



تحليل دراسة حالة والتوصيات  
للتوظيف الناجح والاحتفاظ  
بالأردنيين في مناصب الإدارة  
الوسطى في صناعة الألبسة  
الجاهزة

تقرير الدراسة

كانون الأول 2023



هذا عمل مفتوح يتاح الوصول إليه ويوزع بموجب ترخيص المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). ويمكن للمستخدمين إعادة استعمال العمل الأصلي ومشاركته وتعديله والبناء عليه، حسب التفاصيل الواردة في الترخيص. ويجب ذكر منظمة العمل الدولية بوضوح باعتبارها مالكة العمل الأصلي. ولا يُسمح باستخدام شعار منظمة العمل الدولية فيما يتصل بعمل المستخدمين.

**النسب** - يجب نسب العمل على الشكل التالي: التأقلم مع التغيير: تقييم سريع للتحويل نحو الدفع الرقمي للأجور، جنيف، مكتب العمل الدولي ومؤسسة التمويل الدولية، 2023.

**الترجمات** - في حال ترجمة هذا العمل، يجب إضافة نصّ إخلاء المسؤولية الوارد أدناه إلى النسب، على النحو التالي: «هذه ترجمة ليست صادرة عن منظمة العمل الدولية أو مؤسسة التمويل الدولية، ولا يجوز اعتبارها ترجمة رسمية. لا تقع مسؤولية محتوى ودقة هذه الترجمة على منظمة العمل الدولية ومؤسسة التمويل الدولية.»

**التعديلات** - في حال تعديل هذا العمل، يجب إضافة نصّ إخلاء المسؤولية الوارد أدناه إلى النسب، على النحو التالي: هذا العمل هو تعديل للعمل الأصلي الصادر عن منظمة العمل الدولية و مؤسسة التمويل الدولية. والآراء ووجهات النظر المعرب عنها في العمل المعدّل هي مسؤولية المؤلف أو المؤلفين وحدهم ولا تمثل مصادقة من جانب منظمة العمل الدولية و مؤسسة التمويل الدولية.

لا يشمل ترخيص المشاع الإبداعي ما يتضمنه هذا المنشور من مواد حقوق المؤلف غير الصادرة عن منظمة العمل الدولية. وإذا كانت المادة منسوبة إلى طرف ثالث، فإنّ مستخدميها مسؤول وحده عن الحصول على موافقة صاحب الحق على استخدامها.

يُحال أي نزاع ينشأ بموجب هذا الترخيص وتتعذر تسويته ودياً إلى التحكيم وفقاً لقواعد التحكيم الصادرة عن لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال). وتلتزم الأطراف بأي قرار تحكيمي يصدر نتيجة لهذا التحكيم باعتباره الحكم النهائي في هذا النزاع.

يجب توجيه جميع الاستفسارات بشأن الحقوق والتراخيص إلى مكتب مطبوعات منظمة العمل الدولية (الحقوق والتراخيص) على العنوان Geneva 22, Switzerland 1211 أو عن طريق البريد الإلكتروني: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org).

ISBN: 9789220405857 (web PDF)

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد فيها للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب منظمة العمل الدولية بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها.

ومسؤولية الآراء المعرب عنها في المقالات أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب منظمة العمل الدولية على الآراء الواردة فيها.

والإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة منظمة العمل الدولية عليها، كما أنّ إغفال ذكر شركات أو منتجات أو عمليات تجارية معينة ليس علامة على عدم إقرارها.

ترد المعلومات بشأن منشورات منظمة العمل الدولية والمنتجات الرقمية على الموقع التالي: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)



## ◀ جدول المحتويات

2	قائمة الأشكال:
3	شكر وتقدير
4	1. الملخص التنفيذي
5	الالتزام بتمكين الأردنيين:
5	الرضا العام:
5	المساواة بين الجنسين:
5	التقدم الوظيفي إلى الإدارة الوسطى:
5	ممارسات الإدارة الوسطى:
5	النظرة المستقبلية لمديري الإدارة المتوسطة:
5	الختام:
6	2. المقدمة والسياق
6	2.1. سياق دراسة الحالة.
8	2.2. الغرض من دراسة الحالة.
9	2.3. أسئلة البحث.
10	3. نظرة عامة عن المصنع
10	3.1. معلومات أساسية عن المصنع والرؤيا والرسالة:
10	3.2. الهيكل التنظيمي.
12	3.3. أدوار الإدارة الوسطى:
13	4. المنهجية
14	5. نتائج دراسة الحالة
14	5.1. الرضا العام:
22	5.2. التقدم الوظيفي إلى الإدارة الوسطى:
28	5.3. ممارسات الإدارة الوسطى:



- 31..... 5.4. النظرة المستقبلية لمديري الإدارة المتوسطة:
- 32..... 5.5. الالتزام بتمكين الأردنيين:
- 34..... 6. الاستنتاجات
- 43..... 7. التوصيات
- 45..... 8. الملحقات

## ◀ قائمة الأشكال

- الشكل 1: توزيع المناصب الوظيفية ذات الطابع المعرفي حسب الجنسية (أردنيون مقابل وافدون) . 11
- الشكل 2: توزيع المناصب الوظيفية ذات الطابع المعرفي حسب الجنس. 11
- الشكل 3: مستوى الخبرة عند الانضمام إلى المصنع . 22
- الشكل 4: سنوات من الخبرة المكتسبة قبل الوصول إلى أول منصب إدارة وسطى للمديرين في الإدارة المتوسطة الذين تمت ترقيتهم داخليًا. 24



## شكر وتقدير

نعبر عن تقديرنا للفريق في شركة باين تري لصناعة المنسوجات، وخاصة الإدارة الوسطى والإدارة العليا، على مساهمتهم القيمة خلال هذه الدراسة. إن الرؤى التي شاركوها والممارسات التي كشفوا عنها والمناقشات الشفافة التي تم إجراؤها، قدمت لفريقنا رؤى عميقة لإعداد هذا التقرير.

أطيب التحيات،

**طاهر القطناني**

الباحث الرئيسي

شركة الطرف الثالث للخدمات والاستشارات والتدريب



## 1. الملخص التنفيذي

تبحث دراسة الحالة هذه التوظيف الناجح للمواهب الأردنية والاحتفاظ بها في وظائف الإدارة الوسطى داخل احد مصانع الألبسة في الأردن، وهي شركة باين تري لصناعة الملابس.

تم اجراء هذه الدراسة في قطاع صناعة الملابس في الأردن، حيث يشكل العمال الوافدون غالبية القوى العاملة، بهدف الكشف عن الممارسات والاستراتيجيات التي استخدمها المصنع لجذب المواهب المحلية والاحتفاظ بها، مما يساهم في تقديم رؤى قيمة في ديناميكيات إدارة المواهب في هذا السياق.

في خضم التحديات التي تواجهها صناعة الملابس في دمج العمالة المحلية في الوظائف ذات الطابع المعرفي، والتي تتزايد بسبب فجوة بين الكفاءات التعليمية واحتياجات القطاع، فإن الهدف الأساسي للدراسة هو تحديد وتحليل عوامل النجاح الرئيسية التي تمكن توظيف الأردنيين في مناصب الإدارة الوسطى. بشكل أساسي، يتمثل الهدف من الدراسة في تقديم توصيات عملية لأصحاب المصلحة، بما في ذلك أصحاب العمل الصناعيين والكيانات الحكومية والمنظمات ذات الصلة، وتعزيز تكرار الممارسات الناجحة على نطاق أوسع. يتم التأكيد على أهمية الدراسة في السياق الاجتماعي والاقتصادي الأوسع للأردن، حيث تتطلب معدلات البطالة المرتفعة، وخاصة بين خريجي الجامعة، اتباع نهج استراتيجي للاستفادة من عوامل النجاح في توظيف المواهب المحلية، والتي تتماشى مع رؤية التحديث الاقتصادي للحكومة.

بالإضافة إلى ذلك، ترتبط دراسة الحالة هذه ارتباطًا جوهريًا باستراتيجية المرحلة الرابعة لبرنامج عمل أفضل - الأردن، حيث تقدم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون محورية في النهوض بأهداف هذه الاستراتيجية. كما تساهم هذه الدراسة على وجه التحديد في تعزيز ممارسات التوظيف وتعزيز القدرة التنافسية لقطاع صناعة الملابس. تعتبر توصيات الدراسة كمورد قيّم، حيث تهدف هذه التوصيات لدعم مبادرات توظيف الأردنيين والاحتفاظ بهم في أدوار الإدارة الوسطى، مما يعزز النمو العام وتطوير قطاع الملابس في الأردن بالتوافق مع الأهداف الاقتصادية الوطنية. علاوة على ذلك، تعمل النتائج كدليل عملي، حيث توفر رؤى قابلة للتنفيذ لأصحاب المصلحة في القطاع، والهيئات الحكومية، والمنظمات ذات الصلة، مع الهدف العام المتمثل في التبنى الواسع للاستراتيجيات الناجحة لتعزيز الإدارة الوسطى المرنة والممكنة محليًا داخل قطاع صناعات الملابس الأردني.



## ملخص النتائج الرئيسية

### ◀ الالتزام بتمكين الأردنيين:

تم تسليط الضوء على التزام الشركة بتمكين المواهب الأردنية، وخلق بيئة للمواهب المحلية لتزدهر. تبين الدراسة أهمية هذا المنهج في إبراز قصص نجاح الأردنيين في مناصب الإدارة الوسطى، مما يضع المصنع في موقع متطلع إلى المستقبل.

### ◀ الرضا العام:

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في الرضا العام مثل الثقافة الداعمة، والتقدم الوظيفي، وهيكلة الرواتب، وسياسة الباب المفتوح، ومبادرات الموارد البشرية التي تساهم في رضا مديري الإدارة الوسطى. يلعب التزام قسم الموارد البشرية بالتقييمات المنتظمة والمبادرات التي تركز على الموظفين دورًا حاسمًا في الحفاظ على الرضا وتحسينه.

### ◀ المساواة بين الجنسين:

شددت النتائج الرئيسية على تأثير الالتزام بالمساواة بين الجنسين من خلال مبادرات مثل مرافق رعاية الأطفال المجانية، والسياسات الصديقة للأسرة، والالتزام ببرامج المساواة بين الجنسين، بالإضافة إلى مواءمة السياسات والممارسات مع الجهود الميدانية، مما يظهر التركيز على دمج الجنسين وتكافؤ الفرص.

### ◀ التقدم الوظيفي إلى الإدارة الوسطى:

تركز ممارسات الاستقطاب والتوظيف على التوافق الاستراتيجي مع رؤية تمكين المجتمع المحلي. ساهم تركيز المصنع المتعمد على المهندسين الصناعيين، والتعاون مع أفضل الجامعات، والتواصل الشفاف لمسارات التطور الوظيفي في التوظيف الناجح. كما يُظهر التدريب والترقيات الداخلية في المصنع الالتزام بتطوير الموظفين.

### ◀ ممارسات الإدارة الوسطى:

تلقي المدراء في الإدارة الوسطى دعمًا من الإدارة العليا، مما يخلق بيئة داعمة تؤكد على سياسة الباب المفتوح والتعاون. تركز استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين على العدالة والشفافية والتطوير المستمر وأنظمة الرواتب التنافسية. يتم تعزيز أساليب القيادة والتواصل والعمل الجماعي بشكل نشط، من خلال قنوات الاتصال وآليات التغذية الراجعة التي تضمن بيئة عمل إيجابية.

### ◀ النظرة المستقبلية لمديري الإدارة المتوسطة:

يُظهر المدراء في الإدارة الوسطى فهمًا شاملاً لفرص التطوير الوظيفي، وعبروا عن رضاهم عن الفرص الحالية وتفاؤلهم بشأن النمو والتطور الوظيفي خلال السنتين إلى الخمس سنوات القادمة. وتسلط الدراسة الضوء على الطموح في الوصول إلى مناصب عليا، مع التأكيد على التطوير المستمر والمواءمة مع الأهداف المؤسسية.

### ◀ الختام:

توفر دراسة الحالة استكشافًا شاملاً للممارسات الناجحة في توظيف المواهب الأردنية والاحتفاظ بها في الإدارة الوسطى في صناعة الملابس. فهي تتعدى كونها مورد قيم لأصحاب المصلحة في الصناعة، لتتماشى أيضًا مع أهداف برنامج عمل أفضل الأردن في تحسين ممارسات التوظيف والقدرة التنافسية. وتظهر الدراسة التزام المصنع بتمكين الأردنيين وتعزيز بيئة عمل إيجابية وشاملة.



## 2. المقدمة والسياق

توسعت صناعة الألبسة في الأردن بشكل كبير خلال العقد الماضي، لتصبح من أكثر الصناعات التي توفر فرصاً وظيفية في القطاع الصناعي ومحركاً رئيسياً للصادرات. دخل الأردن، مثل غالبية الدول الأخرى التي تصدر الألبسة، إلى سلسلة قيمة الألبسة العالمية عن طريق التواصل مع الأسواق الدولية. بدأ كل هذا مع الوصول التجاري المواتي إلى السوق الأمريكية، الأمر الذي جذب المستثمرين الأجانب الذين يصنعون الألبسة لشركات الألبسة العالمية لإنشاء مصانع في الأردن توظف العمالة المهاجرة في المقام الأول.

تأسس برنامج عمل أفضل - الأردن كشراكة بين منظمة العمل الدولية ومؤسسة التمويل الدولية، ويهدف هذا البرنامج الرئيسي لمنظمة العمل الدولية إلى توحيد جهود الشركاء في قطاع صناعة الألبسة حول العالم ومن كافة المستويات لتحسين ظروف العمل واحترام حقوق العمال بالإضافة لتعزيز المنافسة في القطاع. تأسس برنامج عمل أفضل - الأردن في عام 2008 بناءً على طلب الحكومة الأردنية وحكومة الولايات المتحدة.

بموجب اتفاقية التجارة الحرة بين الولايات المتحدة والأردن، يتعين على مصانع الألبسة التي تصدر إلى الولايات المتحدة المشاركة في برنامج عمل أفضل - الأردن. وبما أن المصنّعين الذين يصدرون إلى الولايات المتحدة يمثلون الجزء الأكبر من العمالة في قطاع الألبسة، فإن برنامج عمل أفضل - الأردن يغطي ما يقدر بنحو 95% من عمال الألبسة في الأردن. أتاحت المشاركة في برنامج عمل أفضل للمصنّعين زيادة التزامهم تدريجياً بالقوانين الوطنية المتعلقة بالعقود والتعويضات وساعات العمل والسلامة والصحة المهنية ومعايير العمل الأساسية لمنظمة العمل الدولية. وقد أدى ذلك إلى زيادة كفاءة المصانع وأرباحها مع تحسين ظروف العمل بشكل كبير.

### 2.1. سياق دراسة الحالة<sup>1</sup>

وظفت صناعة الألبسة المصدرة في الأردن أكثر من 77800 شخص في عام 2022. وتتكون ثلاثة أرباع القوى العاملة من العمال الوافدين. وعادة ما يكون لدى هؤلاء العمال، ومعظمهم من جنوب آسيا، عقود مدتها سنتين إلى ثلاث سنوات قابلة للتجديد. ومع أن أكثر من نصف العمال الوافدين يأتون من بنجلاديش، فإن مجموعات العمال الرئيسية الأخرى تشمل الهند، وسريلانكا، ونيبال، وميانمار. أما نسبة الـ 25% المتبقية من القوى العاملة فهي من الأردنيين. وتكوّن النساء حوالي 75% من القوى العاملة في الإنتاج، في حين يشغل الرجال غالبية الأدوار الإدارية.

هناك ثلاثة أنواع من المصانع في قطاع تصدير الألبسة، أكبر المصانع هي التي تنتج وتصدر مباشرة إلى الجهات المشتريّة، وتوجد غالبية هذه المصانع في المناطق الاقتصادية الرئيسية في سحاب وإربد والظليل. يعمل تحت تلك المصانع كثير من المصانع الصغيرة المتعاقدة من الباطن، التي تنتج عند الطلب بضائع للمصانع المصدرة مباشرة. وبالتوازي مع هذا النظام توجد الفروع الإنتاجية، وعادة ما تكون صغيرة الحجم، والتي تتمركز خارج المناطق الصناعية وتوظف الأردنيين بشكل رئيسي. يوجد حالياً 24 فرعاً إنتاجياً يعمل بها حوالي 8000 موظف أردني مسجلة ضمن برنامج عمل أفضل الأردن.

1 مقبسة بشكل أساسي من برنامج عمل أفضل - الأردن، الشروط المرجعية (ToR) لتحليل حالة العمل والتوصيات للتوظيف الناجح للأردنيين والاحتفاظ بهم في مناصب الإدارة الوسطى في صناعة الألبسة



هناك نوعان أساسيان من العاملين في قطاع الألبسة في الأردن. الأول هو عمال الإنتاج (حوالي 85% من إجمالي القوى العاملة) وتشمل مهن مثل مشغلي آلات الخياطة والمساعدين والقص والكي والتعبئة والمشرفين ومراقبة الجودة. لا تتطلب هذه المهن عادةً تحصيلًا تعليميًا عاليًا وعادةً ما تكون أجورها وفقًا للحد الأدنى للأجور في القطاع. أولئك الذين يشغلون مناصب المشرفين وضمان الجودة يحصلون على أجور شهرية أعلى إلى حد ما.

أما المجموعة الثانية هي المناصب الوظيفية ذات الطابع المعرفي (التي تمثل 15% من إجمالي القوى العاملة) وتشمل مهن مثل الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والمالية، وتخطيط الإنتاج، والوظائف المرتبطة بالهندسة الصناعية، ومناصب الإدارة الوسطى، إلخ. تتطلب هذه المهن عادةً شهادة جامعية أو شهادة فنية مع خبرة صناعية ذات صلة وتكون ذات أجور أفضل وأعلى.

وتقدر البيانات غير الرسمية عدد الوظائف المتاحة في فئة المناصب الوظيفية ذات الطابع المعرفي بين 5000 - 7000 وظيفة. وعلى الرغم من أن هذه المهن تتوافق أكثر مع الخصائص العامة للقوى العاملة في الأردن، إلا أن معظم هذه الوظائف يشغلها عمال مهاجرون.

في هذا السياق، يجدر الإشارة إلى القرارات التي أصدرتها وزارة العمل بخصوص تحديد المهن والوظائف المغلقة لغير الأردنيين (الوافدين)، حيث تحدد المادة (12) من قانون العمل الانتهاكات المتعلقة بتوظيف العامل في مهنة غير المصرح له بها. فيما يتعلق بالشركات التي تعمل في قطاع الألبسة والمنسوجات، يسمح القرار لهذه الشركات بتوظيف أو جلب عمال غير أردنيين في المهن التي يرغبون فيها، بشرط أن تكون مستوفية للنسب المحددة بموجب القرار.<sup>2</sup>

يشير أصحاب العمل في قطاع صناعة الألبسة في الأردن إلى عوائق ملحوظة أمام زيادة توظيف العمال الأردنيين بسبب التحديات المتعددة الأوجه. وعلى وجه التحديد، يواجه القطاع صعوبات في دمج العمالة المحلية في المناصب الوظيفية ذات الطابع المعرفي، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى عدم التوافق بين الكفاءات التي يتم تجهيزها في النظام التعليمي الأردني وتلك التي تتطلبها الصناعة. تتطلب صناعة الألبسة مهارات ومعرفة متخصصة، لا سيما في الأدوار المتقدمة، ومع ذلك يؤكد قادة الصناعة أن النتائج التعليمية في الأردن لا تتماشى مع هذه الاحتياجات. ويشكل هذا التناقض عقبة كبيرة، مما يعيق دمج وتوظيف العمال الأردنيين في مناصب حيوية وربما يعيق نمو القطاع وقدرته التنافسية.

من ناحية أخرى، وبحسب نقابة المهندسين الأردنيين، يوجد في الأردن أكثر من 192 ألف مهندس، إلى جانب أكثر من 34 ألف طالب هندسة في الجامعات الأردنية. يوجد منهم أكثر من 9600 مهندس صناعي وأكثر من 2600 طالب هندسة صناعية، بالإضافة إلى أكثر من 1900 مهندس إنتاج وآلات إلى جانب حوالي 100 طالب من بين التخصصات الأخرى التي يمكن العمل بها في المصانع بشكل عام.<sup>3</sup>

2 قانون العمل الاردني: المادة 12، الفقرة 12/ح

[https://www.mol.gov.jo/EBV4.0/Root\\_Storage/AR/EB\\_Info\\_Page/%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%D8%A9\\_%D8%AA%D8%AC%D9%85%D9%8A%D8%B9%D9%8A%D8%A9\\_%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1\\_58\\_%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%AD%D9%84%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D9%85%D9%8A%D8%B9%D9%8A%D8%A9\\_1.pdf](https://www.mol.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Info_Page/%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%D8%A9_%D8%AA%D8%AC%D9%85%D9%8A%D8%B9%D9%8A%D8%A9_%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1_58_%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%AD%D9%84%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D9%85%D9%8A%D8%B9%D9%8A%D8%A9_1.pdf)

3 نقابة المهندسين الأردنيين، النشرة الإرشادية للتخصصات الهندسية وحاجة سوق العمل

[https://jea.org.jo/EBV4.0/Root\\_Storage/AR/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9\\_2023\\_%D9%84%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%B6.pdf](https://jea.org.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9_2023_%D9%84%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%B6.pdf)



واعتباراً من الربع الأول من عام 2023، بلغ معدل البطالة في الأردن %21.9. وتشير الإحصائيات الأخيرة إلى أن معدل البطالة الإجمالي لخريجي الجامعات يبلغ %25.8، وتبلغ هذه النسبة %26.7 بين خريجي الجامعات الذكور مقابل %79.5 بين خريجي الجامعات الإناث.<sup>4</sup> وتسلط هذه الأرقام الضوء على فجوة كبيرة بين المعروض من الخريجين والطلب على مهاراتهم في سوق العمل. وعلوّة على ذلك، يتميز المشهد الاقتصادي الفريد للأردن بندرة الموارد الطبيعية والوجود المحدود للصناعات المتقدمة. في ظل غياب الثروة الطبيعية الكبيرة، يكمن رأس المال الرئيسي للأردن في موارده البشرية.

في ضوء هذه التحديات، فإن إعطاء الأولوية لتوظيف الخريجين الأردنيين في قطاعات مثل صناعة الألبسة يصبح أمراً بالغ الأهمية، ليس فقط للنمو الاقتصادي الوطني، ولكن أيضاً لمعالجة القضية الملحة المتمثلة في بطالة الخريجين في الأردن. ومن خلال الاستفادة من مواهب القوى العاملة المحلية، يمكن للصناعة أن تلعب دوراً محورياً في خفض معدلات البطالة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الأردن، لا سيما منذ الإعلان عن رؤية التحديث الاقتصادي والتي قدمتها الحكومة الأردنية في حزيران 2022، وهي خطة عشرية لتعزيز فرص العمل والدخل ومكانة الأردن الدولية من خلال الاستثمارات في التكنولوجيا الخضراء والخدمات الجديدة والقطاعات ذات القيمة العالية والتعليم. حيث تم تحديد قطاع الألبسة باعتباره أحد الصناعات ذات القيمة العالية مع التركيز على الارتقاء في سلسلة القيمة من خلال التكامل الأفقي، وزيادة المبيعات طوال المواسم، وتوسيع التدريب المهني وفرص العمل للأردنيين. وتأمل الحكومة من خلال هذه المبادرات أن تصل قيمة الصادرات إلى 7.3 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2033، وتوظيف 225 ألف شخص في هذا القطاع، بمتوسط نمو سنوي قدره %12 و%9.5 على التوالي.

إضافة لذلك، فإن برنامج عمل أفضل في الأردن ملتزم أيضاً بالعمل نحو زيادة توظيف الأردنيين في القطاع ويظهر ذلك ضمن المخرج الثاني من استراتيجيته للمرحلة الرابعة، حيث يهدف البرنامج إلى التعاون مع الجهات المعنية محلياً لتعزيز إسهام صناعة الملابس في التوظيف في الأردن، مع ضمان تحسين تنافسية القطاع في الوقت نفسه.

## ◀ 2.2. الغرض من دراسة الحالة

على الرغم من اعتماد الصناعة تاريخياً على العمال الوافدين، فقد حققت بعض مصانع الألبسة إنجازاً ملحوظاً يتمثل في جذب المواهب الأردنية والحفاظ عليها في المناصب الوظيفية ذات الطابع المعرفي.

تهدف دراسة الحالة هذه إلى تحديد العوامل التي تدعم نجاح أحد مصانع الألبسة الأردنية، وهو مصنع باين تري لصناعة الملابس، في توظيف الأردنيين في أدوار الإدارة الوسطى. الغرض الرئيسي للدراسة هو تحديد عناصر النجاح المحورية والممارسات التي تساهم في التوظيف الفعال للأردنيين والاحتفاظ بهم في هذه الأدوار، وتقديم توصيات ملموسة لأصحاب المصلحة لتكرار هذه النجاحات على مستوى القطاع. ومن خلال دراسة الاستراتيجيات والممارسات التي ينفذها هذا المصنع، تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في رضا الموظفين، والتي تشمل جوانب مثل ظروف العمل، والمسارات المهنية، والتعويضات، وظروف مكان العمل، وسياسات الإدارة، وفرص التقدم الوظيفي. تهدف النتائج والتوصيات إلى أن تكون مصدراً لأصحاب المصلحة في القطاع والهيئات الحكومية والمنظمات ذات الصلة. وتهدف هذه الأفكار إلى تعزيز الجهود الرامية إلى توظيف الأردنيين والاحتفاظ بهم في مناصب الإدارة الوسطى، وبالتالي تعزيز التطوير المستمر والتوسع في قطاع الألبسة في الأردن.

4 دائرة الإحصاءات العامة، التقرير الربعي حول معدل البطالة للربع الأول لعام 2023،

[https://dosweb.dos.gov.jo/databank/news/unemployment/2023/unemp\\_Q1\\_2023.pdf](https://dosweb.dos.gov.jo/databank/news/unemployment/2023/unemp_Q1_2023.pdf)



## ◀ 2.3. أسئلة البحث

الأسئلة التالية كانت موضع البحث:

- ◀ كيف يتعامل المصنع مع تعيين وتوظيف المدراء في الإدارة الوسطى، وتحديدًا دراسة توظيف المواهب المحلية، بما في ذلك خريجي الجامعات؟
- ◀ كيف يتم تصميم العمليات الداخلية داخل المصنع، بما في ذلك برامج التدريب والتطوير والتقدير، لدعم تكامل ونجاح المدراء المحليين في الإدارة الوسطى، وما هي تجربة الموظفين معها؟
- ◀ ما هي العوامل التي ساهمت في توظيف الأردنيين والاحتفاظ بهم في المناصب الإدارية الوسطى بنجاح؟
- ◀ ما هو تأثير توظيف الأردنيين والاحتفاظ بهم في مناصب الإدارة الوسطى على الأداء العام للمصنع (بما في ذلك التأثير على الإنتاجية ومعنويات الموظفين وسمعة المصنع)؟



### ◀ 3. نظرة عامة عن المصنع

#### ◀ 3.1. معلومات أساسية عن المصنع والرؤيا والرسالة:

تأسس مصنع بايت تري لصناعة الملابس في عام 2014 ويقع ضمن منطقة الموقر الصناعية في عمان، وهو يعتبر من المصانع الرئيسية المصدرة في الأردن. ويمثل المصنع خطوة رائدة لمجموعة منسوجات وألبسة سنغافورية في المنطقة، مما يجلب ثروة من الخبرات الدولية والابتكار إلى قلب الشرق الأوسط. يوظف المصنع حاليًا قوة عاملة متنوعة تصل إلى 2280 فردًا يساهمون في مختلف جوانب عمليات المصنع. ومن بين هؤلاء الموظفين، هناك 752 موظفًا أردنيًا ينقسمون إلى 625 أنثى و127 ذكر. وباعتباره مصنعًا رئيسيًا في قطاع المنسوجات والألبسة، فقد وضع المصنع نفسه كمُنتج موثوق به لعلامة تجارية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية. هنالك ثلاث طبقات من السياسات والمعايير التي أدمجت بدقة في سياسات المصنع وإجراءاته وإطاره التشغيلي. وتشمل هذه الطبقات المتطلبات والسياسات المحددة للعلامة التجارية، والمبادئ التوجيهية العامة لمجموعة المنسوجات والألبسة السنغافورية، والإطار التنظيمي المتمثل بالتعليمات والأنظمة الصادرة عن وزارة العمل.

#### ◀ 3.2. الهيكل التنظيمي

تم تصميم الهيكل التنظيمي داخل المصنع ليشمل مجموعة متنوعة من الأدوار، مما يعكس الإطار الهرمي الذي يساهم في الأداء الفعال للمنشأة. على رأس المنظمة، تتألف الإدارة العليا من شخصين، مدير المصنع والمدير العام. واللافت أن أحدهما وافد والآخر أردني، وكلاهما ذكور. تعمل الإدارة الوسطى تحت الإدارة العليا، وتلعب دورًا أساسيًا في الربط بين التوجيهات الإستراتيجية والتنفيذ العملي. يوجد إجمالي 34 فردًا في هذه الإدارة، غالبيتهم، والبالغ عددهم 30 شخصًا، أردنيون، ويتكونون من 21 أنثى و9 ذكور. ويوجد أربعة وافدين في مناصب إدارية متوسطة، بواقع ثلاث إناث ورجل واحد.

في المستوى أسفل الإدارة الوسطى يوجد المساعدون الإداريون بواقع 58 فردًا، من بينهم 16 أردنيًا و42 وافدًا. وتضم فئة الموظفين 172 شخصًا، معظمهم أردنيون (166)، في حين يتألف قادة الفرق البالغ عددهم 137 شخصًا، من 40 أردنيًا و97 مهاجرًا.

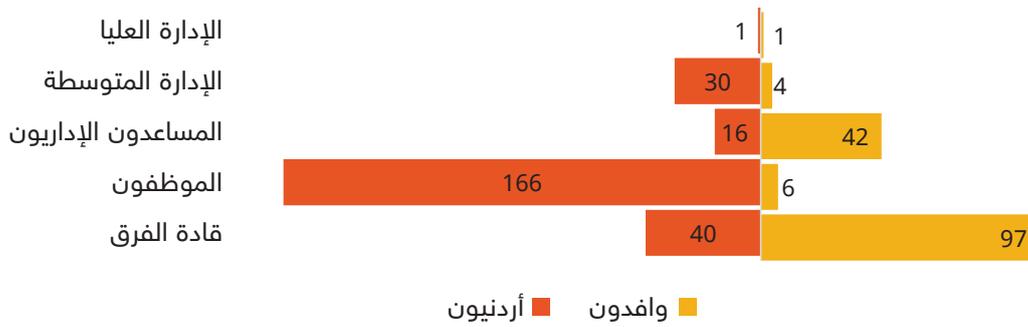
الجزء الأكبر ضمن الهيكل التنظيمي هو القوى العاملة، حيث يبلغ عددهم 1877 فردًا، منهم 499 أردنيًا و1378 مهاجرًا، مما يسلط الضوء على التنوع والتوزيع بين الجنسين داخل كل طبقة من التسلسل الهرمي للمصنع.



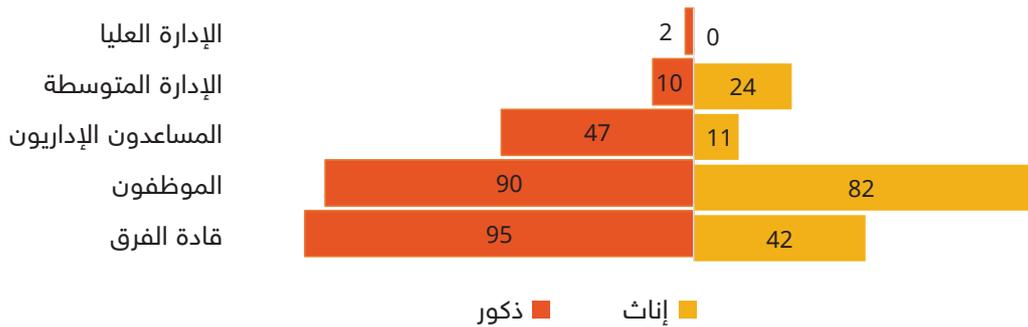
### وصف الأدوار حسب استخدام المصنع:

- الإدارة الوسطى هي مستوى المديرين، ومساعدى المديرين، ورؤساء الأقسام، ومساعدى رؤساء الأقسام، والمشرفين، والمشرفين المساعدين.
- المساعدون الإداريون هو مستوى المشرفين والمشرفين المساعدين وقادة فرق الموظفين.
- قائد الفريق هو مستوى قائد الخط المباشر لخطوط الإنتاج.
- الموظفون (غير الإنتاج) هو مستوى إدخال البيانات، والمسؤول المساعد، والمسؤول، والمسؤول الأول.
- العامل (الإنتاج) من يدعم/يصنع المنتج بشكل مباشر.

الشكل 1: توزيع المناصب الوظيفية ذات الطابع المعرفي حسب الجنسية (أردنيون مقابل وافدون)



الشكل 2: توزيع المناصب الوظيفية ذات الطابع المعرفي حسب الجنس





### ◀ 3.3. أدوار الإدارة الوسطى:

يشمل هيكل الإدارة الوسطى مجموعة متنوعة من الأدوار الأساسية لضمان التشغيل الانسيابي لمختلف الأقسام والفرق. وتشمل هذه الأدوار المدراء، ومساعدي المدراء، ورؤساء الأقسام، ومساعدي رؤساء الأقسام، والمشرفين، والمشرفين المساعدين.

◀ يلعب المدراء دورًا محوريًا في الإشراف على العمليات الشاملة لإداراتهم، وضمان الكفاءة، وتنفيذ التوجيهات الإستراتيجية من الإدارة العليا.

◀ يقدم مساعدي المدراء الدعم الأساسي، ويساهمون في صنع القرار والتنسيق اليومي.

◀ يقود رؤساء الأقسام مجالات وظيفية محددة، وذلك باستخدام خبراتهم لدفع الأداء والابتكار.

◀ يلعب مساعدي رؤساء الأقسام دورًا داعمًا ويساعدون في التخطيط والتنفيذ.

◀ المشرفون مسؤولون عن الإشراف المباشر على الفرق، وضمان تنفيذ المهام وفقًا للمعايير والجداول الزمنية.

يعمل مستوى الإدارة الوسطى بشكل جماعي كجسر بين الإدارة العليا وموظفي الإنتاج، مما يعزز التواصل الفعال، وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية، وضمان التنفيذ الانسيابي للعمليات اليومية. ويلعب كل دور ضمن هذا الهيكل دورًا فريدًا ومتكاملًا في الحفاظ على إنتاجية المصنع والمساهمة في نجاحه العام.



## 4. المنهجية

استخدمت شركة الطرف الثالث نهجًا متعدد الأساليب لجمع البيانات من الأدوات النوعية والكمية، مع التركيز بشكل خاص على الأدوات النوعية، مما مكن الشركة من الحصول على معلومات معمقة من مختلف أصحاب المصلحة داخل المصنع المستهدف. تضمنت أدوات جمع البيانات استبيانيًا ومجموعات النقاش المركزة مع الموظفين الأردنيين في أدوار الإدارة الوسطى، ومقابلات المخبرين الرئيسيين مع المدير العام، ومدير المصنع، ومديرة الموارد البشرية، ومسؤولية التدقيق الداخلي في المصنع المستهدف. وقد تم تطوير جميع الأدوات ووضع صيغتها النهائية بناءً على تعاون مشترك بين شركة الطرف الثالث وفريق برنامج عمل أفضل - الأردن وتضمنت نهجًا يراعي الفوارق بين الجنسين والالتزام باعتبارات البحث الأخلاقية أثناء صياغة الأسئلة الخاصة بالاستبيانات ومجموعات النقاش المركزة ومقابلات المخبرين الرئيسيين.

وفيما يلي ملخص للمنهجية، ويمكن الاطلاع على المنهجية التفصيلية الكاملة في الملحق 1.

أدوات جمع البيانات المستخدمة في دراسة الحالة، والتي تم تطويرها باللغة الإنجليزية وترجمتها إلى اللغة العربية، شملت استبيانيًا ومجموعات نقاش مركزة ومقابلات المخبرين الرئيسيين للإجابة على أسئلة البحث بشكل شامل. استهدف استبيان رضا موظفي الإدارة الوسطى المشاعر والخبرات، مع التركيز على الرضا الشخصي، وهياكل الدعم، والتواصل، والمشاركة الإستراتيجية، والتوقعات المستقبلية. استكشفت مجموعات النقاش المركزة الجوانب المختلفة، بناءً على نتائج الاستبيان، مع إعطاء الأولوية للاعتبارات الأخلاقية وضمان مساحة آمنة وسرية للمشاركين. واستهدفت مقابلات المخبرين الرئيسيين الممارسات والتصورات الإدارية من منظور الشخصيات الرئيسية في المصنع. شمل الاستبيان 25 مديراً أردنياً في الإدارة المتوسطة من أصل 30 في المصنع بسبب وجود ثلاثة مديرين في إجازة واستثناء مديرين (عدد 2) تم تعيينهما حديثاً، في حين تم إجراء خمس مجموعات نقاشية، تضم كل منها خمسة مشاركين، على مدى ثلاثة أيام عمل في شهر تشرين الثاني، بإجمالي 24 مشاركاً، واستمرت كل جلسة حوالي ساعتين. وتضمنت عملية تحليل البيانات الأساليب الكمية والنوعية، مما يضمن الجودة من خلال التدريب الشامل لجامعي البيانات، والمتابعة، والفحوصات المنتظمة. وقد أدى تثليث البيانات، مع مراعاة الاتساق عبر الأساليب والمصادر، إلى تعزيز مصداقية النتائج.

### القيود والتحديات

واجهت شركة الطرف الثالث التحديات التالية خلال مرحلة جمع البيانات:

- ◀ نظراً لحساسية أدوار المدراء في الإدارة الوسطى وأهميتها، حدثت بعض المقاطعات أثناء مجموعات النقاش المركزة في بعض الحالات لبعض الأشخاص.
- ◀ تم إجراء مجموعات النقاش المركزة والاستبيانات في مكان العمل، وهذا قد يؤثر على صراحة المشاركين بالإجابة على الأسئلة.



## 5. نتائج دراسة الحالة

تم إجراء تحليل شامل للديناميكيات التي شكلت المشهد التشغيلي داخل المصنع. يعتبر هذا القسم من الدراسة بمثابة عدسة تم من خلالها استكشاف وفحص البيانات التي تم جمعها، وتبسيط الضوء على ممارسات المصنع وسياساته، وآثارها على المصنع. وقد تم فحص تفاعلات العوامل المختلفة، بدءًا من الهياكل التنظيمية وحتى ممارسات التوظيف، بدقة، مما يوفر فهمًا دقيقًا لكيفية توافق المصنع مع رسالته ورؤيته وقيمه. وامتد التحليل إلى ما هو أبعد من المقاييس الكمية لالتقاط جوهر ثقافة مكان العمل، وتبسيط الضوء على تجارب الموظفين في مختلف المستويات داخل الإدارة الوسطى. ومن خلال هذا التحليل، تم تحديد الأنماط والتحديات والنجاحات التي حددت الهوية الفريدة للمصنع داخل قطاع صناعة الألبسة. تعرض الأقسام التالية بيانات كمية ورؤية نوعية لتقديم فهم شامل لعمليات المصنع.

### 5.1. الرضا العام:

خلال هذه الدراسة، تم التركيز بشكل خاص على فهم مدى رضا المدراء في الإدارة الوسطى، واستكشاف مشاعرهم ووجهات نظرهم ومدى رضاهم عن تجاربهم الوظيفية داخل المصنع. تم ذلك من خلال تثليث إجابات الاستبيانات، ومجموعات النقاش المركزة، والمقابلات مع المخبرين الرئيسيين، بهدف النظر إلى ما هو أبعد من الأرقام للكشف عن الجوانب الشخصية لرضاهم الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، ومدى توافق الأهداف الفردية مع أهداف المصنع. تمت دراسة هذه العناصر بشكل أكبر للعثور على أنماط توضح العوامل التي أثرت على رضا المدراء في الإدارة الوسطى، مع الأخذ في الاعتبار أمور مثل سياسات المصنع، وفرص النمو الوظيفي، ومدى نجاح العمليات الداخلية؛ مما أدى إلى إبراز القصص التي تكشف حقيقة الأمر بالنسبة للمدراء في الإدارة الوسطى، مما يعطي صورة كاملة عن أدوارهم في المصنع بشكل عام.

كانت الخطوة الأولى نحو فهم الرضا العام للإدارة الوسطى عن دورها ومسؤولياتها الحالية من خلال الاستبيان. وأظهرت النتائج أنه من بين المدراء في الإدارة الوسطى الذين شملهم الاستطلاع، أعرب 48% عن رضاهم، في حين أشار 52% إلى رضا مرتفع.

عند مناقشة العناصر التي ساهمت في تحقيق رضاهم، أكد المدراء في الإدارة الوسطى على عدة عوامل رئيسية، بما في ذلك:

- ◀ **الدعم والتقدم الوظيفي:** أكد المدراء في الإدارة الوسطى على الدعم الحيوي من إدارة المصنع طوال مرحلة التطور الوظيفي إلى مناصب الإدارة الوسطى. وكان المسار الوظيفي الواضح الذي تم تقديمه وشرحه لهم منذ البداية أمرًا بالغ الأهمية. بالإضافة إلى ذلك، ساهم الاستثمار في بناء قدراتهم بشكل كبير في تحقيق رضاهم.
- ◀ **مرافق رعاية الأطفال والنقل الآمن:** تم تبسيط الضوء على وجود منشأة لرعاية الأطفال في مباني المصنع، مما يسهل إدارة مسؤولياتهم العائلية. ولوحظ أن توفير المواصلات الآمنة لأطفالهم إلى منشأة رعاية الأطفال هو عنصر أساسي في إدارة التوازن بين العمل والحياة.



- ◀ **سياسة الباب المفتوح والتوجيهات من الإدارة العليا:** تمت الإشادة بسياسة الباب المفتوح التي تنتهجها الإدارة العليا لتوفير التوجيه والفرص للاستفسار والتعلم والتطور الشخصي.
- ◀ **الأرضية المشتركة والمواءمة المهنية:** نظرًا لكون الأغلبية من المهندسين الصناعيين، فقد وفرت الخلفية المهنية المشتركة بين معظم المدراء في الإدارة المتوسطة أرضية مشتركة للاتفاق عبر جوانب العمل المختلفة.
- ◀ **الاستقلالية وتنمية المهارات والمرونة:** الاستقلالية في اتخاذ القرار، تعيين الموظفين كخريجين جدد مع تنمية المهارات اللاحقة، ومرونة الإدارة فيما يتعلق بساعات العمل والإجازات والمغادرات كانت من العوامل التي ساهمت في رضاهم.

ذكر أحد المدراء في الإدارة الوسطى:

«معظمنا في الإدارة الوسطى من الشباب بحد أقصى 33 عامًا، وهذا يمنحني مستوى عالٍ من الرضا، حيث سأحتاج إلى 20 عامًا أخرى للوصول إلى هذا المنصب تحت إشراف المدير العام مباشرة في أي شركة أخرى، وكان هذا ممكنًا بسبب الاستثمار الضخم في بناء قدراتنا، ومنحنا الثقة لتحمل مستويات عالية من المسؤولية، وفي المقابل، مكنتنا هذا وأعطانا الثقة بالنفس، والرضا العالي، والولاء للشركة، حيث إن أغلبنا في الإدارة الوسطى موجودون هنا منذ سنوات عديدة ولا ن فكر في ترك الشركة.»

علاوة على ذلك، سلط المدراء في الإدارة الوسطى الضوء على العوامل المختلفة التي تدفعهم إلى الاستمرار في أدوارهم في المصنع. ويمكن تلخيص هذه العوامل على النحو التالي:

- ◀ **هيكل الرواتب والمزايا:** تم ذكر توافق الرواتب مع الخبرات والمسميات الوظيفية والمؤهلات بالإضافة إلى توزيع الرواتب في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، تم ذكر توفير التأمين الصحي والمواصلات المجانيين باعتبارهم فائدة كبيرة وتمت الإشادة بخدمات المواصلات التي تقدمها الشركة لاستخدام طرق ونقاط تجمع متنوعة لتقليل مسافة التنقل للموظفين في مختلف المحافظات إضافة إلى الاشعارات بحركة سيارات المصنع التي تتجه إلى عمان.
- ◀ **الحوافز والتطوير المستمر:** تم تسليط الضوء على الحوافز التي يتلقاها الموظفون والتأكيد على التطوير الوظيفي المستمر كعوامل تحفيزية.
- ◀ **ترتيبات العمل المرنة:** تمت ملاحظة استجابة الإدارة لطلب المدراء في الإدارة الوسطى للعمل عن بعد في أيام السبت، مما ساهم في رضاهم.
- ◀ **الأمن الوظيفي والثقافة الداعمة:** ذكر الأمن الوظيفي، والمرافق عالية الجودة، واللمسة الإنسانية من الإدارة العليا في الاهتمام للمناسبات الخاصة للموظفين (السعيدة والحزينة) مثل اطمئنان الإدارة العليا على الموظفين المرضى، سواء بالزيارات أو اللقنات الصغيرة كالهدايا، كعناصر تعزز ثقافة العمل الداعمة.
- ◀ **التعرض للبيئة الدولية:** أدى العمل ضمن مجموعة دولية مع مشرفين وزملاء أجنبي في مصانع أخرى إلى التعرف على المعايير الدولية، مما أدى إلى إثراء تجربة العمل.



من ناحية أخرى، ساهمت نتائج مقابلات المخبرين الرئيسيين في توضيح مستويات الرضا العالية لدى الموظفين. أكد المدير العام على التزام الشركة بتمكين موظفيها خاصة النساء، مُسلِّطاً الضوء على الفرص الهامة الممنوحة لهؤلاء الأفراد، الذين، بدورهم، أثبتوا قيمتهم من خلال إسهاماتهم المتميزة. تعكس هذه التقديرات ليس فقط فعالية مبادرات التمكين، ولكن أيضاً الإنجازات الجديرة التي حققها العاملون المتفانون.

وفي الوقت نفسه، أكدت مديرة الموارد البشرية على العديد من العوامل التي تساهم في رضا الإدارة الوسطى، بما في ذلك المسارات الوظيفية المنظمة، والدعم الوظيفي، وبرامج تطوير المهارات الخاصة بالمنصب. **كما أكدت على أهمية الاستعداد من خلال التدريب، مع التركيز على المهارات التقنية والحياتية.**

في إطار جهوده لقياس وتحسين رضا الموظفين، يقوم قسم الموارد البشرية بإجراء تقييمين سنويًا للموظفين، حيث يتم خلالهما معالجة أي مخاوف أو ملاحظات أو قضايا من شأنها أن تؤثر على أداء الموظفين في الإدارة الوسطى. بالإضافة إلى ذلك، هناك اجتماعات شهرية بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا تهدف إلى تسهيل فهم التحديات والإنجازات والأداء لكل قسم لاستخلاص الدروس المستفادة والحصول على ردود الفعل حول ما يمكن تحسينه.

وذكرت مديرة الموارد البشرية أن إدارة الموارد البشرية قامت بتنفيذ العديد من المبادرات التي تهدف إلى تعزيز رضا الموظفين، مثل:

- ◀ **أكاديمية التدريب:** قام المصنع بإنشاء أكاديمية تدريب داخلية، تقدم برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة وتعزيز نموهم وتطويرهم.
- ◀ **«العمل من المنزل أيام السبت»:** يعتبر استحداث هذه السياسة كخطوة نحو تعزيز التوازن بين العمل والحياة إلى زيادة الرضا بشكل كبير عبر جميع مستويات الموظفين.
- ◀ **التعلم عبر المصانع:** إن توفير الفرص للمدراء في الإدارة الوسطى للتعلم من المصانع الأخرى داخل المجموعة من خلال ورش عمل لتبادل المعرفة يعزز خبراتهم ورضاهم، مثل ما تم مشاركته عن إيفاد بعض المدراء إلى الصين من أجل تعزيز خبراتهم.
- ◀ **المكافآت المالية:** يقدم قسم الموارد البشرية أيضاً حوافز مالية مثل المكافآت السنوية المرتبطة بأداء الموظف، مما يساهم في تحقيق الرضا العام.

## بيئة العمل:

الخطوة التالية لتقييم رضا الإدارة الوسطى تضمنت تقييم مدى الرضا عن بيئة العمل وثقافة الشركة. ووفقاً لنتائج الاستطلاع، أعرب 48% عن رضاهم العالي، بينما أعرب 48% عن رضاهم، في حين لم يميل 4% إلى الرضا أو عدم الرضا.



خلال المجموعات النقاشية، سلط المدراء في الإدارة الوسطى الضوء على العديد من العناصر الرئيسية التي تساهم في رضاهم ونجاحهم داخل بيئة العمل وبالتالي المساهمة في رضاهم بشكل عام:

- ◀ **الإدارة الرشيقة (الإدارة اللينة) وأنظمة التحسين المستمر (الكايزن):** وجود ثقافة التحسين المستمر، مع التركيز على تحسين العمليات وثقافة مكان العمل والبيئة. وقد أدى وجود مبدأ «الفكرة الذهبية» في إطار الكايزن ومكافأة المقترحات المبتكرة إلى تعزيز العمليات المختلفة بشكل ملحوظ.
- ◀ **فرص التعلم:** المرونة في طلب التدريبات أو البرمجيات المفيدة، إلى جانب تبادل الخبرات مع أقرانهم في المصانع الشقيقة. بالإضافة إلى عدم الخوف من ارتكاب الأخطاء لأنهم يعلمون أنه سيتم سماعهم وفهمهم وتصحيحهم باحترام.
- ◀ **السياسات والتسهيلات العادلة:** التطبيق العادل للسياسات، والاهتمام بتحسين مرافق العمل مثل إضاءة الخضرة والديكورات، والاحتفال بأعياد ميلاد الموظفين، إضافة إلى توافر المرافق المختلفة مثل قاعات الاجتماعات ومركز التدريب والمكتبة والكافتيريا الواسعة
- ◀ **مكان عمل شامل للجنسين:** التركيز على السلامة في مكان العمل وتوفير بيئة يسودها الاحترام المتبادل تساعد على التعلم والتطوير.
- ◀ **الجو العائلي:** يصف الموظفون بيئة متماسكة، ويشبهونها بعائلتهم الثانية، حيث يسود الدعم المتبادل بغض النظر عن حدود الأقسام.
- ◀ **بروتوكول الاستقالة:** وجود نهج مدروس لاستقالات الموظفين، بما في ذلك المناقشات لفهم ومعالجة الأسباب الكامنة وراء الاستقالة، بهدف منع مغادرة موظفين آخرين في المستقبل. بالإضافة إلى ترك الفرصة للموظف لسحب استقالته إذا رأى أن الأسباب قد تمت معالجتها بطريقة مقنعة.

من جانبه، أوضح المدير العام أن إدارة المصنع تتبنى نهج التحسين المستمر من خلال الإدارة الرشيقة والكايزن من خلال تبني التفكير الرشيق وتشجيع النهج التصاعدي للأفكار المبتكرة (من الأسفل إلى الأعلى)، مثل الأفكار والمقترحات المتعلقة بتخفيض النفقات وتقليل النفايات، وبالتالي تعزيز بيئة إيجابية. وأضاف أيضًا أن الإدارة الوسطى تساهم بشكل فعال في استراتيجيات الشركة، مما يعزز وجود قوة عاملة متماسكة تتماشى مع أهداف التحسين. علاوة على ذلك، **يستمد المصنع أيضًا من مجموعته خبرة صناعية واسعة النطاق، ويستفيد من ممارسات التحديث والاستدامة ليظل قادرًا على المنافسة.** ومع الاعتراف بالتحديات مثل ساعات العمل الطويلة والموقع البعيد، فإن التركيز يمتد إلى ما هو أبعد من الأساسيات، مما يضمن جودة المرافق ووسائل النقل والمواصلات ووسائل الراحة لضمان راحة الموظفين.

**كما اشار المدير العام إلى رؤية إدارية تؤكد على الرفاه والاستدامة، وتتماشى مع استراتيجية المجموعة،** كما يتم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية الشهرية والسنوية في هذه المجالات، مما يعكس الالتزام أيضًا بتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. يمتد هذا الالتزام إلى شراكة مع عملاء المصنع الذين يشاركون مؤشرات الأداء الخاصة بهم المتعلقة بهذه الأهداف والتي يحرصون على تحقيقها. بدورها شددت مديرة الموارد البشرية على أهمية قنوات الاتصال المفتوحة بين العاملين والمدراء في الإدارة الوسطى والإدارة العليا. ولا يقتصر دعم هذا التواصل المفتوح للمدراء في الإدارة الوسطى ضمن أدوارهم فحسب، بل يعزز أيضًا رضاهم من خلال مبادرات مثل العمل عن بعد في أيام السبت والأنشطة الاجتماعية الدورية. تعمل هذه الجهود على تعزيز ديناميكية متوازنة بين العمل والحياة والشعور بالصدقة داخل المصنع.



ومن ناحية أخرى، أكدت مسؤولية التدقيق الداخلي على أهمية إجراء عمليات تدقيق داخلية منتظمة عبر الأقسام. تعمل عمليات التدقيق هذه كآلية قيمة لفهم ومعالجة التحديات التي تواجهها الفرق المختلفة. ومن خلال تحليل النتائج والتعاون مع الأقسام، فإن عملية التدقيق الداخلي لا تخفف من التحديات فحسب، بل تساهم أيضًا في تطوير سياسات جديدة تعزز بيئة العمل. يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم، مع العلم أنه سيتم معالجتها من قبل كل من قسم التدقيق الداخلي والإدارة العليا، مما يعزز ثقافة حل المشكلات والتحسين.

**علاوة على ذلك، اتفق المخبرون الرئيسيون على التأثير الإيجابي للمسار الوظيفي المحدد بوضوح. يشجع هذا النهج التعاون بدلاً من المنافسة، حيث يفهم الموظفون مساراتهم الوظيفية مما يقلل الحاجة إلى التنافس غير الضروري داخل مكان العمل.**

### **الصحة النفسية والتوازن بين العمل والحياة:**

أحد الجوانب الأساسية التي استدعت الاهتمام خلال هذا التحليل هو جانب الصحة النفسية داخل بيئة العمل في المصنع. يهدف هذا الجزء إلى تسليط الضوء على الأبعاد المتعددة التي تؤثر على الصحة النفسية، وتعزيز الفهم الشامل الذي يتجاوز المقاييس الكمية لبيان التجارب الحياتية للموظفين داخل المصنع.



## التوجهات نحو الصحة النفسية والتوازن بين العمل والحياة:

تؤكد الجهود التالية على التزام الشركة برعاية بيئة عمل داعمة تعطي أولوية للصحة النفسية والتوازن الصحي بين العمل والحياة للموظفين.

### مبادرات الصحة النفسية:

- ◀ **التركيز على الصحة النفسية:** وجود السياسات والبرامج واللجان المتخصصة المخصصة للصحة النفسية، بما في ذلك لجنة مدربة على دعم الصحة النفسية والتعاون مع الأخصائيين الطبيين.
- ◀ **التعاون مع خبراء الصحة:** يعمل المصنع مع الأطباء النفسيين والأخصائيين النفسيين للحصول على الدعم المتعلق بالصحة النفسية والرفاه.
- ◀ **علاقات الموظفين:** التأكيد على التفاعلات المبنية على الاحترام لتحسين الصحة النفسية، حيث كانت العلاقات المبنية على الاحترام تعزز الولاء ورضا الموظفين.
- ◀ **الاهتمام بالرفاه من خلال التفاعلات الاجتماعية:** تقوم لجنة اجتماعية بتنظيم الفعاليات مما يعزز الصداقة والعناية بالصحة النفسية للموظفين. كما أن التفاعلات الشخصية، مثل الاهتمام برفاه الموظفين، تعزز الدافعية والتفاني.
- ◀ **الاستطلاعات المستمرة ورضا الموظفين:** تساعد استطلاعات ومبادرات الرفاه المنتظمة مثل "أنا أحب شركتي" في تحديد تحديات الموظفين، مما يساهم بشكل كبير في الرضا العام.

### استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة:

- ◀ **إعطاء الأولوية للتوازن بين العمل والحياة:** تؤكد الشركة على التوازن الصحي بين العمل والحياة، واحترام أوقات الراحة والإجازات والعمل عن بعد في أيام السبت.
- ◀ **بيئة عمل ودية:** التركيز على خلق مكان عمل يتسم بالود لتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة.
- ◀ **استراتيجيات الموارد البشرية لرفاه الموظفين:** يعطي نهج قسم الموارد البشرية الأولوية لسعادة الموظفين، مستفيدًا من توظيف أخصائيين نفسيين ومسؤولي الرعاية الاجتماعية كموظفين دائمين. تضمن المبادرات مثل الأنشطة الاجتماعية والإسعافات الأولية النفسية رفاهاً متوازنًا للموظفين



أشار المدراء في الإدارة الوسطى أنه تم التركيز على الصحة النفسية منذ عام 2017 أو 2018، كما أن هناك سياسات متخصصة بالإضافة إلى لجنة متخصصة مدربة على مواضيع مختلفة في هذا الجانب مثل الوقاية من التحرش الجنسي والتثقيف المالي المدربة على رصد الحالات الناشئة في أقسامهم ومعرفة الأعراض أو المؤشرات التي قد تشير إلى أن الشخص يحتاج إلى دعم نفسي أو أنه ليس في حالة نفسية مثالية بالإضافة إلى ذلك، ذكروا أن كون العلاقات بين الموظفين مبنية على الاحترام هو أمر يلعب دوراً في الصحة النفسية للموظفين، مما يخلق جواً من الولاء والرضا. على سبيل المثال، شاركت إحدى الموظفات:

"كنت أتحدث ذات مرة مع مشرفي لمناقشة أمر متعلق بالعمل، وفجأة سألني: تبدين متعبة، لماذا لا تأخذين إجازة؟" وأضافت: "عندما أرى أحداً يتعامل معي بهذه الطريقة، فإن ذلك يزيد من استعدادي لتقديم أفضل ما أستطيع، ويزيد من ولائي وإخلاصي للمصنع، وفي نفس الوقت لا أمانع في تقديم المزيد من الدعم عند الحاجة."

ومن الجوانب الأخرى التي تم ذكرها للعناية بالصحة النفسية وجود لجنة اجتماعية تتولى ترتيب المناسبات الخاصة وأعياد الميلاد والمناسبات الخارجية للشركة.

وكشفت الدراسة عن وجود اهتمام بالحفاظ على توازن جيد بين العمل والحياة لدى الإدارة الوسطى، وخلال المناقشات ذكر المدراء في الإدارة الوسطى أنهم يشعرون بتقدير جيد للاحترام التوازن بين العمل والحياة، والذي يظهر بالنسبة لهم من خلال احترام أوقات الاستراحة، والإجازات، والتعاون والاستجابة لطلبات الموظفين بأخذ إجازات طويلة على الرغم من انخفاض رصيد الإجازات في بعض الأحيان، واحترام حاجتهم إلى أخذ مغادرات وتخصيص يوم السبت يوماً للعمل عن بعد. وأشار بعضهم إلى أنه لكي يحدث التوازن بين العمل والحياة، عليهم أن يشعروا أنهم يعملون مع أشخاص يشعرون بالراحة في العمل معهم، حيث إنهم يتفاعلون مع زملائهم لفترات طويلة من الوقت وبالتالي يجب أن تكون بيئة العمل ودية.

### المساواة بين الجنسين:

جانب أساسي آخر يستدعي الانتباه من ديناميكيات مكان العمل هو المساواة بين الجنسين داخل المصنع. يهدف هذا الجزء إلى كشف التجارب والتصورات والفرص المتعلقة بالجنسين داخل بيئة العمل، مع التركيز بشكل خاص على الإدارة الوسطى. يبحث التحليل في مجالات مثل التمثيل وفرص النمو الوظيفي وفعالية السياسات الحالية في تعزيز بيئة شاملة.



وتتمثل جهود المصنع بهذا الخصوص بما يلي:

### توجهات نحو المساواة بين الجنسين:

تؤكد الجهود التالية التزام الشركة بتعزيز المساواة بين الجنسين.

- ◀ **مرافق رعاية الأطفال:** من خلال توفير حضانة مجانية ومواصلات آمنة للموظفين مع أطفالهم مما يساهم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة.
- ◀ **بيئة عمل آمنة والسياسات الصديقة للأسرة:** تعتبر سياسات المصنع صديقة للأسرة، وتوفر الدعم لكلا الجنسين. مثل سياسات توفير النقل بعد العمل الإضافي (توصيل الذكور إلى نقاط التجمع والإناث إلى منازلهم).
- ◀ **عملية التوظيف الحيادية:** يلتزم المصنع بإجراءات غير تمييزية عند التعيين مما يضمن أن إعلانات الوظائف لا تحدد الجنس. كما تُحظر التصريحات التمييزية في جوانب مختلفة مثل الترقيات والتقييمات والتعويضات.
- ◀ **المساواة في الأجور والاستحقاقات الإضافية:** يلتزم المصنع بمفهوم «المساواة في الأجر للوظائف المتساوية»، مما يلغي الفجوات في الأجور القائمة على الجنس والجنسية. ويحصل العمال الوافدون على استحقاقات سكن إضافية.
- ◀ **سياسة التنوع والشمول:** تحدد سياسات المصنع، مثل سياسة التنوع والشمول، أهدافاً لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة وتحدد النسب المئوية للعاملات والقائدات. وتسלט السياسات الإضافية، مثل عدم التمييز وحقوق المرأة والتحرش، الضوء بشكل أكبر على الالتزام بالمساواة بين الجنسين.
- ◀ **تمكين القيادات النسائية:** من الجوانب الجديرة بالملاحظة التمثيل العالي للإناث في الإدارة الوسطى، مما يتحدى المعايير الصناعية التقليدية. حيث يتضح دعم المصنع لتمكين المرأة من خلال هذا التمثيل.
- ◀ **برنامج المساواة بين الجنسين الذي يفرضه العميل:** يتماشى المصنع مع برنامج المساواة بين الجنسين الخاص بعملائه من خلال «برنامج HER»، الذي يضمن تكافؤ الفرص لجميع الأجناس والأعراق والجنسيات، مع التركيز على خمس ركائز رئيسية.

وتماشياً مع هذه الملاحظات، أكدت مديرة الموارد البشرية المبادرات التي تهدف إلى تحقيق المساواة بين الجنسين، بما في ذلك الامتثال لبرنامج المساواة بين الجنسين الذي يفرضه العميل وبرنامج "لها" الداخلي، مما يضمن تكافؤ الفرص لجميع الأجناس والأعراق والجنسيات. ويتضمن هذا البرنامج خمس ركائز، بما في ذلك دمج الجنسين وزيادة تمثيل المرأة في الأدوار القيادية. وتؤكد السياسات الصديقة للأسرة، ودعم الأمهات العاملات من خلال توفير الحضانة، والممارسات غير التمييزية في التقييمات والتعويضات، التزام المصنع بالمساواة بين الجنسين. وبالتزامن مع هذه الجهود، أكدت مديرة الموارد البشرية أن المصنع يحافظ على تكافؤ الرواتب بغض النظر عن الجنس أو الجنسية، مع الالتزام بمقياس الشركة للأجور على أساس المنصب. ومن الجدير بالذكر أن الفارق الوحيد هو توفير منفعة إضافية للوافدين، وهي السكن، كشرط لتوظيفهم. وتتوافق هذه الممارسة مع تنفيذ مبدأ "المساواة في الأجر للوظائف المتساوية"، مما يعزز الالتزام بممارسات التعويض العادل داخل المصنع.



وجاءت المراجعة المكتبية لسياسات واستراتيجيات المصنع متوافقة مع ما ذكره المدراء في الادارة الوسطى ومديرة الموارد البشرية، حيث إنه وفقاً لسياسة التنوع والشمول هناك أهداف لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة، ووجود نسبة معينة من العاملات، وللقائدات على مستوى العمال، والموظفات، والإداريات. بالإضافة إلى وجود العديد من السياسات التي تهدف إلى تحقيق المساواة بين الجنسين مثل سياسة عدم التمييز، وسياسة حقوق المرأة، وسياسة منع التحرش الجنسي وغيره من أشكال التحرش غير القانوني.

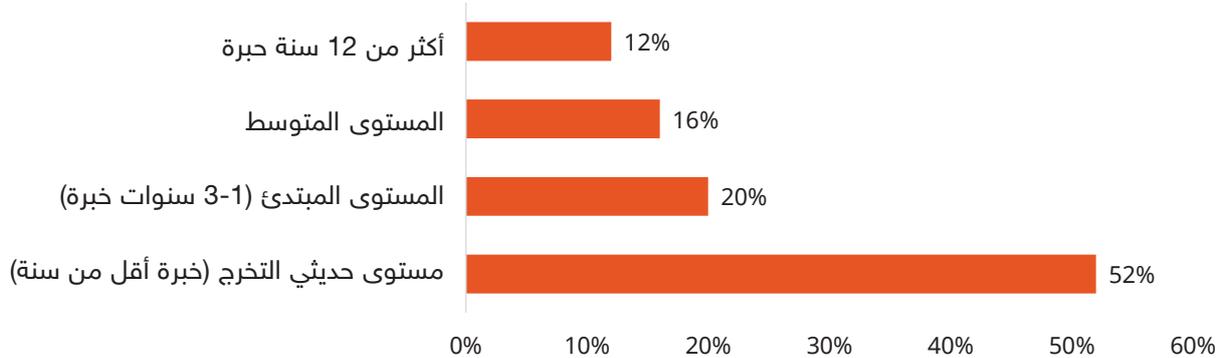
## 5.2. التقدم الوظيفي إلى الإدارة الوسطى:

يتعمق هذا القسم في رحلة التقدم الوظيفي نحو أدوار الإدارة الوسطى. ويمتد التركيز لاستكشاف المسارات الوظيفية للأفراد الذين ارتقوا إلى هذه المناصب داخل المصنع. تم تحليل العوامل التي توجه الأفراد نحو أدوار الإدارة الوسطى من خلال الاستبيان، ومجموعات النقاش المركزة، والمقابلات المتعمقة مع المخبزين الرئيسيين. كما تم البحث في سبل التطوير الوظيفي والإرشاد والتدريب التي تمهد الطريق لهذه التطورات الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل التوافق بين التطلعات الوظيفية الفردية وفرص التطور التي يوفرها المصنع.

### مستويات الدخول والانضمام إلى المصنع

عند التعرف على مستويات الخبرة الذي انضم فيه المدراء الحاليين في الإدارة الوسطى إلى المصنع، كان التوزيع بالشكل التالي: 52% انضموا للمصنع عند مستويات الدخول كحديثي تخرج (يملكون أقل من سنة واحدة من الخبرة)، و20% كانوا مبتدئين (يملكون 1-3 سنوات خبرة)، و16% في المستوى المتوسط، و12% بخبرة تزيد عن 12 عاماً.

### الشكل 3: مستوى الخبرة عند الانضمام إلى المصنع



ومن المثير للاهتمام أن معظم المدراء في الإدارة الوسطى كانت لديهم معرفة محدودة عن المصنع قبل الانضمام إليه. في الغالب كانت معرفة الموظفون حديثو التخرج عن المصنع من خلال الجهود التي يبذلها المصنع في التواصل مع الجامعات. من ناحية أخرى، كانت معرفة الموظفون الذين انضموا للمصنع في مراحل لاحقة من حياتهم الوظيفية تتم من خلال التواصل المباشر من المصنع، أو تم التوصية بهم من قبل معارفهم، أو تقدموا بطلباتهم من خلال إعلانات الوظائف. ومن الجدير بالذكر أن العوامل التي حفزت اختيارهم للمصنع شملت المكانة الدولية للشركة، والسمعة الإيجابية، وعمليات المقابلات المنظمة، على الرغم من وجود عروض محتملة أعلى في أماكن أخرى. ذكرت إحدى المديرات في الإدارة المتوسطة:



"لقد أجريت ست مقابلات في نفس الفترة وتلقيت عروض عمل من الستة جميعاً. ومع ذلك، فقد اخترت هذا المصنع بسبب الطريقة المنهجية والمنظمة التي ظهرت خلال عملية المقابلة. انطلاقاً من تجربة سابقة حيث كان هناك نقص في التنظيم، أعجبت بكفاءة وانتظام عملية هذه الشركة. كان الالتزام بالأنظمة محددة جيداً هو الدافع وراء قرارى بالانضمام إلى هذا المصنع دون غيره، على الرغم من أن تلك الشركات البديلة كانت تقدم رواتب أعلى."

## الدوافع والتصورات

تنوعت العوامل المحفزة التي ذكرها المدراء في الإدارة الوسطى كسبب لانضمامهم إلى المصنع. فبالإضافة إلى التعرض إلى خبرات دولية والسمعة الإيجابية، شملت هذه العوامل الحوافز الرواتب التنافسية، والعمل المتخصص الذي يتناسب مع خبراتهم، وتوفير المواصلات، ووجود رؤية وقيم محددة للشركة. ومن الجدير بالذكر أن الكثير من المدراء ذكروا أن جو الاحترام والتفاهم خلال المقابلات أثر بشكل كبير على قرارهم بالانضمام، مما يطفى على العروض ذات الأجور الأعلى المقدمة من الشركات الأخرى. ذكرت إحدى المديرات في الإدارة المتوسطة:

"لقد عملت سابقاً في مصنع مختلف. ما جذبني للانضمام إلى هذا المصنع هو الحضور الكبير للمهندسين الصناعيين، والتركيبة الأردنية السائدة في الإدارة الوسطى، والعميل الدولي الشهير، والطبيعة الدولية الشاملة للشركة."

## ممارسات التوظيف والتصورات عن صناعة الألبسة

عند مناقشة ممارسات التعيين والتوظيف، سلط المدراء في الإدارة الوسطى الضوء على سياسة المصنع المناهضة للتمييز في ممارسات التوظيف، مع التركيز على الاختيار على أساس الكفاءات فقط، وتجاهل الجوانب الشخصية مثل الحالة الاجتماعية أو الجنس. بالإضافة إلى ذلك، تم التأكيد على التكافؤ في الرواتب ومدى ملاءمتها للخبرة في ممارسات التوظيف.

وفيما يتعلق بالصفات الأساسية للنجاح في الإدارة الوسطى والمعايير التي تم إعطاؤها الأولوية أثناء اختيار المدراء الأردنيين في الإدارة المتوسطة، تم تسليط الضوء على العديد من المهارات الأساسية. وتشمل هذه المهارات حل المشكلات، والخبرة الفنية، والتواصل الفعال (الرأسي والأفقي)، والتفكير الناقد، والقيادة التي تركز على الإنسان، والصبر، والاحترام المتبادل، والتعلم النشط، ووجود الدافعية للتطوير الشخصي، والعمل الجماعي، وإدارة الوقت، والتركيز على النتائج، والتركيز العالي، والثقة بالذات، ومهارات إدارة المشاريع، والمرونة، والشفافية، والصدق، والانفتاح، والقدرة على العمل مع أشخاص من خلفيات ثقافية متنوعة. ومن المثير للاهتمام أنه لم يتم ذكر إتقان اللغة الإنجليزية كمهارة مستقلة خلال المناقشات.

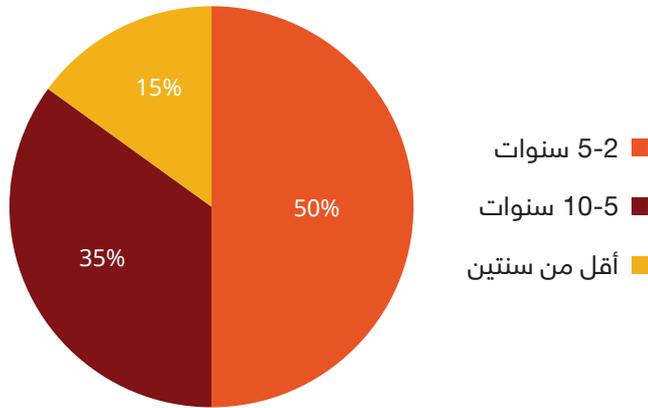
ومن الأمور المثيرة للاهتمام أيضاً هو عدم وجود أي تصور لدى المدراء الحاليين عن صناعة الألبسة قبل الانضمام للمصنع. ومع ذلك، كان لدى البعض انطباعات سلبية بناءً على الإشاعات التي ربطت الصناعة بهيمنة العمال الوافدين وعدم الاهتمام بتنمية المواهب الأردنية. وبين المدراء الحاليين أن المصادر التي تعرفوا من خلالها على المصنع متنوعة، بدءاً من التعرف على المصنع عبر الأصدقاء أو قيام المصنع بالبحث عن الموظفين في المجتمع المحلي إلى الاتصال المباشر للمصنع مع الجامعات وإعلانات الوظائف.



تم الكشف عن نقطة مثيرة للاهتمام تتعلق بالترقية داخل المصنع. حيث عندما تم سؤال المدراء في الإدارة الوسطى عما إذا كانوا قد تمت ترقيتهم داخلياً أو تم تعيينهم من خارج المصنع في أول دور لهم في الإدارة الوسطى، أفاد 80% من المدراء في الإدارة الوسطى أنه تمت ترقيتهم داخلياً، في حين قال 20% فقط أنه تم تعيينهم من خارج المصنع. بالنسبة لأولئك الذين تمت ترقيتهم داخلياً لمناصب الإدارة الوسطى، وعند سؤالهم عن عدد سنوات الخبرة التي كان عليهم أن يحصلوا عليها قبل الوصول إلى منصب الإدارة الوسطى الأول:

- ◀ أشار 15% إلى أنهم وصلوا إلى منصب الإدارة المتوسطة الأول خلال أقل من عامين من الخبرة.
- ◀ قال 50% منهم أنه تعين عليهم الحصول على خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى 5 سنوات.
- ◀ وأشار 35% إلى أنه تعين عليهم الحصول على خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات.

#### الشكل 4: مستوى الخبرة عند الانضمام إلى المصنع



#### التدريب والتطوير وتعزيز الشفافية

##### الاستثمار في القدرات والتقدم الوظيفي

سلط المدراء في الإدارة الوسطى الضوء على الاستثمار الكبير في تطويرهم، بما في ذلك فرص التدريب الداخلي والخارجي، والتعلم التطبيقي، والإعداد المنظم. ومن الجدير بالذكر أن الترقيات لم تقتصر على أدوار محددة، وهو ما يتجسد في ترقية أحد العاملين في المصنع إلى مستوى الموظفين بعد إكمال درجة البكالوريوس. وتم التأكيد على التفاعل السلس مع قسم الموارد البشرية، بما في ذلك تحديد المسار الوظيفي، وتحليل احتياجات التدريب المستمر، والتقييمات نصف السنوية.

##### تجارب التدريب والتطوير وأثرها على الأداء والرضا الوظيفي

وفيما يتعلق بالتدريب، ذكر جميع مدراء الإدارة الوسطى، سواء أولئك الذين تمت ترقيتهم داخلياً أو تم تعيينهم خارجياً، أنهم خضعوا لبرامج تهدف إلى إعدادهم لأدوارهم في الإدارة الوسطى. وتباينت المشاركة في التدريبات الخارجية، حيث تلقى 64% منهم تدريبات داخلية وخارجية و32% تلقوا تدريبات داخلية فقط. وشدد المدراء في الإدارة الوسطى أيضاً على أن المشرفين عليهم لعبوا أدواراً أساسية في تقديم التوجيه والإرشاد، مع التركيز على أهمية التدريب الذي يشمل المهارات التقنية والشخصية. على سبيل المثال، ذكر مديرو الإدارة الوسطى أنهم تلقوا تدريبات في القيادة، وتدريب المدربين (TOT)، ودورات في اللغة الإنجليزية بالإضافة إلى دورات Microsoft Excel ويتم أيضاً إجراء دورات تدريبية خاصة بالأقسام لتسهيل الفهم الشامل لعمليات كل قسم. ومن خلال هذه الجلسات،



تشارك الأقسام عملياتها ومهامها، مما يضمن حصول جميع أعضاء الفريق على فهم بما يتعلق بطريقة عمل الأقسام الأخرى داخل المصنع. وذكروا أيضًا أن قسم الموارد البشرية لديه نظام منظم، بما في ذلك خطط التدريب السنوية والشهرية المبنية على تحليل الاحتياجات، مما يضمن تنمية المهارات الشاملة. وقال المدراء في الإدارة المتوسطة أيضًا إن لديهم فرصًا للتدريب الدولي الذي يزيد من إثراء مهاراتهم، مع تقييمات المتابعة التي تضمن التنفيذ العملي للمهارات المكتسبة. بالإضافة إلى ذلك، ذهب بعضهم إلى الصين، وآخرون إلى إيطاليا، وآخرون إلى سنغافورة لتلقي تدريبات لتحسين عملهم.

وقد أكد كافة مدراء الإدارة الوسطى على الأثر الإيجابي للتدريب على أدائهم ورضاهم الوظيفي. على وجه التحديد، تم الاستشهاد بالتدريب على القيادة لتعزيز مهارات مثل التفويض مما يعزز التوجه نحو القيادة مقابل الإدارة. وأشاروا أيضًا إلى أن التدريبات منحتهم القدرة على فهم أدوارهم بشكل أفضل وكيفية أداء مهامهم بأفضل طريقة ممكنة.

كما أكد المدراء في الإدارة الوسطى على أن التوقيع على التعهدات مقابل التدريب الخارجي ليس إلزاميًا، مشيرين إلى وقوع ثلاث حالات فقط قبل خمس سنوات تتعلق ببرنامج تدريب في سريلانكا. على الرغم من التوقيع على التعهدات، إلا أن هؤلاء الأفراد لم يتعرضوا لعراقيل عند المغادرة أو الاستقالة، مما يشير إلى تغيير في نهج الشركة. أوضحت مديرة الموارد البشرية أن التوقيع على التعهدات كان مقتصرًا على تلك الثلاث حالات وتم إيقافه بعد ذلك، مؤكدة على أن الشركة تدرك أن عرقلة نمو المهنة قد تؤثر سلبيًا على الأداء. في الوقت الحاضر، يُطلب من المدراء في الإدارة الوسطى تقديم تقرير تدريب فقط ومشاركة المعرفة المكتسبة مع الزملاء بعد التدريب.

أما بالنسبة لشفافية عمليات الترقية داخل المصنع، فقد رأى 48% من المدراء في الإدارة الوسطى أنها كانت شفافة جداً، و40% أنها كانت شفافة، و8% كانوا حياديين، و4% رءوا أنها كانت شفافة قليلاً.

### تأثير مكان العمل على التقدم الوظيفي وتقييم الأداء:

أكد المدراء في الإدارة الوسطى من جديد أن بيئة مكان العمل، بما في ذلك السياسات والممارسات المطبقة، تؤثر بشكل كبير على تقدمهم الوظيفي وخبراتهم. حيث لا يقتصر عمل هذه السياسات على رفع مستوى خبراتهم إلى ما هو أبعد من تجارب أقرانهم في المصانع الأخرى فحسب، بل تعمل أيضًا على تبسيط إجراءات العمل، مما يجعل المهام أكثر وضوحًا وأكثر قابلية للإدارة. وفيما يتعلق بتقييم الأداء، يتم تطبيق نظام نصف سنوي بقيادة المدراء المباشرين في منتصف العام وفي نهايته. تركز هذه التقييمات على نقاط القوة والضعف، وتحدد بشكل تعاوني أهدافًا للتحسين. وهي تتماشى مع مؤشرات الأداء الرئيسية الفردية والوصف الوظيفي، كما تتطلب توقيع كل من الموظف ومشرفه/المباشر لاستكمالها. بالإضافة إلى ذلك، تشجع ثقافة الكايزن وتكافئ اقتراحات الموظفين القيمة، مما يعزز بيئة من التحسين المستمر. تعتبر التقديرات والمكافآت، بما في ذلك الترقيات والمكافآت وزيادة الرواتب والحوافز للأفكار الاستثنائية، بمثابة تقدير للإنجازات البارزة.

### رؤية الإدارة حول تنمية المواهب والتقدم الوظيفي

#### الاستثمار في المواهب المحلية:

وفقاً لمقابلات المخبرين الرئيسيين، فإن العوامل المحورية التي تساهم في تطوير المواهب المحلية وتقدمها نحو الإدارة الوسطى هي المسار الوظيفي الواضح والاستثمار في تدريب المهندسين الشباب.



وأكد المدير العام على ميزة الاستثمار على نطاق واسع في المواهب المحلية، وخاصة الخريجين الجدد من الهندسة الصناعية. حيث ذكر أنهم على مدار تسع سنوات من إنشاء المصنع، قاموا بالاستثمار بأكثر من 200 مهندس صناعي، ولا يزال حوالي 60 منهم يعملون في المصنع. ويُنظر إلى هذا الاستثمار على أنه مساهمة للبلاد، حيث يتولى الموظفون السابقون أدوارًا قيادية في مصانع أخرى ومنظمات دولية. كما ذكر ما اعتبره قصة نجاح على مستوى المجموعة، حيث تم استقطاب أحد مهندسي المصنع في الأردن للعمل كرئيس قسم التخطيط في مصنع بانكوك في الإدارة العامة للمجموعة. علاوة على ذلك، وفي غضون عامين، أصبح تأثير الاستثمار في هؤلاء المهندسين الشباب الخريجين واضحًا، مما أظهر عائدًا ملحوظًا على هذا الاستثمار، مما أدى إلى قيام المهندسين بتقديم ورش عمل ودورات تدريبية في مصانع أخرى داخل المجموعة. وقد أدت الإدارة الوسطى المختصة والمتماصة الناتجة، والتي تضم في الغالب مهندسين محليين، إلى تعزيز القيادة والتواصل داخل المصنع.

### مركز التدريب الداخلي:

إنشاء مركز تدريب داخلي يعزى إلى الحاجة إلى نقل المعرفة بين المهندسين الذين حصلوا على شهادات دولية في الإدارة الرشيقة وأولئك الذين لم يحصلوا عليها. وفي الوقت الحالي، يعد هذا المركز بمثابة حاضنة لأكثر من 300 دورة تدريبية سنوية، مما يمكّن المهندسين من أن يصبحوا متحدثين ومدربين داخل المجموعة.

### تقييم الأداء وتطور الموارد البشرية وضمان بيئة عمل داعمة:

وسلط المدير العام الضوء على تحول الموارد البشرية من دور تقليدي إلى شريك استراتيجي. كما أشار إلى أن عملية تقييم الأداء نصف السنوية تتضمن تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية ومواءمتها مع الاستراتيجية العامة للمصنع. إن تقدير الموظفين ذوي الخبرة، وإدراج عدد سنوات الخدمة في التقييمات، والتركيز على المسارات الوظيفية والتطوير المستمر من خلال برامج التدريب المعتمدة، يؤكد الالتزام بتطوير الموظفين.

وذكر المدير العام أيضًا أن التزام المصنع برفاه الموظفين يتجلى من خلال المرافق ومزايا الرعاية الصحية والأنشطة الاجتماعية والتفاني في التحديث والرقمنة.

### النهج الاستراتيجي تجاه الإدارة الوسطى:

ذكرت مديرة الموارد البشرية أن هيكل الإدارة الوسطى للمصنع يتميز بشكل ملحوظ بتركيزه المتعمد على المهندسين الصناعيين. وتتألف الغالبية العظمى من فريق الإدارة الوسطى من مهندسين صناعيين، ويتمشى هذا الاختيار الاستراتيجي مع رؤية توفير فرص العمل للقوى العاملة المحلية ويؤكد الإيمان بقوة ومعرفة الشباب. ويتم التأكيد على هذا الالتزام من خلال التعاون الفريد مع أفضل الجامعات في الأردن، مما يضمن وجود مجموعة مواهب من الخريجين ذوي الأداء العالي. ويكمن تميز المصنع في مشاركته الاستباقية مع الأوساط الأكاديمية لجذب الخريجين مباشرة ومن ثم تزويدهم بفرص حقيقية لتطبيق المهارات التي تعلموها.

تعكس ثقة الإدارة العليا في قدرات المهندسين الصناعيين، وربط المعرفة النظرية بالتطبيق العملي، توافقًا استراتيجيًا بين ممارسات التوظيف والاحتياجات التشغيلية. لا تقتصر فائدة هذا النهج على تعزيز عملية الإعداد فحسب، بل يساهم أيضًا في تحقيق الهدف العام المتمثل في تنمية قوة عاملة ماهرة في تطبيق المعرفة الأكاديمية في البيئات الصناعية في العالم الحقيقي.

وأوضحت مديرة الموارد البشرية أيضًا نهج المصنع في توظيف المدراء في الإدارة الوسطى والاحتفاظ بهم وتطويرهم. يتضمن هذا النهج المشاركة الفعالة في معارض العمل، والتواصل المباشر مع الخريجين الجدد، والتواصل المباشر مع المؤسسات الأكاديمية. يُظهر الالتزام بإجراء يوم مفتوح للمقابلات مع توفير وسائل التواصل التفاني في تبسيط عملية التوظيف.



وذكر أيضًا أن هيكل الرواتب التنافسي<sup>5</sup>، إلى جانب المزايا الإضافية مثل المواصلات المجانية، وتوفير التأمين الطبي، والمكافآت المستندة إلى الأداء، ومرافق الحضانة في الموقع، والتعاون مع العلامات التجارية العالمية، يعد بمثابة حزمة مقنعة لجذب المواهب والاحتفاظ بها.

كما تم التأكيد على أن المصنع يعطي الأولوية لملء المناصب من المرشحين الداخليين ويتم اللجوء إلى أساليب الاتصال الفعالة للإعلان عن الشواغر الوظيفية. وشددت مديرة الموارد البشرية على التواصل بشفافية بشأن مسارات التقدم الوظيفي خلال جلسات التوجيه والاجتماعات الفردية مع رؤساء الأقسام. إضافة لذلك يلعب المدراء في الإدارة الوسطى من الوافدين دوراً داعماً لنظرائهم من المدراء المحليين.

وأكدت مديرة الموارد البشرية الجدوى الاقتصادية لتوظيف المواهب المحلية، وأرجعت الميزة إلى القدرة التنافسية للقوى العاملة المحلية، وسلطت الضوء على ممارسات التعويض العادل. **كما أشارت إلى أن مهارات وكفاءات القوى العاملة المحلية تتساوى مع مهارات وكفاءات العمال الوافدين، إن لم تكن تتجاوزها.**

ويركز نظام المسار الوظيفي الذي تم إنشاؤه في المصنع منذ العام 2018 على التحليل السنوي للاحتياجات التدريبية وإنشاء رزمة شاملة بالتدريبات من المهارات التقنية والحياتية. يتم ضمان الشفافية والإنصاف في فرص التقدم الوظيفي من خلال توصيل نتائج التقييم خلال فترة الاختبار قبل جعل الترقية دائمة. تقييمات الأداء هذه التي يتم إجراؤها شهرياً مع وجود تغذية راجعة شفافة، لها عملية مشابهة لعملية التقييمات نصف السنوية. تم ذكر مساهمة مزيج من المكافآت للأداء الجيد ودعم التحسين عند الحاجة في تعزيز بيئة عمل إيجابية. وبينت مديرة الموارد البشرية أن التحدي في موضوع التطور الوظيفي وخصوصاً المتعلق بترك الاناث للعمل عند الزواج هو تحدي يتم معالجته حالياً من خلال سياسة العمل المرنة التي تم اقرارها مؤخراً والتي تهدف إلى إيجاد المزيد من التوازن بين الحياة والعمل.

### التدقيق والامتثال:

وفقاً لمسئولة التدقيق الداخلي فإن عمليات التوظيف والتعيين في المصنع تتماشى بنسبة 95% مع المعايير التي حددها العميل الرئيسي، حيث تشير عمليات تدقيق التقدم الوظيفي إلى توافق مع سياسة مسار الحياة ولم تكن هناك أي دلائل بخصوص التمييز على أساس الجنس أو الجنسية، حيث يتم تطبيق مبدأ "المساواة في الأجر للوظائف المتساوية" على جميع الموظفين. فيما يتعلق بتطوير الموظفين، تتضمن إجراءات التدقيق لتقييم الأداء استعراضاً شاملاً لملفات الموظفين، وتقييماً للتقييمات المتلقاة، والتحقق من توفير الدعم الكافي.

لمزيد من التوضيح لعملية المصنع نحو تطوير موظفيه، أوضحت مسؤولية التدقيق الداخلي أن إجراءات التدقيق الخاصة بتقييمات الأداء تتضمن مراجعة ملفات الموظفين، وتقييم التقييمات المستلمة بناءً على الأداء، وتحديد ما إذا كانوا يحتاجون إلى الدعم ويتلقونه بشكل كافي. على سبيل المثال، إذا حصل أحد الموظفين على أقل من 2 من 4 في التقييمات، فإن الشركة ملزمة بتمكينه من خلال التدريبات الداخلية والخارجية. ويضمن التدقيق توفير هذه التدريبات اللازمة، والتحقق من تاريخ تدريب الموظف وتأكيد جهود القسم في تمكين الموظف.



### ◀ 5.3. ممارسات الإدارة الوسطى:

يبحث هذا القسم عن كُثب في كيفية تعامل المدراء في الإدارة الوسطى مع أدوارهم والقيادة والمساهمة في المصنع. ومن خلال الجمع بين بيانات الاستبيان والمعلومات النوعية، يهدف هذا القسم إلى تسليط الضوء على الممارسات التي تجعل الإدارة الوسطى فعالة، وتغطي قضايا مثل الاتصال والتواصل، وصنع القرار، والعلاقة بين المدراء في الإدارة الوسطى وفرقهم. الهدف هو تحديد الأنماط التي تكشف عن النجاحات والتحديات في هذه الممارسات، وتقديم فهم تفصيلي لكيفية قيام الإدارة الوسطى بربط الأهداف الاستراتيجية بالخطط العملية، مما يسלט الضوء على العلاقة المعقدة بين القيادة والتنفيذ والعمليات العامة في المصنع.

#### الدعم والتوافق الاستراتيجي

عند سؤالهم عن دعم الإدارة العليا لأدوار ومسؤوليات الإدارة الوسطى، أظهرت نتائج الاستبيان أن 76% من مديري الإدارة الوسطى رأوا أن المصنع يقدم دعمًا ممتازًا، ورأى 20% أنهم يقدمون دعمًا جيدًا، و4% كانوا محايدين. بالإضافة إلى ذلك، تم سؤال المشاركين في الجلسات النقاشية عن توفير فرص التطوير الوظيفي والنمو ضمن أدوارهم الإدارية الوسطى، وأكد جميع المشاركين أنه تم توفير هذه الفرص لهم.

خلال مجموعات النقاش المركزة، شارك مدراء الإدارة الوسطى أن الإدارة تقدر النمو والتطور الفردي وتحترم الاختلاف في القدرات، وتدعم اتخاذ القرار، وتحافظ على سياسة الباب المفتوح، وتحترم آرائهم، وتتعاون في اتخاذ القرارات دون فرض خيارات متعارضة.

وأشار كافة المخبرين الرئيسيين إلى الدعم المقدم للمدراء في الإدارة الوسطى مع التركيز على التوائم مع الاستراتيجية والرؤية العالمية للشركة ومع اعطاء الأولوية للاستدامة والابتكار والتركيز على الموظفين على كل المستويات، والتأكيد على المسؤولية التعاونية للمشاركة وتعزيز وجهات النظر المتنوعة.

#### استراتيجيات الاحتفاظ بالموهب ومواءمة المهام

خلال المناقشات، حدد مدراء الإدارة الوسطى استراتيجيات المصنع للاحتفاظ بالموهب، مع تسليط الضوء على التركيز على العدالة والإنصاف والسياسات الشمولية. وأكدوا على الدعم الممتد والشفافية والاحترام والتطوير المستمر والمزايا والتزام المصنع بفهم وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال.

وشددت مديرة الموارد البشرية على الاستراتيجيات الرئيسية للاحتفاظ بالمدراء في الإدارة الوسطى، بما في ذلك تعزيز الحوار المفتوح ودعم المبادرات التي يقودها المدراء، وتمكين مدراء الإدارة الوسطى بسلطة اتخاذ القرار بما يتماشى مع الوصف الوظيفي والقيم ومدونة قواعد السلوك. كما يلعب نظام الرواتب والمكافآت التنافسي دورًا أساسيًا ومهمًا في الاحتفاظ بالمدراء في الإدارة الوسطى.

قدمت مسؤولة التدقيق الداخلي معلومات حول الاستراتيجيات التي تتناول معدل الدوران الوظيفي، مع التركيز على التحول في النهج من التركيز فقط على معدل دوران العاملين في مستوى الإنتاج ليشمل الموظفين على جميع المستويات، بالإضافة إلى متابعة الموظفين الجدد، وخاصة أولئك الذين يشغلون أدوارًا مهمة، أثناء عملية التدقيق الداخلي. وقد أدت التوصية بإتاحة المزيد من الوقت للموظفين خلال مرحلة التوجيه قبل البدء الفعلي في أدوارهم إلى تحسين معدلات دوران الموظفين، مع التحسينات المستمرة في عملية التوجيه، مثل تخصيص ساعات محددة لكل قسم، وتمديد مدة التوجيه من يوم واحد إلى أسبوع.



في المناقشات التي دارت حول توافق المهام مع الوصف الوظيفي، بين أغلبية المدراء في الإدارة الوسطى - 64% - وجود توافق وثيق بين مسؤولياتهم الحالية والأدوار الوظيفية المحددة، وشددوا على الطبيعة الشاملة للوصف الوظيفي، وسلطوا الضوء على المهام العامة إلى جانب نطاقات وظائفهم المحددة، والتي ترتبط في المقام الأول بمتطلبات مناصبهم. **كما أن الأوصاف الوظيفية تخضع لمراجعات سنوية، حيث يتم إجراء اجتماعات فردية قبل الترقيات لضمان فهم شامل للمهام الجديدة ووضوح المعايير التقييمية لفترة الثلاث شهور الأولى.** ومن المثير للاهتمام، أعرب مديرو الإدارة المتوسطة عن استعدادهم لدعم الزملاء بما يتجاوز أدوارهم الوظيفية، مما يشير إلى اتباع نهج مرن تجاه المسؤوليات.

### التواصل والتغذية الراجعة:

كشف تقييم التواصل بين الإدارة الوسطى والعليا عن منظور متنوع، حيث اعتبره 40% ممتازًا، و40% جيد جدًا، و20% جيد. وأكد مدراء الإدارة الوسطى على انفتاح التواصل، وشددوا على قبول الملاحظات والتغذية الراجعة واتخاذ القرارات بطريقة تعاونية مع الإدارة العليا. **وسلطوا الضوء على فعالية صناديق الاقتراحات، مشيرين إلى الحالات التي تم فيها قبول مقترحات الموظفين، أبرزها العمل عن بعد في أيام السبت.**

تركزت النقاشات مع المخبرين الرئيسيين على أهمية آليات التغذية الراجعة، مع التركيز على استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، وتقييمات دوران الموظفين، والاستبيانات التي تنفذها الموارد البشرية، والتقييمات الخارجية لجمع ملاحظات وآراء الموظفين. وتساعد هذه الآليات، بما في ذلك تقييمات الرفاهية المنتظمة التي تجريها الموارد البشرية والاستبيانات، في مواءمة التحسينات مع الاحتياجات المحددة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم التقييمات الداخلية والخارجية التي تجريها شركات خارجية، إلى جانب المراجعات الدورية لتقارير الموارد البشرية حول معدل الدوران، في اتباع نهج منظم في معالجة مخاوف الموظفين وتعزيز الرضا العام.

كما تم الإشارة إلى المزيد من وسائل التواصل والتغذية الراجعة بما في ذلك قنوات التظلم المختلفة المتاحة داخل المصنع مثل **صناديق التظلمات** وسياسة الباب المفتوح التي تتيح التواصل المباشر مع الإدارة والتواصل مباشرة مع قسم الموارد البشرية حيث يشير هذا النهج متعدد الجوانب إلى استراتيجية شاملة لجمع ومعالجة ملاحظات الموظفين داخل المصنع.

### الدور الاستراتيجي لمديري الإدارة المتوسطة:

عند الاستفسار من مدراء الإدارة الوسطى عن فهمهم للاستراتيجية العامة للمصنع، بين 76% أنهم يفهمونها تمامًا، بينما بين 24% أنهم يفهمونها بشكل كافي. وفيما يتعلق بالمشاركة في صياغة استراتيجيات الأقسام المتوافقة مع أهداف المصنع، شارك 64% منهم على نطاق واسع، و28% بشكل ملحوظ، و8% بشكل متوسط. وأكدوا بالإجماع على تقدير مساهماتهم على المستوى الاستراتيجي. ينظر مدراء الإدارة الوسطى إلى أنفسهم على أنهم الجسر بين الإدارة العليا وفرقهم، حيث يترجمون الإستراتيجية الشاملة إلى خطط قابلة للتنفيذ.

فيما يتعلق بسلطة اتخاذ القرار، أشار مدراء الإدارة الوسطى أنهم يتمتعون بالاستقلالية لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم، ومع ذلك، فإنهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بطرق تعاونية للتأكد من تضمين الجميع في عملية صنع القرار باتباع سياسة الشمولية في صنع القرار. بالإضافة إلى ذلك، ذكروا بعض الحالات التي أدت فيها مبادراتهم إلى تحسينات في الإجراءات، مما يظهر دعم الإدارة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحمل المخاطر. وذكروا أيضًا أن لديهم القدرة على الذهاب إلى الإدارة العليا والمطالبة بتغيير بعض إجراءات التشغيل الموحدة التي تم تمريرها من الإدارة



الرئيسية للمجموعة وذكروا بعض الحالات حيث طلبت منهم الإدارة العليا إعداد تحليل ودراسة حالة لمشاركتها مع الإدارة الرئيسية للمجموعة، وبالتالي فإن الإدارة الرئيسية تغير الإجراء الذي كان مستمرا منذ سنوات ليس فقط في مصنع الأردن، ولكن في جميع المصانع التابعة للمجموعة. وذكرت مديرة أخرى أنها حصلت على الدعم من الإدارة لتغيير طريقة العمل في قسمها وكيفية تفاعل الأقسام الأخرى معه بالكامل، مما أدى إلى تحسين طريقة العمل في قسمها.

"عندما توليت منصب رئيسة قسم في المصنع، كانت الممارسة المعتادة هي تلبية أي طلب وارد إلى قسمنا دون مراجعة، وكنا نواجه انتقادات لعدم تلبية هذه المطالب. وبمرور الوقت، اكتسبت فهماً أعمق للعمليات الصناعية، وعلى الرغم من الشكاوى الأولية بشأن الطلبات التي لم تتم تليبيتها، فقد شاركت في مناقشات مع الإدارة العليا. وبعد التوافق على توجهنا الاستراتيجي، دعموني في إعادة تشكيل طريقة العمل في القسم. في السابق، كانت العملية تتم بالموافقة على الطلبات، حتى لو لم نقتنع بضرورتها، لثرفض لاحقاً من الإدارة العليا. في الوقت الحالي، نتمتع باستقلالية لرفض الطلبات، مصحوبة بتفسيرات للإدارات الأخرى إذا لزم الأمر. تشجعنا الإدارة على رفض الطلبات التي لا تتوافق مع الإستراتيجية العامة أو التي تفتقر إلى الضرورة، مما يلغي الجهود غير الضرورية. وبالتالي، أصبحت الإدارات الأخرى تفهم الآن المنطق وراء حالات الرفض دون الحاجة إلى شرح، مما يؤدي إلى تحسينات ملحوظة وتوفير في التكاليف." **مديرة في الإدارة المتوسطة**

وأكد المدير العام على أهمية تطوير الإستراتيجية بشكل جماعي وإشراك الفريق بأكمله في فهم الرؤية. كما تم التأكيد على أنه يُنظر إلى مدراء الإدارة الوسطى على أنهم مساهمون نشطون قادرون على فهم الرؤية الإستراتيجية ويمتلكون أيضاً القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معرفة ومعلومات موثوقة.

وبنفس الوقت، أشارت مديرة الموارد البشرية الى وجود نهج منظم لتحديد الأهداف للمدراء في الإدارة الوسطى، متضمناً أدوات مختلفة مثل تحديد الأهداف على المدى الطويل ومؤشرات الأداء الرئيسية، مما يُظهر عملية منظمة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للشركة كما أشارت إلى أن مدراء الإدارة الوسطى يلعبون دوراً أساسياً في ترجمة الإستراتيجية عالية المستوى إلى أهداف قابلة للتنفيذ ومؤشرات أداء رئيسية، مما يساهم في المواءمة الإستراتيجية الشاملة للمصنع بشكل بارز وتعزيز التنغم التكتيكي للمؤسسة. وفي الوقت نفسه، وسلطت مسؤولية التدقيق الداخلي الضوء على دمج استراتيجية المصنع في مؤشرات الأداء الرئيسية لكل قسم من خلال عملية تسمى "بيت الاستراتيجية". إن ذكر التقييمات المنتظمة والمراجعات الشهرية لمؤشرات الأداء الرئيسية يعني ضمناً التقييم المستمر لقدرة مديري الإدارة المتوسطة على تنفيذ الإستراتيجية

### فهم السياسات وتنفيذها:

عند سؤال مدراء الإدارة الوسطى عن مدى إلمامهم بالسياسات الأساسية للمصنع والمبادئ التوجيهية المتعلقة بأدوارهم، قال 68% أنهم على دراية كبيرة، و28% قالوا أنهم على دراية جيدة، و4% قالوا إنهم على دراية إلى حد ما.

خلال المناقشات، شرح مدراء الإدارة الوسطى دورهم النشط في وضع السياسات لإداراتهم. حيث يقومون بصياغة السياسات بناءً على طريقة تنفيذ المهام التي يقومون بها، مما يعزز الإلمام بهذه المبادئ التوجيهية. ولضمان بقاء السياسات محدثة، يقومون بإجراء مراجعات سنوية لمواءمتها مع أي تحديثات للعمليات. كما يتم عرض بعض السياسات بلغات متعددة عبر الأقسام لضمان فهم جميع الموظفين لها والالتزام بها.



تتضمن عملية توحيد السياسات التدريبات المنتظمة على التحديثات، وليس فقط أثناء التوجيه، تليها تقييمات التنفيذ ومعالجة تحديات الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، أكد جميع المديرين تلقيهم التوجيه أو التدريب حول تطبيق سياسات المصنع داخل فرقهم.

**عند سؤالهم عن مستوى تنفيذ سياسات المصنع داخل أقسامهم أو فرقهم، أقر 48% بالتنفيذ الكامل، وأقر 48% بالتنفيذ الجيد، ورأى 4% التنفيذ بشكل معتدل.**

خلال المناقشات، أعرب مدراء الادارة الوسطى عن تقديرهم لكيفية تبسيط سياسات المصنع لإجراءات العمل من خلال اتباع المعايير الدولية ومعايير المجموعة باجتهاد وموائمة السياسات مع العمليات المحسنة. ومع ذلك، ظهرت في بعض الأحيان مقاومة لتغييرات السياسات، مما دفع إلى عقد دورات تدريبية لتوضيح فوائد التغييرات وتسهيلها لتنفيذ المهام.

عند التحري عن وجود مساءلة واضحة عن تنفيذ السياسات داخل إداراتهم أو فرقهم، أكدوا جميعًا أن هناك مساءلة واضحة. وخلال المناقشات، ذكر المدراء أن إدارة التدقيق الداخلي تقوم بإجراء عمليات تدقيق دورية على تنفيذ السياسات بناءً على احتياجات كل قسم، ونتيجة لعمليات التدقيق يرى القسم ما إذا كانت هناك أي نتائج تحتاج إلى تصحيح، مما يضمن استمرارية الامتثال للسياسات.

وأوضح المدير العام منهجًا منظمًا لتطبيق السياسات داخل المصنع. يتم التعامل مع السياسات كإجراءات محددة، مع مراجعات سنوية واضحة تشمل مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك رؤساء الأقسام والمدققين وممثلي المنظمة الدولية للمعايير (ISO). كما سلط الضوء على أهمية مشاركة الإدارة الوسطى، لا سيما في قسم الإدارة الرشيقية، القسم الذي له دور مهم في نشر ممارسات الإدارة الرشيقية في جميع أنحاء المصنع. **يُظهر تطور الموظفين من مهندسين إلى مستشارين في الإدارة الرشيقية تحولًا ثقافيًا ناجحًا نحو الإدارة الرشيقية.** وشدد المدير العام على أهمية مبادئ الإدارة الرشيقية كثقافة متكاملة في المصنع بأكمله وليس فقط كجهد جماعي.

سلطت مسؤولية التدقيق الداخلي الضوء على عملية تقييم الامتثال للسياسات مع التركيز على التقييم الشامل الذي يغطي معايير مختلفة مثل قانون العمل ومعايير المنظمة الدولية للمعايير ومعايير العملاء. تتضمن عملية التدقيق المقابلات وجمع العينات والمتابعة المنتظمة. تتم معالجة التحديات التي تظهر، مثل تناقضات المخزون، من خلال اقتراح حلول مثل عمليات التدقيق الشهرية. يعتبر منهج التدقيق استباقيًا، ويركز على التحسين المستمر والإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ويشير ذكر مشاركة الممارسات الناجحة مع الأقسام الأخرى إلى وجود نهج تعاوني لإنفاذ السياسات وتحسينها.

## ◀ 5.4. النظرة المستقبلية لمديري الإدارة المتوسطة:

يسعى هذا الجزء إلى إلقاء المزيد من الضوء على كيفية رؤية مدراء الادارة الوسطى لأدوارهم وخططهم المستقبلية والتحديات التي يتوقعونها في العمل. يهدف هذا الجزء إلى فهم الرؤية الجماعية التي يحملها مدراء الادارة الوسطى لأدوارهم من خلال استطلاع آرائهم في موضوعات التقدم الوظيفي، وتنمية المهارات، بهدف الحصول على فهم أفضل للطموحات الفردية لمدراء الادارة الوسطى وتأثيرهم الجماعي على المستقبل الديناميكي للمصنع.



عند سؤال مدراء الادارة الوسطى الحاليين عن مدى وعيهم بفرص التطور الوظيفي، أكدوا جميعاً وعيهم بالمسار الوظيفي لأدوارهم. في النقاشات، ذكروا أن لديهم مساراً وظيفياً واضحاً محددًا منذ يومهم الأول، ومحددًا في عقودهم، ما أدى لفهمهم مستويات الخبرة والمعرفة المطلوبة للتقدم.

كما شاركوا أيضًا أن هناك بعض المؤشرات حول كيفية عمل الإدارة، على سبيل المثال، قالت إحداهم إنها تقدمت لوظيفة بمستوى مبتدئ، ولكن أثناء المقابلة عندما لاحظوا تجربتها قرروا الاستثمار فيها في منصب مختلف وهو أكثر ملاءمة لخبراتها، شارك آخرون أن هذا الشيء قد حدث معهم لأن الإدارة تأخذ في الاعتبار مهارات الشخص ومعرفته وخبرته ومن ثم سيحاولون الاستثمار فيها بأفضل طريقة مناسبة ممكنة.

"لقد قدمت في البداية طلبًا إلى المصنع قبل أربع سنوات من تعييني للحصول على وظيفة في مستوى مبتدئ. في المقابلة الأولية، أعربوا عن حاجتهم لشخص ما في دور مبتدئ، لكنني ذكرت أن مستوى خبرتي تجاوز مستوى مبتدئ بعد هذه السنوات. وبعد مرور بعض الوقت، تواصلوا معي، وأبدوا اهتمامهم بمنحي منصبًا أكثر توافقًا مع مستوى خبرتي." **مديرة في الادارة الوسطى**

بالإضافة إلى ذلك، أكد مدراء الادارة الوسطى خلال المناقشات أنه لا توجد عوائق أمام التقدم داخل المصنع، مؤكدين على أن الأمر متروك للأفراد لاغتنام الفرص المتاحة. ومع ذلك، فقد أشاروا إلى تحديات مثل المنافسة على نفس المناصب، والتي غالبًا ما يتنافس فيها ثلاثة مرشحين على دور واحد.

**عند سؤالهم عن رضاهم عن فرص التطوير الوظيفي الحالية في المصنع، أعرب 60% عن رضاهم الشديد، وأبلغ 36% عن رضاهم، وظل 4% محايدين.** وفيما يتعلق بدعم مشرفيهم أو مدراءهم المباشرين للتطور الوظيفي، أشار 68% منهم أنهم داعمون للغاية، بينما رأى 32% منهم أنهم داعمون. وبتقييم التزام الشركة بتعزيز تنمية المهارات القيادية بين موظفي الإدارة الوسطى، أفاد 56% منهم مستوى عالٍ من الالتزام، وأشار 44% منهم إلى الالتزام بشكل جيد. وفيما يتعلق بفرص النمو الوظيفي المتاحة خلال السنتين إلى الخمس سنوات القادمة، اعتبرها 56% مرضية، في حين اعتبرها 44% مرضية للغاية.

عند مناقشة أهدافهم المهنية المحددة أو تطلعاتهم لمستقبلهم داخل المصنع، ذكروا جميعًا الوصول إلى مناصب أعلى من خلال العمل على تطوير معارفهم ومهاراتهم، وتعزيز نقاط الضعف لديهم وتطويرها، والحصول على شهادات جديدة. ومنهم من ذكر وصوله إلى مناصب عليا على مستوى المجموعة نفسها وليس المصنع فقط.

## ◀ 5.5. الالتزام بتمكين الأردنيين:

عند مناقشة الخصائص الكامنة وراء توجه المصنع لتمكين المواهب الأردنية، ذكر المدير العام الالتزام بينه وبين مالك الشركة لتمكين الأردنيين، ليس فقط في التوظيف، ولكن في خلق بيئة يمكنهم من خلالها الازدهار والابتكار وتولي مناصب قيادية.



تم تسليط الضوء على قصص النجاح، مما يدل على أن الإدارة الوسطى، التي تضم 88% من الأردنيين، أصبحت مجموعة من القادة الذين قادوا نجاح الشركة على مر السنين. إن قرار إعطاء الأولوية للمواهب الأردنية ليس مجرد استجابة للاحتياجات الفورية، ولكنه يتماشى مع النهج الأعم للإدارة المستدامة. ويشير التركيز على التوجهات العالمية والتكنولوجيا والتحديث إلى نهج يتطلع إلى المستقبل، ويتطلب قوة عاملة مؤهلة وسريعة في اتخاذ القرار، وقابلة للتكيف، وتتمتع بالكفاءة التكنولوجية.

إن خيار الاستثمار في المواهب المحلية يتماشى بشكل استراتيجي مع الأهداف التجارية للشركة. وأوضح المدير العام الحاجة إلى الأفراد المتعلمين وذوي الخبرة ولديهم الطاقة والرغبة في التعلم والتطور، كما تم تسليط الضوء على التركيز على التحسين المستمر، والالتزام بالسياسات، والقدرة على مواكبة التقدم التكنولوجي كعناصر أساسية في استراتيجية الشركة.

ويرتبط اهتمام الإدارة بالمواهب المحلية أيضًا بالتحول الثقافي داخل المصنع. ويشير إلى أن الشركة تتكيف مع التغييرات العالمية، مثل الرقمنة والتحديث. إن ذكر ممارسات الإدارة الرشيقة، والقدرة على التكيف مع السياسات، وبرامج التدريب والتطوير المنتظمة يشير إلى ثقافة ديناميكية وتستجيب للتغيير. كما وأكدت ادارة المصنع على أهمية الخبرة والطاقة والمنظور الجديد الذي يجلبه جيل الشباب.

### دعوة للتقدم الشامل للصناعة

وفي إطار تقديم المشورة للمصانع الأخرى في هذا القطاع، سلط المدير العام الضوء على إمكانات الأردن غير المستغلة، وحث على إعادة تقييم كيفية تعامل المصانع مع المواهب المحلية. واستنادًا إلى نجاح مصنعهم على مدى تسع سنوات، يدعو المدير العام إلى اتباع هذا النهج، مع التركيز على الالتزام طويل الأمد باستراتيجية تشجع الابتكار والتحسين المستمر. وتمتد الرسالة إلى تعزيز صورة القطاع الإيجابية، مع التركيز على ترك بصمة دائمة والمساهمة في تقدم الصناعة.

ودعا المدير العام على وجه التحديد إلى تحويل التوجه نحو الخريجين الشباب الأردنيين، واقترح على المصانع في هذا القطاع إعادة النظر في ممارساتها لتوفير الفرص لهؤلاء الأفراد. بشكل عام، تشجع التوصيات على اتباع نهج شمولي والاستفادة من المواهب المحلية، والحفاظ على الانتظام الاستراتيجي، وتعزيز الابتكار، والمساهمة بشكل إيجابي في تحسين صورة القطاع. الرسالة متفائلة، وتعزز الجهود المتواصلة للكشف عن الإمكانيات الكاملة للقطاع الصناعي في الأردن.

"يزخر الأردن بثروة من المواهب غير المستغلة التي يمكن الاستفادة منها، مما يعكس الفرص التي قدمناها على مدى السنوات التسع الماضية. إن تجربتنا بمثابة شهادة على كيفية مساهمة هذه المواهب بشكل كبير، وإظهار الإبداع والإنتاجية والقيادة في المبادرات للتحسين. وأعتقد اعتقاداً راسخاً أن تأثيرنا على القطاع لم يكن ممكناً دون إدماج هذه المواهب الشابية. ولذلك، فإنني أدعو المصانع الأخرى إلى إعادة تقييم وتوفير المزيد من الفرص للمواهب الأردنية، وتمكينهم من تقديم مساهمات هادفة."

**المدير العام**



## 6. الاستنتاجات

في ختام هذه الدراسة في مجال التوظيف في الإدارة الوسطى في قطاع الألبسة في الأردن، سعت دراسة الحالة هذه إلى كشف النجاح الذي حققه مصنع باين تري لصناعة الألبسة في جذب المواهب الأردنية والاحتفاظ بها. نظرًا لأن الصناعة تعتمد تقليديًا على العمال الوافدين، فإن هذا التحقيق يهدف إلى تسليط الضوء على التحول النموذجي الواضح في مصنع ملابس. وكان الهدف الأساسي هو فهم العناصر والممارسات الأساسية التي تعزز التعيين والتوظيف المستدام للأردنيين في هذه المناصب الوظيفية ذات الطابع المعرفي. من خلال الاستبيانات، ومجموعات النقاش المركزة، ومقابلات المخبرين الرئيسيين، تناولت الدراسة العوامل التي تشكل رضا الموظفين، بدءًا من ظروف العمل والتعويضات إلى آفاق التطور الوظيفي، وثقافة مكان العمل، وسياسات الإدارة. تمثل النتائج والتوصيات الناتجة دليل توجيهي، حيث تقدم أفكار قابلة للتنفيذ لأصحاب المصلحة في الصناعة والهيئات الحكومية والمنظمات ذات الصلة. ويتمثل الطموح النهائي في تحفيز تبني الاستراتيجيات الناجحة على نطاق واسع، وبالتالي تعزيز الأساس لإدارة وسطى قوية وممكنة محليًا في قطاع الألبسة في الأردن.

لغرض دراسة الحالة هذه، تم إجراء استبيانات مع 25 مديرًا متوسطًا أردنيًا ثم تم التوسع معهم من خلال مجموعات نقاشية مركزة، وتم إجراء 4 مقابلات مخبرين رئيسيين مع المدير العام، ومدير المصنع، ومديرة الموارد البشرية، ومسؤولة التدقيق الداخلي.

### الالتزام بتمكين الأردنيين

توفر رؤى المدير العام فهمًا عميقًا للالتزام المتعمد بتعزيز بيئة مزدهرة للمواهب المحلية.

إن قصص النجاح داخل الإدارة الوسطى، والتي تضم في الغالب أردنيين، تقف بمثابة شهادة على ثمار هذا الالتزام. وبما أن 88% من الإدارة الوسطى هم أردنيون، فقد نجح المصنع في تنمية مجموعة من القادة الذين لعبوا دورًا أساسيًا في نجاح المصنع المستدام. إن هذا القرار بإعطاء الأولوية للمواهب المحلية ليس إجراء غير مدروس حيث يتماشى بسلاسة مع نهج الإدارة الشامل والمستدام.

يصبح التوافق الاستراتيجي واضحًا عند النظر في الاحتياجات الديناميكية للصناعة، والتي تتميز بالاتجاهات العالمية والتقدم التكنولوجي والسعي للحديث. ويقترن التركيز على المؤهلات بالحاجة إلى قوة عاملة تجسد المرونة والابتكار والكفاءة التكنولوجية، وهو أمر ضروري للحفاظ على القدرة التنافسية في قطاع سريع التطور.

يمتد الاستثمار في المواهب المحلية إلى ما هو أبعد من مجرد خطوة استراتيجية؛ إذ إنه يعكس تحولًا ثقافيًا داخل المصنع. إن قدرة المصنع على التكيف مع التغيرات العالمية، ودمجه لممارسات الإدارة الرشيقة، ومرونة السياسات، وثقافة التدريب القوية ترسم صورة لمكان عمل ديناميكي وسريع الاستجابة ومتطلع إلى المستقبل.

مع تمييزه لقيمة الخبرة، يؤكد المدير العام على حيوية تزويد القوى العاملة بالطاقة ووجهات النظر الجديدة التي يجلبها جيل الشباب. ويعتبر هذا التوازن بين حكمة وخبرة الجيل الأكبر سنا وديناميكية الشباب عنصرا أساسيا في دفع نجاح المصنع.

إن تأييد مدير المصنع، الذي يؤكد الأداء الاستثنائي لمدرء الإدارة الوسطى والمواهب الأردنية، يضيف إلى أهمية تمكين المواهب المحلية.



يدعو المدير العام إلى نقلة نوعية في كيفية تعامل المصانع مع المواهب المحلية، وخاصة الخريجين الشباب. إن الدعوة إلى اتباع هذا النهج والالتزام بالابتكار والمساهمة النشطة في تطوير القطاع تتضمن رؤية متفائلة. إن التوصيات لا تنحصر بكونها استراتيجية لنجاح المصانع الفردية فحسب، بل كدعوة أوسع نطاقاً للتحول على مستوى الصناعة، وإطلاق العنان للإمكانات غير المستغلة في الأردن.

## الرضا العام

كشفت التحقيقات في مدى رضا المدراء في الإدارة الوسطى داخل المصنع عن منظر متعدد الجوانب يُحدد بواسطة عدة عناصر. أظهرت نتائج الاستبيان والمناقشات مستوى عالٍ من الرضا بين المدراء في الإدارة الوسطى، حيث يُرجعون رضاهم إلى مجموعة من العوامل تم توضيحها في القسم المتعلق بالرضا العام. تبرز بوضوح قواعد لدعم والتقدم الوظيفي الذي توفره إدارة المصنع، جنباً إلى جنب مع مبادرات صديقة للأسرة مثل توفير مرافق رعاية الأطفال في الموقع، وسياسة الباب المفتوح، والخلفية المهنية المشتركة، والاستقلال في اتخاذ القرارات، والتفاني في تطوير المهارات، كلها ساهمت في زيادة رضاهم. وخارج مسؤوليات العمل، لعبت حوافز مثل الرواتب المتوافقة مع الخبرة والمسميات الوظيفية والمؤهلات، إلى جانب توزيع الرواتب في الوقت المناسب والحوافز المتنوعة، وثقافة العمل المدعومة دوراً حيويًا في تعزيز التفاني. أبرزت الآراء المستمدة من المقابلات مع المخبرين الرئيسيين التزام المصنع بالاستثمار في المواهب المحلية مجسدة في مبادرات الموارد البشرية المتنوعة. في الجوهر يُظهر مزيج هذه العوامل صورة شاملة لمكان العمل حيث يجد مدراء الإدارة الوسطى الرضا في مساراتهم المهنية وفي المنظومة الشاملة التي أنشأها المصنع. لا يعكس هذا الواقع الذي يعبر عن الرضا والتحفيز الوضع الحالي فحسب، بل يعمل أيضًا بمثابة بوصلة مرشدة لتحقيق النجاح المستدام ومشاركة الموظفين.

## بيئة العمل والصحة النفسية والتوازن بين العمل والحياة

تعكس نتائج استبيان تقييم مدى رضا مدراء الإدارة الوسطى عن بيئة العمل وثقافة الشركة نظرةً متوازنةً، كما ظهرت مبادئ الإدارة الرشيدة والكايزن بشكل بارز، مما سلط الضوء على ثقافة التحسين المستمر والابتكار.

والأهم من ذلك، أن الالتزام بفرص التعلم كان له صدى قوي، مع اتباع نهج مرن للوصول إلى التدريبات والبرمجيات المفيدة ساهمت اجراءات المصنع في توفير فرص التعلم، والسياسات العادلة، والشمولية من حيث الجنس، والأجواء العائلية في إيجاد مكان وبيئة عمل آمنة ومرنة. والأهم من ذلك، أن الرؤية الإدارية المتناغمة مع أهداف الاستدامة، تعكس التزام المصنع بالتميز. ويؤكد الجميع على التأثير الإيجابي للمسار الوظيفي المحدد بوضوح، مما يعزز التعاون بدلاً من المنافسة ومواءمة الموظفين مع مساراتهم. المبادرات النشطة للصحة العقلية والتفاني في تحقيق التوازن بين العمل والحياة تُظهر النهج الشامل للمصنع تجاه رفاهية الموظف، مما يؤكد مكانته كمكان عمل يعتبر نمو الفرد الاحترافي والشخصي أمرًا ذو أولوية.

## المساواة بين الجنسين

تؤكد المبادرات المذكورة بوضوح على التزام المصنع بتعزيز واستدامة المساواة بين الجنسين. إن توفير حضانة مجانية ووسائل مواصلات آمنة لرعاية الأطفال يمثل التزام المصنع تجاه الموظفين، مما يخفف من توتر الأمهات من خلال توفير مربيات أطفال مؤهلات. إن التركيز على بيئة عمل آمنة، تمتد إلى المواصلات وسياسات ما بعد ساعات العمل، يوضح أيضًا تفاني الشركة في رفاهية وسلامة القوى العاملة النسائية.



أحد الجوانب البارزة لالتزام المصنع بالمساواة بين الجنسين هو التمثيل الكبير للإناث في مناصب الإدارة الوسطى، مما يشكل تحديًا للمعايير الصناعية التقليدية. ويؤكد هذا على دعم المصنع لتمكين المرأة، ويمكن أيضًا اعتباره بمثابة نموذج لتعزيز التنوع والشمول داخل مكان العمل.

إن توافق المصنع مع برنامج المساواة بين الجنسين لعملائه، والذي يتجسد في برنامج «لها»، يعزز التزامه بتوفير فرص متساوية لجميع الأجناس والأعراق والجنسيات. يعد الالتزام بممارسات التوظيف المحايدة، والسياسات الصديقة للأسرة، والقضاء على فجوات الأجور على أساس الجنس والجنسية، دليلًا ملموسًا على التزام الشركة بتعزيز بيئة عمل متنوعة وشاملة.

تؤكد هذه الجهود على النهج الشامل الذي يتبعه المصنع في تحقيق المساواة بين الجنسين، مما يضعه كمنارة لتعزيز تكافؤ الفرص، والتنوع، والاندماج ضمن ثقافته التنظيمية.

## التقدم الوظيفي إلى الإدارة الوسطى

### الانضمام إلى المصنع والوصول إلى الإدارة الوسطى

إن رحلة المدراء في الإدارة الوسطى للوصول إلى المصنع، بغض النظر عن مستوى الدخل أو أوضاعهم الوظيفية اللاحقة، تميزت بمعرفة مسبقة محدودة بالمصنع والصناعة بشكل عام. تم تسليط الضوء على استراتيجيات متعددة من أجل جذب المواهب المتعددة مثل التواصل مع الجامعات إلى التوصيات الشخصية. ساهمت سمعة المصنع وعمليات التوظيف المنظمة بشكل حاسم في قرارات المدراء الحاليين في الإدارة الوسطى للالتحاق بالمصنع، متفوقة في كثير من الأحيان على عروض عمل أخرى قد تعتبر أكثر جاذبية من الناحية المادية. ومن بين العوامل المحفزة الأخرى التي ساهمت في جذب هؤلاء المدراء تأتي التعرض الدولي، والرواتب التنافسية، والعمل المتخصص، والأجواء الاحترافية. كما تعكس ممارسات التوظيف الشفافة والعادلة، التي يبرزها سياسات مكافحة التمييز والتركيز على الكفاءة، التزام الشركة بالجدارة. تم توضيح أن معايير النجاح للأدوار الإدارية الوسطى تجمع بين المهارات التقنية، والقيادة، والتواصل، والقدرة على التكيف، دون التأكيد على إتقان اللغة الإنجليزية كمتطلب أساسي.

من الجدير بالذكر أنه قد تم ترقية 80% من المدراء الحاليين في الإدارة الوسطى داخليًا، مما يعكس التركيز الاستراتيجي على تنمية المواهب الداخلية، حيث حقق 65% منهم هذا الإنجاز في غضون خمس سنوات أو أقل. الشفافية في عملية الترقية، التي أقر بها 88% من المستجيبين، تعكس التزام المصنع بالتقدم المهني العادل والمفتوح. بشكل عام، تُظهر هذه المسارات المتنوعة والعوامل المحفزة التزام المصنع الفعّال بجذب المواهب، وتطويرها، وتحقيق التقدم الوظيفي، مما يجعلها مكان عمل جاذبًا لنمو الحياة المهنية وتحقيق الإشباع.

### التدريب والتطوير

يتميز الالتزام بتطوير مدراء الإدارة الوسطى في المصنع باستراتيجية استثمار قوية، تشمل التدريب الداخلي والخارجي، والتعلم التطبيقي، والإعداد المنظم. وتؤكد المرونة في مسارات الترقية، والتي تتمثل في الارتقاء إلى مستويات الموظفين بعد إكمال درجة البكالوريوس، على النهج الديناميكي للتقدم الوظيفي.

يعد التركيز على التدريب، الداخلي والخارجي، حجر الأساس في نهج المصنع، مع منهج شامل يغطي المهارات الفنية والشخصية. يلعب المشرفون دورًا أساسيًا في تقديم التوجيه، ويضمن التدريب عن عمل الأقسام فهمًا شاملًا لعمليات المصنع. إن الموقف الاستباقي للإدارة، ودعم أي تدريب يعتبره الموظفون مفيدًا، يُظهر الالتزام بالتطوير المستمر.



تعمل فرص التدريب الدولية على إثراء مهارات مدراء الإدارة الوسطى، بالإضافة إلى نظام مُهيكل، بما في ذلك خطط التدريب السنوية والشهرية، مما يضمن التوافق الاستراتيجي مع احتياجات تنمية المهارات. ويشيد مدير الإدارة المتوسطة بالأثر الإيجابي للتدريب على الأداء والرضا الوظيفي، مع الإشادة بالتدريب على القيادة بشكل خاص لتعزيز مهارات التفويض وتعزيز فهم أعمق لديناميكيات القيادة.

علاوة على ذلك، تطور نهج المصنع تجاه التزامات ما بعد التدريب، مع التحول من الالتزامات الإلزامية إلى موقف أكثر دعماً. ويعكس وقف التوقيع على الالتزام، باستثناء ثلاث حالات حدثت قبل خمس سنوات، إدراكاً مفاده أن إعاقة الأفراد عن ملاحقة فرص أفضل قد تؤدي إلى التأثير على أدائهم بشكل سلبي. في الوقت الحاضر، يتمحور التزام ما بعد التدريب حول نشر المعرفة، بما يتماشى مع التزام المصنع بالانفتاح والتعاون.

يؤكد هذا النهج في عمليات التدريب والتطوير تفاني المصنع في إيجاد فريق إدارة وسطى ماهر ومتحمس ويتقدم المناصب بشفافية.

### رؤى الإدارة حول تنمية المواهب والتقدم الوظيفي

يتم التأكيد على نجاح المصنع في رعاية وصول المواهب المحلية نحو الإدارة الوسطى من خلال نهج يركز على مسارات وظيفية واضحة واستثمار كبير في تدريب المهندسين الشباب. على مدار تسع سنوات، أدى التزام المصنع بهذه الإستراتيجية إلى تطوير أكثر من 200 مهندس صناعي، مع تأثير كبير وواضح لهذا الاستثمار في غضون عامين، مما يوضح أن مهارات وكفاءات القوى العاملة المحلية تتساوى مع تلك لدى العمال الوافدين، إن لم تكن تتجاوزها. وساهم هذا الاستثمار في تعزيز الكفاءة الداخلية للمصنع وامتد تأثيره أيضاً إلى أبعد من ذلك، حيث تولى الموظفون السابقون أدواراً قيادية محلياً وعالمياً.

وقد لعب إنشاء مركز تدريب داخلي دوراً أساسياً في تسهيل نقل المعرفة وتنمية المهارات. وينعكس التركيز على التطوير المستمر بشكل أكبر في تحويل قسم الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يساهم بشكل فعال في عمليات المصنع.

علاوة على ذلك، فإن الالتزام برفاه الموظفين يتجلى من خلال مبادرات التدريب ومن خلال المرافق ومزايا الرعاية الصحية والأنشطة الاجتماعية.

يعكس هيكل الإدارة الوسطى المميز في المصنع، والذي يتكون في الغالب من مهندسين صناعيين، التزاماً متعمداً بتمكين المواهب المحلية. يضمن هذا الاختيار الاستراتيجي، الذي يكمله التشارك مع الجامعات، التدفق المستمر للخريجين ذوي الأداء العالي، بما يتماشى مع رؤية المصنع المتمثلة في توفير فرص حقيقية لتطبيق المهارات.

إن نهج التوظيف، الذي يتميز بالمشاركة النشطة في معارض العمل، والتواصل المباشر مع الخريجين الجدد، وتنظيم يوم مفتوح للمقابلات مع توفير وسائل المواصلات، يُظهر التفاني في تبسيط العملية. تشكل حزمة المزايا الشاملة، بما في ذلك الراتب والنقل المجاني والتأمين الصحي والمكافآت المستندة إلى الأداء ومرافق الحضانة في الموقع، عرصاً جذاباً لجذب المواهب والاحتفاظ بها.



إن الالتزام بالترقيات الداخلية، والتواصل بشفافية لتوضيح المسارات الوظيفية، ونهج التنوع والشمول، والاستفادة من خبرات مدراء الإدارة الوسطى الوافدين، يساهم في استراتيجية شاملة لتطوير الموظفين. إن هذا التركيز على توظيف المواهب المحلية، مدعومًا بتحليل احتياجات التدريب السنوية ونظام المسار الوظيفي المنظم، يعزز التزام المصنع بالنمو والاحتفاظ بمدراء الإدارة المتوسطة.

ومن المثير للاهتمام أنه تم التأكيد على أن تكلفة توظيف المواهب المحلية وتطويرها كانت أقل بشكل واضح من توظيف الوافدين في هذه المناصب الوظيفية ذات الطابع المعرفي، خاصة أن الفرق الوحيد بين توظيف المواهب المحلية والوافدين هو توفير السكن للوافدين، حيث أن التدريبات إلزامية بغض النظر عن جنسية الموظف، مما يجعل توظيف المواهب المحلية أكثر جدوى من حيث التكلفة.

إن المواءمة مع معايير العملاء، والالتزام بالمساواة بين الجنسين، وعملية التدقيق الصارمة التي تضمن التقييمات العادلة والدعم اللازم تؤكد تفاني المصنع في الحفاظ على معايير عالية في التوظيف، والتقدم الوظيفي، وتطوير الموظفين. بشكل عام، فإن النهج الذي يتبعه المصنع يضعه كصاحب عمل يستثمر في القدرات الحالية لقوته العاملة ونموهم المستمر ونجاحهم.

## ممارسات الإدارة الوسطى

### الدعم والمواءمة الاستراتيجية

إن الدعم القوي الذي يقدمه المصنع لأدوار الإدارة الوسطى واضح، حيث أعربت أغلبية كبيرة من مدراء الإدارة الوسطى عن رضاهم عن مستوى الدعم المقدم. إن الالتزام بالتطوير المهني وفرص النمو ضمن أدوار الإدارة الوسطى معترف به بالإجماع من قبل المدراء.

أكد مدراء الإدارة الوسطى خلال مجموعات النقاش المركزة على قيم المصنع المتمثلة في تنمية الأفراد، والاستقلالية في اتخاذ القرار، والتواصل المفتوح، وعمليات اتخاذ القرار التعاونية. وشدد المدير العام على توافق مبادرات الدعم مع الرؤية العالمية للمجموعة، مع التركيز على الاستدامة والابتكار والتركيز على الموظفين. تضمن التحديات المنتظمة والاستراتيجيات الشمولية أن مديري الإدارة المتوسطة جزء لا يتجزأ من الأهداف العامة للمصنع.

إن تأكيد مديرة الموارد البشرية على مواءمة استراتيجية المصنع مع الأهداف على جميع المستويات، إلى جانب ورش العمل في القيادة وممارسات التمكين، يؤكد التزام المنظمة بتعزيز المشاركة والأداء داخل الإدارة الوسطى. إن تركيز مسؤولية التدقيق الداخلي على مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية والتحليل المنتظم يسلط الضوء أيضًا على الجهود المنهجية لضمان الوعي التنظيمي والمواءمة المستمرة مع أهداف الشركة. بشكل عام، يعكس نهج المصنع التزامًا شاملًا بدعم وتطوير ومواءمة أدوار الإدارة الوسطى مع رؤية المصنع.



### استراتيجيات الاحتفاظ بالموهب ومواءمة المهام

يتم التأكيد على التزام المصنع بالاحتفاظ بالموهب من خلال استراتيجية تعطي الأولوية للعدالة والمساواة والشمولية. وقد سلط مدراء الإدارة الوسطى الضوء على العناصر الأساسية مثل الدعم الممتد، والشفافية، والاحترام، والتطوير المستمر، وأنظمة المكافآت التنافسية كعوامل أساسية تساهم في الاحتفاظ بهم.

يقع على عاتق قسم الموارد البشرية دوراً أساسياً في هذه الاستراتيجية، حيث أكدت مديرة الموارد البشرية على أهمية الحوار المفتوح، وتمكين اتخاذ القرار بما يتماشى مع القيم، وهيكلة الرواتب التنافسي. تكشف آراء مسؤولي التدقيق الداخلي عن تدابير استباقية لمعالجة معدل دوران الموظفين، بما في ذلك عملية التوجيه المحسنة والتحسينات المستمرة التي تتماشى مع احتياجات الأقسام الفردية.

أظهرت المناقشات حول مواءمة المهام أن غالبية مدراء الإدارة الوسطى يشعرون بالتوافق الوثيق مع توصيف وظائفهم، مع التركيز على عملية المراجعة السنوية الدقيقة والاجتماعات الفردية قبل الترقيات لضمان الوضوح والفهم. يتم تقدير النهج المرن الذي أظهره المدراء المستعدون لدعم زملائهم بما يتجاوز أدوارهم المحددة من خلال تسجيل المساعدة ككفاءة بشكل رسمي والحوافز الإضافية.

ذكرت مديرة الموارد البشرية أن اتباع نهج منظم لمواءمة المهام، بما في ذلك التواصل الواضح عند الترقية، وتقييمات الأداء المنتظمة، والمراجعات الدورية للوصف الوظيفي، يعزز الشفافية والقدرة على التكيف داخل الإطار المؤسسي. بشكل عام، تشتمل استراتيجية الاحتفاظ بالموهب في المصنع على نهج شامل وديناميكي لمواءمة مهام مدراء الإدارة الوسطى مع أدوارهم، وتعزيز بيئة عمل داعمة ومتطورة.

### دور مدراء الإدارة الوسطى في تمكين الفريق

كشف البحث في أدوار مدراء الإدارة الوسطى في تمكين فرقهم عن مجموعة متنوعة من أساليب القيادة القابلة للتكيف مع طبيعة أقسامهم. وإدراكاً لأهمية الشخصيات الفردية، سلطت مديرة الموارد البشرية الضوء على دور قسم الموارد البشرية في مواءمة هذه الأنماط مع قيم المصنع، مما يعزز الاتساق في القيادة مع الإبقاء على التفرد الشخصي.

تم تحديد أساليب القيادة المتنوعة كوسيلة لتمكين الفريق وكنهج استراتيجي لتطوير قادة المستقبل داخل المصنع. وقد ظهر التركيز على دمج قيم المصنع في الممارسات القيادية باعتباره أمراً أساسياً في التخطيط لتتابع الموظفين. وأكد مدراء الإدارة الوسطى التزامهم بنمو فرقهم وتطويرها من خلال تبادل المعرفة وتوفير فرص التعلم وتعزيز العمل الجماعي. وتم تسليط الضوء على مشاركة الإدارة الوسطى في عمليات التوظيف والتقييم باعتبارها أمراً أساسياً لتمكين الفرق. إن الدور الاستباقي للإدارة العليا في توفير التوجيه والتدريب وفرص التطوير، بما في ذلك البرامج الدولية، يجسد الالتزام بتعزيز مهارات تمكين الفريق. وبشكل عام، فإن التزام المصنع بتمكين مدراء الإدارة الوسطى كقادة فرق وصناع قرار يعكس استراتيجية استباقية للنمو المؤسسي المستدام.



### التواصل والتغذية الراجعة

يكشف تقييم التواصل بين الإدارة الوسطى والعليا عن مشهد إيجابي داخل المصنع. أعرب مدراء الإدارة الوسطى عن مستويات عالية من الرضا، حيث اعتبر 80% منهم أن التواصل ممتاز أو جيد جدًا. يؤكد التركيز على الانفتاح وآليات ردود الفعل واتخاذ القرارات التعاونية على التزام المصنع بتعزيز بيئة تواصلية وشمولية.

تعرض قنوات التظلم المتنوعة التي تم تسليط الضوء عليها، بدءًا من صناديق الاقتراحات إلى التواصل المباشر مع الإدارة العليا، استراتيجية شاملة لجمع ملاحظات الموظفين ومعالجتها. يعكس نهج التظلم، بما في ذلك فريق علاقات الموظفين، تفاني المصنع في توفير قنوات فعالة يسهل الوصول إليها للموظفين للتعبير عن مخاوفهم وتظلماتهم.

تعكس آليات حل النزاعات داخل المصنع، والتي حددها مدراء الإدارة الوسطى، نهجًا استباقيًا وتعاونيًا. يساهم وجود قسم مخصص للموارد البشرية، وسياسة الباب المفتوح، وإجراءات التظلم المنظمة في خلق بيئة داعمة. إن مشاركة الإدارة العليا في مناقشات حل النزاعات يوضح أيضًا الالتزام بمعالجة النزاعات بشكل سريع وشامل، وتعزيز ثقافة الاتصال المفتوح والتحسين المستمر.

وأكدت رؤى مسؤولية التدقيق الداخلي على فعالية النظام في منع الظلم وعدم المساواة والظلم داخل الشركة، مع تسليط الضوء على الالتزام بالحفاظ على بيئة عمل مبنية على الاحترام وعادلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن علاقات العمل الإيجابية والديناميكيات بين مديري الإدارة المتوسطة الأردنيين والوافدين كما ذكر المدراء، والتي تتميز بالصدقة وتبادل الهدايا والاحتفالات المشتركة، تُظهر ثقافة مكان عمل متناغمة وشاملة. بشكل عام، يساهم نهج المصنع في التواصل والتغذية الراجعة وحل النزاعات في خلق بيئة مؤسسية إيجابية وتعاونية.

### الدور الاستراتيجي لمديري الإدارة الوسطى

يكشف تقييم فهم مدراء الإدارة الوسطى ومشاركتهم في الإستراتيجية العامة للمصنع عن مستوى عالٍ من الفهم والمشاركة. تشعر الأغلبية، 76%، أن لديهم فهمًا كاملًا لاستراتيجية المصنع الشاملة، في حين أن 64% يشاركون على نطاق واسع في صياغة استراتيجيات الأقسام المتوافقة مع أهداف المصنع. ويؤكد تقدير مساهماتهم الاستراتيجية على دورهم الأساسي في ربط توجيهاً الإدارة العليا بخطط قابلة للتنفيذ على مستوى الفرق.

يضع مدراء الإدارة الوسطى أنفسهم كترجمين رئيسيين للاستراتيجية، حيث يترجمون الأهداف عالية المستوى إلى مؤشرات أداء رئيسية خاصة بالفرق لضمان التوافق مع الرؤية العامة. وتعكس استقلاليتهم في نطاق عملهم، إلى جانب اتخاذ القرارات التعاونية، التوازن بين السلطة الفردية والممارسات الشمولية. وتظهر الحالات التي أدت فيها مبادراتهم إلى تحسينات في الإجراءات الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمخاطر المحسوبة.

وأكد منظور المدير العام على الطبيعة الجماعية لتطوير الإستراتيجية، وتصوير مدراء الإدارة الوسطى كمساهمين نشطين قادرين على اتخاذ قرارات مستنيرة. التركيز على العمل الجماعي، والخلفيات المتنوعة، ودور الفريق الاستراتيجي في صنع القرار يؤكد على القيمة الموضوعية على وجهات نظر متعددة التخصصات والطرق التعاونية لتنفيذ الاستراتيجية.



يشير تركيز مديرة الموارد البشرية على النهج المنظم لتحديد الأهداف، بما في ذلك مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى، إلى عملية منهجية لمواءمة أهداف الأفراد والفرق مع الإستراتيجية العامة للشركة. إن رؤى مسؤولية التدقيق الداخلي حول دمج إستراتيجية المصنع في مؤشرات الأداء الرئيسية للإدارات من خلال «بيت الإستراتيجية» واستخدام منهجيات الإدارة الرشيقة للتحسين المستمر تسلط الضوء بشكل أكبر على التزام المصنع بالمواءمة الإستراتيجية والقدرة على التكيف.

إن التعاون بين الإدارة العليا والوسطى في ترجمة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية يعرض نهجًا شاملاً يعزز التزام المصنع بالتميز الاستراتيجي والتحسين المستمر.

### فهم السياسات وتنفيذها

يُظهر مدراء الإدارة الوسطى في المصنع مستوى جديرًا بالثناء من الإلمام بالسياسات والمبادئ التوجيهية الأساسية ذات الصلة بأدوارهم، حيث وصف 96% منهم أنفسهم بأنهم يتمتعون بمستويات عالية من الإلمام. تؤكد مشاركتهم النشطة في عملية وضع السياسات لإداراتهم التزامهم بصياغة مبادئ توجيهية تتماشى مع آلية القيام بمهامهم والتي تظل محدثة من خلال المراجعات السنوية.

إن عملية توحيد السياسات، التي تتميز بالدورات التدريبية، وتقييمات التنفيذ، ومعالجة التحديات، تضمن فهم السياسات فحسب ووضعها موضع التنفيذ بفعالية. ومع إقرار 48% بالتنفيذ الكامل و48% آخرين بالتنفيذ إلى حد كبير للسياسات داخل أقسامهم أو فرقهم، فمن الواضح أن هذه السياسات تلعب دورًا أساسيًا في تبسيط إجراءات العمل.

إن وجود مساءلة واضحة عن تنفيذ السياسات داخل الإدارات أمر مؤكد من قبل جميع مدراء الإدارة الوسطى، مع إجراء عمليات تدقيق دورية من قبل قسم التدقيق الداخلي لضمان الالتزام المستمر. ويتوافق هذا النهج الاستباقي مع تركيز المدير العام على استراتيجية التنفيذ المنهجية، والتعامل مع السياسات باعتبارها إجراءات محددة تخضع للمراجعات السنوية والمشاركة مع مختلف أصحاب المصلحة.

يعكس تركيز المدير العام على دور قسم الإدارة الرشيقة في نشر ممارسات الإدارة الرشيقة في جميع أنحاء المصنع تحولًا ثقافيًا ناجحًا نحو الإدارة الرشيقة. لا يُنظر إلى دمج مبادئ الإدارة الرشيقة على أنه جهد جماعي فحسب، بل كثقافة واسعة النطاق مدمجة في المنظمة بأكملها، مما يُظهر الالتزام بالتحسين المستمر.

تسلط رؤى مسؤولية التدقيق الداخلي في عملية تقييم الامتثال للسياسات الضوء على تقييم شامل يغطي معايير مختلفة، بما في ذلك قانون العمل ومعايير منظمة المعايير الدولية ومعايير العملاء. ويؤكد النهج الاستباقي لمواجهة التحديات واقتراح الحلول، مثل عمليات الجرد الشهرية لقضايا محددة مثل تناقضات المخزون، على الالتزام بالتحسين المستمر والالتزام بالمعايير العالية.

في الختام، فإن نهج المصنع في وضع السياسات وتنفيذها وإنفاذها ليس مجرد متطلب إجرائي، ولكنه جزء لا يتجزأ من ثقافته التنظيمية، مما يساهم في تبسيط العمليات والالتزام بالمعايير والالتزام بالتحسين المستمر.



## النظرة المستقبلية للمدراء في الإدارة الوسطى

تسلط نتائج الاستبيان والرؤى المستمدة من مجموعات النقاش المركزة الضوء على الرؤية المشتركة لمدراء الإدارة الوسطى، والتي تشمل موضوعات التقدم الوظيفي، وتنمية المهارات، والتطور الصناعي.

إن الوعي الجماعي بفرص التطوير الوظيفي هو شهادة على جودة المسارات الوظيفية الشفافة والمحددة جيدًا لمدراء الإدارة الوسطى منذ يومهم الأول. إن المرونة التي أظهرتها الإدارة في تمييز المهارات والمعرفة والخبرة الفردية أثناء عملية التوظيف تسلط الضوء على الالتزام بمسارات النمو الشخصية.

وعلى الرغم من غياب العوائق الرسمية أمام التقدم داخل المصنع، فإن مدراء الإدارة الوسطى يرون وجود بعض التحديات، لا سيما المنافسة على المناصب المرغوبة. إن هذه المنافسة، حيث يمكن أن يتنافس ثلاثة مرشحين على دور واحد، تسلط الضوء على الحاجة إلى التطوير المستمر للبقاء في المنافسة.

إن الرضا عن فرص التطوير الوظيفي الحالية في المصنع مرتفع بشكل ملحوظ، حيث أعرب 96% عن رضاهم. ويؤكد الدعم القوي من المشرفين أو المديرين المباشرين للتطور الوظيفي، والذي أفاد به جميع مديري الإدارة المتوسطة، على ثقافة التعاون والتمكين داخل المصنع.

إن الالتزام الملحوظ للمصنع بتعزيز تنمية المهارات القيادية بين مديري الإدارة الوسطى معترف به من قبل جميع المديرين، مما يعكس تفانيًا كبيرًا في رعاية المهارات القيادية. وبالنظر إلى المستقبل، يجد 56% من المديرين أن فرص النمو الوظيفي المتوقعة خلال السنتين إلى الخمس سنوات القادمة مرضية، بينما يعتبرها 44% مرضية للغاية.

وفي التعبير عن أهدافهم وتطلعاتهم المهنية المحددة، يؤكد مدراء الإدارة الوسطى بشكل جماعي على الالتزام بالوصول إلى مناصب عليا داخل المصنع، وعلى مستوى المجموعة نفسها، وهو أمر مثير للاهتمام. تتضمن استراتيجياتهم نهجًا شاملاً، يركز على تنمية المعرفة والمهارات، ومعالجة نقاط الضعف، والحصول على شهادات جديدة. ويتوافق هذا النهج مع الطبيعة الديناميكية لأدوارهم، مما يعكس الطموحات الفردية والالتزام المشترك بالمساهمة في نجاح المصنع في المستقبل.

في الختام، يكشف البحث الشامل في الديناميكيات التنظيمية للمصنع ووجهات نظر أصحاب المصلحة الرئيسيين عن نية استراتيجية والتزام بالتمكين المحلي والتفاني في التحسين المستمر. تؤكد قصص النجاح داخل الإدارة الوسطى على فعالية النهج المحدد لتنمية المواهب، حيث تجد المواهب الأردنية الفرص ويصعدون إلى مناصب قيادية، مما يساهم بشكل كبير في النجاح المستدام للمصنع. إن قصص أساليب القيادة، والتطوير الوظيفي، وتنفيذ السياسات، والمواءمة الاستراتيجية ترسم صورة لمصنع يزدهر بالتعاون، والقدرة على التكيف، والأجواء التطلعية. وبينما يتطلع المصنع إلى الأمام، فإن الرؤى التي يتقاسمها قادته لا توفر مخططًا للنجاح الفردي فحسب، بل توفر أيضًا دعوة للقطاع لتبني الابتكار، وتعزيز المواهب المحلية، وتشكيل صورة إيجابية للصناعة في الأردن.



## 7. التوصيات

من خلال استخلاص الأفكار من المناقشات حول ممارسات المصنع، فيما يلي مجموعة من التوصيات لزيادة توظيف المواهب الأردنية ضمن الوظائف ذات الطابع المعرفي في القطاع. ومن خلال اعتماد هذه التوصيات، لن تنحصر قدرة المصانع على جذب المواهب المحلية والاحتفاظ بها كمديرين في الإدارة المتوسطة فحسب، بل يمكنها أيضًا تعزيز بيئة مواتية للنمو المستمر والابتكار والمواءمة الاستراتيجية.

### توصيات على مستوى المؤسسات:

#### استقطاب المواهب المحلية:

- ◀ **استراتيجيات التوظيف المخصصة:** تطوير حملات توظيف مستهدفة تسلط الضوء على فرص النمو الوظيفي وثقافة الشركة والأدوار المتنوعة المتاحة في مناصب الإدارة الوسطى.
- ◀ **الكشف عن المواهب المحلية:** المشاركة في المعارض المهنية أو الندوات أو ورش العمل في الجامعات الأردنية أو المدارس المهنية لعرض المسارات الوظيفية والفرص في قطاع الألبسة.
- ◀ **برامج التدريب والإعداد الداخلي:** تقديم برامج تدريب أو إعداد داخلي لتعريف الطلاب الأردنيين أو الخريجين الجدد بصناعة الألبسة، وإمكانية إعدادهم لشغل مناصب الإدارة الوسطى في المستقبل.
- ◀ **برامج الإحالة من الموظفين:** تشجيع الموظفين الحاليين على التوصية بالمرشحين الأردنيين المحتملين، والاستفادة من شبكاتهم لجذب المواهب المحلية.
- ◀ **بيئة عمل شاملة:** تنمية ثقافة داعمة وشاملة للجميع في مكان العمل حيث يشعر الموظفون الأردنيون بالتقدير والاحترام والراحة، مما يعزز العمل الجماعي والتعاون.

#### تنمية والاحتفاظ بالمواهب المحلية:

- ◀ **مسارات وظيفية مصممة خصيصًا:** إيجاد مسارات تقدم وظيفي شفاف ومنظمة للموظفين الأردنيين، مع تحديد المهارات والخبرة المطلوبة للتقدم إلى أدوار الإدارة الوسطى.
- ◀ **برامج التدريب المنظمة:** تصميم برامج تدريبية شاملة تركز على المهارات الخاصة بالصناعة وتنمية المهارات القيادية المصممة خصيصًا للموظفين الأردنيين الحاليين الساعين إلى شغل مناصب الإدارة الوسطى.
- ◀ **مبادرات تعزيز المهارات:** تقديم دورات أو ورش عمل أو شهادات احترافية/ اعتمادية مستمرة لتعزيز المهارات للموظفين الأردنيين الحاليين لتحسين مهاراتهم وإعدادهم للمسؤوليات الإدارية.
- ◀ **الإرشاد والتوجيه:** تنفيذ برامج الإرشاد التي تجمع بين المدراء ذوي الخبرة مع المواهب الأردنية لتقديم التوجيه والدعم والمشورة المهنية للنمو الوظيفي.
- ◀ **التعرض للخبرات الوظيفية المتنوعة:** تسهيل التناوب الوظيفي أو المشاريع متداخلة الأقسام التي تسمح للموظفين الأردنيين باكتساب خبرات ووجهات نظر متنوعة في قطاع الألبسة.
- ◀ **التعويضات التنافسية:** ضمان هياكل رواتب ومزايا تنافسية، مع الإقرار بمساهمات وإمكانات الموظفين الأردنيين في مناصب الإدارة الوسطى.



## توصيات على مستوى الصناعة:

- ◀ **مشاركة أفضل ممارسات الصناعة:** المشاركة في منتديات الصناعة أو التعاون لمشاركة أفضل الممارسات في تنمية المواهب المحلية والاحتفاظ بها داخل قطاع الألبسة.
- ◀ **مبادرات توحيد المهارات:**
  - ◀ التعاون مع الهيئات ذات الصلة لإنشاء برامج موحدة لتنمية المهارات التي تهدف إلى تنمية المواهب المحلية وإعدادهم لمناصب الإدارة الوسطى.
  - ◀ الدعوة لإيجاد برامج تنمية المهارات على مستوى الصناعة بالتعاون مع الهيئات الحكومية، وتستهدف إعداد المواهب المحلية لأدوار الإدارة الوسطى.
  - ◀ تشجيع الاستثمار في برامج التدريب على القيادة المخصصة للقطاع وللموظفين الأردنيين، مع التركيز على المهارات التقنية والشخصية.
  - ◀ تطوير مخططات للإرشاد والتوجيه على مستوى القطاع لنقل المعرفة وتنمية المهارات.
  - ◀ الدعوة لإيجاد برامج تدريب أو إعداد مهني على مستوى القطاع لتدريب الطلاب الأردنيين بصناعة الألبسة.
- ◀ **الشراكات مع المؤسسات التعليمية:** إقامة شراكات مع الجامعات أو مراكز التدريب لمواءمة المناهج التعليمية مع احتياجات الصناعة وإنشاء دورات أو برامج متخصصة تلبى احتياجات مناصب الإدارة الوسطى في صناعة الألبسة.

## توصيات للجهات المختصة بتنمية المهارات والجهات الحكومية:

- ◀ **التعاون في مجال تنمية المهارات:** تصميم برامج تنمية المهارات التي تلبى الاحتياجات المحددة لقطاع صناعة الملابس بالتعاون مع الجمعيات الصناعية.
- ◀ **السياسات الداعمة:** إيجاد سياسات تدعم التقدم الوظيفي وفرص التدريب للمواهب الأردنية المحلية في قطاع الألبسة.
- ◀ **برامج التوعية الصناعية:** إجراء ورش عمل أو حملات توعية تعرض فرص النمو الوظيفي المحتملة المتاحة للمواهب الأردنية في صناعة الألبسة.
- ◀ توضيح وإظهار الميزة الاستراتيجية للاستثمار في المواهب المحلية، والتأكيد على قيمة وجهات نظرهم الجديدة والحديثة، والقدرة على التكيف، والالتزام بين الموظفين الأكثر خبرة.



## 8. الملحقات

استخدمت شركة الطرف الثالث نهجًا متعدد الأساليب لجمع البيانات من الأدوات النوعية والكمية، مع التركيز بشكل خاص على الأدوات النوعية، مما مكن الشركة من الحصول على معلومات معمقة من مختلف أصحاب المصلحة داخل المصنع المستهدف.

تضمنت أدوات جمع البيانات استبيانًا ومجموعات النقاش المركزة مع الموظفين الأردنيين في أدوار الإدارة الوسطى، ومقابلات المخبرين الرئيسيين مع المدير العام، ومدير المصنع، ومديرة الموارد البشرية، ومسؤولة التدقيق الداخلي في المصنع المستهدف.

وقد تم تطوير جميع الأدوات ووضع صيغتها النهائية بناءً على تعاون مشترك بين شركة الطرف الثالث وفريق برنامج عمل أفضل - الأردن. وفي مرحلة جمع البيانات، تم اتباع نهج يراعي الفوارق بين الجنسين واعتبارات البحث الأخلاقي في صياغة المسائل ومعالجتها من خلال الاستبيانات، ومجموعات النقاش المركزة ومقابلات المخبرين الرئيسيين.

### طرق وأدوات جمع البيانات وعينة البحث

تهدف أدوات جمع البيانات المدرجة في هذا القسم إلى جمع المعلومات للإجابة على أسئلة البحث وهدف الدراسة. وقد صممت جميع الأدوات باللغة الإنكليزية وترجمت إلى اللغة العربية ووضعت في صيغتها النهائية بالتعاون مع الفريق المكلف بالعمل في مشروع عمل أفضل - الأردن.

#### 1. الاستبيان

تم تصميم استبيان رضا موظفي الإدارة الوسطى لتقييم مشاعر وتجارب الأفراد في أدوار الإدارة الوسطى. يهدف الاستطلاع إلى قياس الرضا الشخصي، وفهم التصورات حول هيكلية الدعم، وفعالية التواصل، والأدوار في تنفيذ الإستراتيجية والسياسات. تتعمق الأقسام المخصصة للتقدم الوظيفي والتوقعات المستقبلية في الفرص والشفافية وآليات الدعم المتاحة داخل المصنع المستهدف.

وكان الغرض من الاستبيانات هو جمع معلومات كمية لتوفير نتائج وتوصيات موثوقة وذات مصداقية لاتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. يقدر عدد المستهدفين بالمشروع في الأصل بـ 30 أردنيًا في مناصب الإدارة الوسطى. ونظرًا لقلّة عدد المستهدفين، هدف البحث إلى تنفيذ الاستبيان مع جميع المديرين المتوسطين المتاحين.

ومع ذلك، كان العدد النهائي للمشاركين في الاستبيان هو 25 مديرًا من الإدارة الوسطى، حيث كان 3 مدراء في الإدارة المتوسطة في إجازة خلال فترة البحث ولم يتم تضمين مديرين (عدد 2) تم تعيينهم أثناء فترة الاستبيان.



## 2. مجموعات النقاش المركزة

تم تطوير دليل مجموعات النقاش المركزة للتوسع في بحث مستويات رضا الموظفين الأردنيين، والعوامل التي دفعتهم إلى العمل في المصنع، وتقديمهم إلى الإدارة الوسطى، ومساهماتهم على المستويات الاستراتيجية، والممارسات العامة داخل الإدارة الوسطى، ونظرتهم المستقبلية. حدثت المجموعات النقاشية بعد الانتهاء من تحليل بيانات الاستبيان، وتم توجيهها بنتائج هذا التحليل.

تم أخذ الجوانب الأخلاقية في الاعتبار في جميع مجموعات النقاش المركزة، واستعدادًا لذلك، تم إبلاغ المشاركين بالهدف من المجموعات، وتم أخذ الموافقة الشفهية على قبولهم للمشاركة. ولضمان تطبيق مبدأ «عدم الإضرار» وتوفير مساحة آمنة لجميع المشاركين لمشاركة آرائهم وخبراتهم، تم التأكيد للمشاركين على أن المجموعات هي مساحة آمنة وأن ما يقولونه في الجلسة سيبقى في الجلسة ولن يتم إبلاغ الإدارة بأقوال محددة لأي مشارك. كما سعى تصميم أسئلة الأدوات إلى تجنب القوالب النمطية آخذًا في الاعتبار الصحة النفسية للمستجيبين ورفاهيتهم. بالإضافة إلى ذلك، أبلغ الميسرون المشاركين أن مشاركتهم سرية، وأنه سيتم المحافظة على سرية هوية مقدمي الإجابات، وسيتم حذف أسمائهم من التقرير إذا تم ذكرها خلال الجلسة. وتماشياً مع ما تم ذكره، تم إبلاغهم بأن مشاركتهم طوعية، ولهم الحق في رفض الإجابة على الأسئلة إن لم يكونوا راغبين بالإجابة عليها. ولضمان سرية البيانات أثناء جمعها وتحليلها، تم تسهيل الجلسات وتفرغ التسجيلات من قبل فريق الطرف الثالث الذي وقع اتفاقية سرية مع المشروع. علاوة على ذلك، ولضمان جمع البيانات كاملة خلال مجموعات النقاش المركزة، تم الحصول على موافقة شفهية لتسجيل الجلسات من جميع المشاركين.

العدد الإجمالي للمجموعات النقاشية هو 5. وتضمنت كل مجموعة نقاشية 5 مشاركين. إجمالي عدد المشاركين في مجموعات التركيز هو 24. تم إجراء جميع مجموعات النقاش المركزة على مدى 3 أيام عمل خلال شهر تشرين الثاني وفقاً لتوافر المدراء في الإدارة الوسطى، مع حوالي ساعتين لكل جلسة.

## 3. مقابلات المخبرين الرئيسيين

الغرض من مقابلات المخبرين الرئيسيين هو البحث في ممارسات الإدارة وتصورتها وفهم تصوراتها فيما يتعلق بتوظيف الأردنيين في الإدارة الوسطى، والتحديات التي واجهوها، والفوائد التي اكتسبها المصنع كنتيجة.

قامت شركة الطرف الثالث باختيار 4 مخبرين رئيسيين بناءً على دورهم في المصنع؛ وهم المدير العام (أردني)، ومدير المصنع (وافد)، ومديرة الموارد البشرية (وافدة)، ومسؤولة التدقيق الداخلي (أردنية).



## عملية تحليل البيانات

تم استخدام طرق تحليل البيانات الكمية والنوعية التالية:

### تحليل الكمي للبيانات

جُمعت البيانات الكمية باستخدام أداة مجانية مفتوحة المصدر لجمع البيانات المتنقلة «كوبو» واستُخرجت على شكل ملف بصيغة إكسل. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج مايكروسوفت إكسل، وتمت معالجة البيانات بعد تجميعها بواسطة فريق البحث

### التحليل النوعي للبيانات

يتضمن تحليل البيانات تحويل البيانات إلى نتائج ذات معنى بعد تفرغ المقابلات ومجموعات النقاش المركزة، وإجراء قراءة أولية لقاعدة البيانات، وتنظيم الموضوعات. ويتم كتابة نسخة كاملة من إجابات المشاركين باللغة المحكية (العربية)، وترجمة جميع الإجابات الفريدة أثناء كتابة التقرير.

تم استخدام التحليل الوصفي الاستقرائي للبيانات. وتضمنت هذه العملية إعادة قراءة الاقتباسات عدة مرات للتأكد من أنها مناسبة للموضوع. بعد تحديد الموضوعات الرئيسية، تم تفسير المعاني الكامنة وراء اقتباسات كل موضوع وكتابتها على شكل استنتاجات لنتائج التقييم الرئيسية. كما استُخدم التحليل الموضوعي اليدوي أثناء عملية التحليل لضمان تغطية جميع الموضوعات.

## ضمان الجودة

لضمان جودة البيانات التي تم جمعها، قامت شركة الطرف الثالث بتدريب شامل لأحد عشرة باحثاً على أسئلة المسح. بالإضافة إلى ذلك، طورت الشركة أدوات كمية ونوعية لأصحاب المصالح المختلفين، مما سمح بتوفير المزيد من السياق والمعلومات ذات الصلة لتثليث البيانات.

## تدريب جامعي للبيانات

تم تدريب جامعي البيانات على استخدام نظام جمع الاستبيانات وجمع البيانات ومشاركة المواقف المتوقعة التي قد تعترضهم أثناء ذلك. تضمنت المواضيع التي تم ذكرها خلال التدريب ما يلي:

- ◀ الهدف من الدراسة.
- ◀ لمحة عامة عن المشروع.
- ◀ فهم الاستبانة.
- ◀ فهم كيفية جمع البيانات ذات النوعية الجيدة بشكل أخلاقي - المقدمات والموافقة المسبقة والسرية والتحيز المحتمل.
- ◀ فهم دور جامعي البيانات ومسؤولياتهم.



كان هناك متابعة مع جامعي البيانات لتوفير تدابير التخفيف من التحديات التي واجهوها أثناء جمع البيانات. كما تم إجراء فحص جودة منتظم للبيانات المجموعة من قبل فريق ضمان الجودة في شركة الطرف الثالث.

### تثليث البيانات

يُعد تثليث البيانات عنصراً أساسياً في عملية تحليل البيانات وهو مطلوب لتعزيز دقة النتائج. استخدم فريق الطرف الثالث نوعين من التثليث لتسليط الضوء على أي تناقضات بين مصادر البيانات المختلفة. وهما:

- ◀ **طرق التثليث:** تم تحليل البيانات النوعية والكمية واستُخدمت لتوضيح الجوانب التكميلية لنفس الموضوع.
- ◀ **استند تثليث مصادر البيانات** إلى تثليث البيانات التي تم جمعها من خلال مجموعات النقاش المركزة، ومقابلات المخبرين الرئيسيين والاستبيانات المختلفة المستخدمة في جمع البيانات الأولية، والذي يشمل فحص التناسق بين مختلف مصادر البيانات ضمن نفس الأساليب، حيث تم رفع مستوى مصداقية هذا النهج من خلال الاستخدام الثابت لأدلة المقابلة الجيدة وشبه المنظمة بهدف الوصول إلى مرحلة يقلل فيها الطرف الثالث من تأثير وجهات النظر غير المتكررة / الخارجية. بعد عملية التثليث، استُخدم كل ما تم الحصول عليه من الرسوم البيانية والسرديات والتحليل الرقمي لتشكيل القيم الأساسية لكل من مؤشرات السجل المطلوبة.





International  
Labour  
Organization



**IFC** | International  
Finance Corporation  
WORLD BANK GROUP

*Creating Markets, Creating Opportunities*