

(4) مبادئ وأساليب إدارة المواهب:

أولاً: مبادئ إدارة المواهب:

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً وحاسماً في إدارة المنظمة، والاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائداً كبيراً مادياً واستراتيجياً أمام المنافسين، ويدرك المديرون أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها، تعطى ميزة نسبية لتفوق المنافسين. ومن الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطيء أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة، ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب.

وهناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة، وهي التي تتعلق بإدارة المواهب وهي:

- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين، ليس أمامك إلا أن تزيد استثماراتك في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.

- يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.
- كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أماناً عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب.
- الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.
- يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

ثانياً: أساليب إدارة المواهب:

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما لا يقل عن 40 % من وقت وجهد الإدارة العليا، فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية.

وأهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي:

- وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية: تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، واشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة، أو وجود مؤشرات تنبئ

بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.

- المقارنة المرجعية: وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها. أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المخفية عند بعض العاملين الحاليين، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

- تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لاكتشاف المواهب: يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من أجل رعايتها والاحتفاء بها، مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين. واتخاذها ذاتياً لاكتشاف المواهب، وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.

- تدخل الإدارة العليا: يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.

- اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب: يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة. وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها. ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.
- تهيئة بيئة العمل: وجعلها أكثر ملاءمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

سؤال: لماذا تعتبر إدارة الموهوبين أصعب من إدارة العاديين؟

تعتبر إدارة الموظفين الموهوبين أكثر صعوبة من إدارة الموظفين الآخرين للأسباب الآتية:

- شخصية الموهوب: تختلف شخصية الموهوبين عن شخصية الأفراد الآخرين، من الناحية النفسية والعلاقات الوظيفية والاجتماعية، وغالباً ما يتصفون بمزاج عصبي متقلب. ولذلك فإن أهم ما يتصف به الموهوبين هو القلق الدائم وعدم الاستقرار النفسي، ويحتاج إلى معاملة خاصة من المديرين لكي تعمل على تقليل القلق وعدم الاستقرار حتى يستطيعوا أن يتفرغوا لإبداعاتهم.

- المسؤوليات والمهام الصعبة التي يتحملونها: نظراً لقدرات الموهوب الخاصة فغالباً ما تسند إليه الكثير من المهام الصعبة والمعقدة التي لا يستطيع الآخرون إنجازها، والتي غالباً ما تكون أهم وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين. ويؤدي ذلك إلى انشغال الموهوب بالكثير من الأعمال ذات الأثر على النتائج.
- اختلاف طريق تفكير الموهوب عن الآخرين: يتضح من أساليب الحوار والمناقشة مع الموهوبين، وكذلك ردود أفعالهم أنها مختلفة عن ما يتوقعه المدير، وكثيراً ما تكون مفاجئة وغير معتادة، وقد يربك ذلك المدير عند التعامل مع الموهوب، ولكن عليه أن يكون مستعد دائماً للتعامل مع ابتكارات ومفاجآت الموهوب في الحديث وإثارته لبعض الجوانب أو التوقعات غير التقليدية.