**محاضرة 16**

**برامج تطوير العاملين**

 يركز عالم الأعمال المعاصر على وجود القوى البشرية المرنة سريعة التغير وذلك بهدف التنافس القوي في الاقتصاد العالمي لان عالم الأعمال ينظر الى هذه التغيرات المتسارعة والمستمرة على انها واقع مسلم به ويجب التوافق معه ، ومن ثم فان الأستثمار في الموارد البشرية أمر على جانب عظيم من الأهمية فعندما ترغب أية شركة أو مؤسسة في تحقيق كل طاقاتها عليها ان تعمل على تقويم المهارات الموجودة لدى العاملين فيها حتى تستطيع تحديد نوعية التعليم والتدريب المطلوب لهم ، وتوفير أفضل الأدوات الكفيلة بتشجيع التدريب المناسب لتطوير الفرد وإثرائه وظيفياً ، ومن الجدير بالذكر ان التدريب عملية تطويرية أو تعديل المعلومات أو المهارات والإتجاهات التي يملكها الفرد في المنظمة لرفع قدرته على أداء عمل معين . ويمكن التمييز بين كل من عمليتي التدريب والتطوير الإداري . فالتطوير الإداري يختلف عن التدريب في كونه يمثل إضافة معلومات وثقافة أوسع للفرد في مختلف المجالات الأجتماعية والإقتصادية والمهنية من خلال مختلف الخبرات والتجارب والدورات التي يحصل عليها الفرد .

 وتطوير العمل الإداري محاولة تستهدف تحسين مستوى الأداء من خلال رفع مستوى المعرفة وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري . ومن ثم فان الهدف النهائي من هذا البرنامج يتمثل بدعم الأداء المتوقع للمنظمة نفسها ، ولهذا السبب فان عملية التطوير الاداري العامة تتكون من :

1- تقويم حاجات المنظمة، مثلاً لشغل الوظائف الإدارية الشاغرة أو زيادة القدرات التنافسية للشركة .

2- تقويم مستوى أداء المديرين .

3- تطوير مهارات المديرين ومديري المستقبل .

 فتقوم المنظمة بتوفير التدريب والفرص لتطوير المستقبل الوظيفي ، ولكن يبقى على الموظفين مسؤولية الإفادة من هذه المميزات وفرض حاجاتهم الخاصة . وعوضاً عن الطرائق التقليدية تستخدم المنظمات خيارات اخرى مبتكرة منها إعادة إحياء الوظيفة وتوسيع مجالها . وهذه الاختيارات تتطلب تحمل الفرد العامل مسؤوليات جديدة واكتسابه لمهارات جديدة متنوعة .

 ولكي تجني المنظمة فوائد ومزايا التدريب سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة فيجب على المنظمة القيام بمجموعة من الجهود والأنشطة لإدارة عملية التدريب بكفاءة وفعالية والتي يطلق عليها مراحل إدارة البرامج التدريبية إذ تضم في طياتها : تخطيط الحاجات التدريبية ووضع الأهداف التدريبية ، إعداد وتصميم البرامج التدريبية ، تنفيذ البرامج التدريبية ، وتقويم النشاط التدريبي

 إذ لايقتصر التدريب على تعليم المهارات الوظيفية الرئيسة فحسب إذ ان تدريب العاملين على المهارات التي تؤهلهم للارتقاء في السلم الوظيفي من الجوانب المهمة للغاية في التطوير والتقدم المؤسسي ، إذ انها تمكن العاملين من التأهب والاستعداد للتقدم والترقي في الوقت نفسه الذي توافر فيه للمؤسسة مصدراً دائماً من الإمكانات والمهارات الفردية لمقابلة حاجات المنظمة المستقبلية

 من خلال ما تقدم يمكن القول ان المعارف الجديدة ومواكبة التقدم التكنولوجي والأخذ بالتعليم المستمر والتدريب خلال الخدمة إعتماداً على برامج تدريب تعمل على تطوير مهارات العاملين بالشكل الذي يؤدي الى التعامل مع الموارد المتاحة للمنظمة بكفاءة ووضع ادارة الموارد البشرية في موقع المسؤولية لتحديد حاجات الموظفين للتدريب وبرامج تطوير الكوادر العمالية بالتنسيق مع متخذي القرار المديرين والمشرفين .

**نظام التعويضات compensation system**

**التعويضات:- هي كل مايتقاضاه الفرد بشكل مباشر اوغير مباشر مادي كان او معنوي من قبل صاحب العمل لقاء قيامه بجهد معين ويكون على شكل (رواتب، اجور، مكافئات، علاوات، عمولة، كتب شكر وتقدير ،تامين صحي...الخ)** ولكل منظمة فلسفة تختلف عن الاخرى في تعويض منتسبيها فهناك منظمة تدفع حسب المقرر لها واخرى تفوق المتوقع من التعويضات.

ان نظام التعويض يهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف مثل جذب موارد بشرية بمواصفات عالية، وتحفيز المنتسبين لزيادة انتاجيتهم وتحسين الاداء وتقوية الروابط الاجتماعية بالمنظمة لغرض رفع الولاء والالتزام بالعمل وذلك يتحقق اذا ماتم الاعتماد على جملة معايير ترتبط بماهية النظام واسلوب توزيعه وهي كالاتي:-

 الاداءperformance ، المجهود Effort، الاقدمية Seniority، المهارات Skills، صعوبة العملWork Difficulty ، الوقت الاستنسابي Discretionary Time ، اضافة الى العوامل الاتية منها:-( المسوؤليات، الارباح، البعد الجغرافي، نوع وكم الاداء المنجز، حجم المنظمة ونوع نشاطاتها ).

ويحكم الفرد على عدالة التعويضات من خلال المقارنة بين مدخلاته (اي جهده ومستوى ادائه) ومدخلات الاخرين من جهة وبين المكافات التي يحصل عليها والمكافآت التي يحصل عليه الاخرين من جهة اخرى ويشعر الفرد هنا بعدم الانصاف اذا لم يتحقق التكافؤ بين نتيجتي المقارنتين.

 والتعويض هو ذلك النشاط الذي تقوم من خلاله المنظمات بتقييم مساهمات مستخدميها بهدف تحقيق التوزيع العادل للمكافات المالية وغير المالية ضمن ماتسمح به قدرات المنظمة والقوانين والانظمة ذات العلاقة ، وبغض النظر عن التسمية التي تستخدم لوصف نظام التعويض او الدفع في المنظمة فان هيكل التعويض لا يمكن ان يتجاوز ما معروض في الشكل ادناه:-

**التعويض**

**المباشر (داخلي)**

**غير المباشر(خارجي) ))خ(خارجي)**

**-المشاركة في اتخاذ القرار**

**-حرية اكثر في العمل**

**-مسؤولية اكبر**

**-اهمية اكبر للعمل**

**-تنوع النشاطات**

**-علاقات عمل جيدة**

**-ظروف عمل مناسبة**

**غير مالي**

**مالي**

**- مسميات (عناوين وظيفية)**

**- سكرتيرة خاصة**

**- تاثيث مكتب**

 **-موقف للسيارات**

**- دار حضانة**

**- رعاية صحية**

**محددة حسب العضوية**

**ضمنية العضوية**

**حسب الاداء**

**-حسب القطعة**

**-العمولة**

**-خطط تحفيزية**

**-مكافاة اداء**

**-الاجرالمستحق**

**- زيادة غلاء المعيشة -تعديلات سوق العمل**

**-المشاركة في الارباح**

**-المسؤولية**

**- برامج الحماية ضد البطالة**

**-الاجر وقت الاجازة**

**- خدمات ومتطلبات متنوعة**

**الشكل يبين نظام التعويض العام**

والعدالة الداخلية (Internal Justice) تشير الى العدالة في الوظيفة ذاتها، وفي اطار الوظائف المختلفة في المنظمة، اذ يجب ان يكون مبلغ الأجر أو الراتب عادلاً في مكافاة المؤهلات والخبرة الضرورية اللازمة لاشغال الوظيفة ،فالنظام العادل والسليم للاجور والرواتب يجب ان يتضمن مثلاً جعل راتب (رئيس القسم) العلمي أو مسؤول الشعبة الادارية يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة وبين الوظائف الاخرى في المنظمة التي تتطلب المؤهلات والجهود نفسها وهذا مايعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية ،اما العدالة الخارجية (External justice) فهي تشير الى ضرورة العدالة مع الرواتب والاجور التي تمنح في منظمات أخرى للوظيفة نفسها .