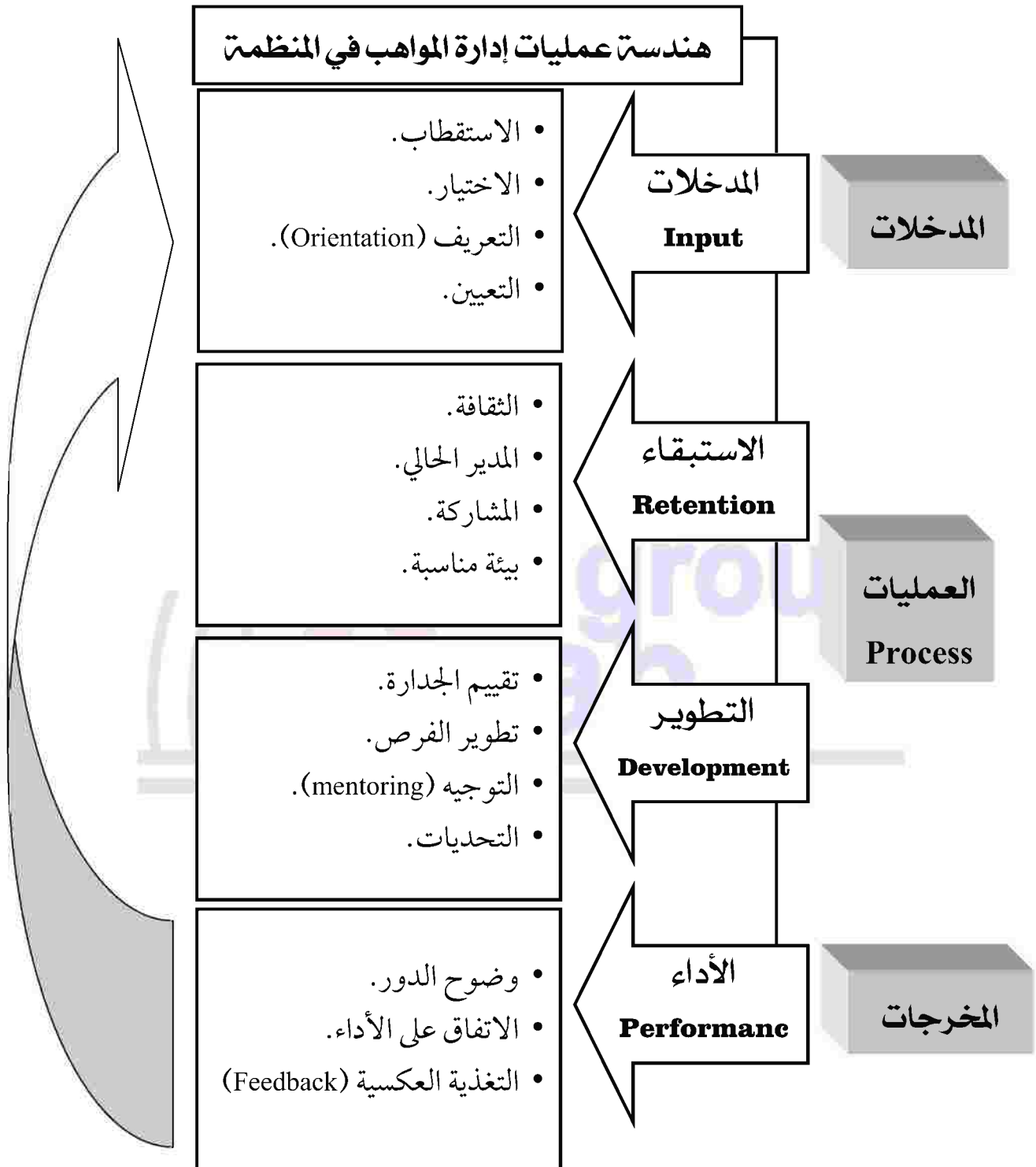
ثالثاً: المخرجات (الأداء):

- وضوح الدور... يتصف الموهوبين بالحماس وربما أحياناً الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها.
- الاتفاق على معايير الجودة في الأداء... يحتاج الموهوبين بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التمييز للمنظمة ومنتجاتها، ويطلب ذلك أن يكون هناك اتفاق على معايير الجودة في أدائه، ويمكن الاتفاق معهم على تطبيق معايير الجودة في الأداء التي تتلخص في الكمية والجودة والوقت والعمليات المستخدمة في الإنتاج (T, p, Q, Q) .

• التغذية العكسية (Feedback)... تحتاج عملية إدارة المواهب تبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعل الموهوب أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل؛ حتى تضمن الإدارة أن الموهوب يسير في الطريق الصحيح للأداء، وفي نفس الوقت تضمن أنه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالموهوب.

• الاعتراف والمكافآت... يمثل التقدير المادي والمعنوي أحد العناصر الهامة في إدارة المواهب، وهي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها.

وكما هو معروف أنه في حالات هندسة العمليات في العمليات الصناعية أو فيما يتعلق بالآلات، فإنه يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة (المدخلات - العمليات - المخرجات) من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقاً. ولكن يصعب ذلك في حالة تطبيقية على الموارد.



ويمكن أن نفترض أن هناك اتجاهين فقط لهندسة العمليات في الموارد البشرية:

الاتجاه الأول: اتجاه السيطرة على المدخلات والتشغيل (أسلوب المحاسبة على النتائج):

وفي هذا الاتجاه لا تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات، بل يتم محاسبتهم على المقادير المستخدمة من المدخلات وكذلك على أسلوب التشغيل نفسه، حيث يتم تخطيط جميع إجراءات وخطوات العمل، بشكل لا يدع مجالاً لأي تغيير أو ابتكار أو ارتجال. وفي هذه الحالة تتحمل الإدارة العليا مسؤولية السيطرة على المدخلات والتشغيل، ولكنها تتخلى في المقابل عن السيطرة على المخرجات وتتقبل مهما كانت.

وفي هذا الاتجاه تتم محاسبة الأفراد على نتائج العمليات وحدها فقط، ولا تتم محاسبتهم على طريقة التشغيل أو المدخلات، حيث تترك عمليات تخطيط إجراءات وخطوات العمل للموظف دون تدخل مباشر من الإدارة، وهو ما يطلق عليه في إدارة الموارد البشرية "التمكين" وفي هذه الحالة يتحمل الموظف المسؤولية عن المخرجات (النتائج) ولكنه لا يكون مسؤولاً عن المدخلات أو التشغيل. فالإدارة تتخلى عن السيطرة على المدخلات والتشغيل ولا تتخلى عن المحاسبة على النتائج (المخرجات).

الاتجاه الثاني: أسلوب هندسة العمليات:

الاتجاه الثاني وهو هندسة العمليات يحتاج في تنفيذه إلى الموظفين الموهوبين، حيث يتم التركيز على النتائج، مع حد أدنى من السيطرة على المدخلات وأسلوب التشغيل.

