



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

موجز الدراسة

كانون الأول 2023



◀ جدول المحتويات

1	فهرس الأشكال:
2	1. المقدمة
3	2. نتائج دراسة الحالة
3	الالتزام بتمكين الأردنيين
3	الرضا العام
5	المساواة بين الجنسين
6	التطور الوظيفي نحو الإدارة الوسطى
8	ممارسات الإدارة الوسطى
10	النظرة المستقبلية للمدراء في الإدارة المتوسطة
11	3. التوصيات

◀ فهرس الأشكال:

4	الشكل 1: العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضى مدراء الإدارة الوسطى وتحفيزهم
5	الشكل 2: ملخص جهود المساواة بين الجنسين
6	الشكل 3: مستوى الخبرة عند الانضمام إلى المصنع
	الشكل 4: عدد سنوات الخبرة المكتسبة قبل الترقية إلى أول منصب إدارة متوسطة لمن تمت
7	ترقيتهم داخلياً
10	الشكل 5: مستوى الرضا عن فرص التطوير الوظيفي الحالية



1. المقدمة

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق وفهم العوامل التي تسهم في نجاح توظيف والاحتفاظ بالموهبة الأردنية في وظائف الخدمات ذات الطابع المعرفي في أحد مصانع الألبسة. في سياق صناعة الملابس في الأردن، حيث تتكون معظم القوى العاملة من العمال الوافدين، تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الممارسات والاستراتيجيات التي مكنت بعض المصانع من جذب والحفاظ على المواهب المحلية في المواقع الرئيسية.

نظرًا للتحديات التي تواجه صناعة الملابس في دمج القوى العاملة المحلية في وظائف الخدمات ذات الطابع المعرفي، خاصة بسبب عدم تطابق الكفاءات التعليمية مع متطلبات الصناعة، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العناصر الناجحة التي سهلت توظيف الأردنيين في هذه الأدوار. الهدف النهائي للدراسة هو تقديم توصيات قابلة للتطبيق من قبل الجهات المعنية، بما في ذلك الصناعة والهيئات الحكومية والمنظمات ذات الصلة، لتكرار هذه الممارسات الناجحة على نطاق أوسع.

أهمية هذه الدراسة تظهر بوضوح في السياق الاقتصادي والاجتماعي الأوسع للأردن. مع معدلات البطالة العالية، خاصة بين خريجي الجامعات، ورؤية الحكومة للتحديث الاقتصادي التي تستهدف النمو والتوظيف في قطاعات عالية القيمة مثل صناعة الملابس، وبالتالي فإن فهم واستغلال عوامل نجاح توظيف المواهب المحلية هو أمر ذا أهمية حيوية.

علاوة على ذلك، ترتبط الدراسة باستراتيجية برنامج «عمل أفضل الأردن». يمكن أن تكون النتائج والتوصيات للدراسة مصدر رئيسي لدعم برنامج «عمل أفضل الأردن» في تحقيق أهداف استراتيجية المرحلة الرابعة، خاصة فيما يتعلق تحسين ممارسات التوظيف والتنافسية داخل صناعة الملابس.

يمكن تصور النتائج والتوصيات الناتجة من هذه الدراسة على نطاق أوسع كمورد قيم لدعم الجهود في توظيف واحتفاظ الأردنيين في أدوار الإدارة الوسطى، مما يسهم في التنمية والتوسع العام في قطاع الملابس في الأردن بمواكبة الأهداف الاقتصادية الوطنية.

علاوة على ذلك، تعمل النتائج والتوصيات الناتجة كدليل توجيهي، حيث توفر أفكار قابلة للتنفيذ لأصحاب المصلحة في صناعة الألبسة الجاهزة والهيئات الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة. ويتمثل الهدف الشامل في زيادة التبني الواسع النطاق للاستراتيجيات الناجحة، وتعزيز الأساس لإدارة متوسطة قوية وممكنة محليا في قطاع الألبسة في الأردن.

تستند نتائج هذه الدراسة إلى مصادر بيانات كمية ونوعية بما في ذلك 25 استبيانًا و5 مجموعات نقاش مركزية أجريت مع المدراء الأردنيين في الإدارة الوسطى، و4 مقابلات مخبرين رئيسيين مع الإدارة العليا للمصنع. سمح تثليث مصادر البيانات المختلفة هذه بفهم عميق لنجاح شركة باين تري لصناعة المنسوجات في توظيف الإدارة الوسطى والاحتفاظ بها.



◀ 2. نتائج دراسة الحالة

◀ الالتزام بتمكين الأردنيين

إن الالتزام بتمكين المواهب الأردنية متجذر بعمق في المصنع، ويمتد إلى ما هو أبعد من التوظيف لخلق بيئة يمكن للمواهب المحلية أن تزدهر فيها. 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.

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.

كما ذكر ما اعتبره قصة نجاح على مستوى المجموعة، حيث تم استقطاب أحد مهندسي المصنع في الاردن للعمل كرئيس قسم التخطيط في مصنع بانكوك في الإدارة العامة للمجموعة.

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.

◀ الرضا العام

عند قياس رضا الإدارة الوسطى داخل المصنع، بينت نتائج الاستبيان عن رضا المديرين في الإدارة المتوسطة، حيث أعرب 48% عن رضاهم و52% عن رضاهم العالي. كما كشف المزيد من الاستطلاع من خلال مجموعات النقاش المركزة عن العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضاهم وتحفيزهم للاستمرار في أدوارهم مثل الثقافة الداعمة والتقدم الوظيفي، هيكل الرواتب والمزايا، سياسة الباب المفتوح والتوجيه من الإدارة العليا، ومرافق رعاية الأطفال والمواصلات الآمنة.



الشكل 1: العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضى مدراء الإدارة الوسطى وتحفيزهم



كما تم ذكر عوامل أخرى ساهمت في تعزيز الرضا العام مثل المسار الوظيفي المنظم، والدعم في تطوير المهارات، ونظام متين لتقييم الأداء. وتم تحديد مبادرات قسم الموارد البشرية، مثل أكاديمية التدريب، وتقييمات الأداء نصف السنوية، و"العمل من المنزل أيام السبت"، وفرص التعلم عبر المصانع المختلفة للمجموعة وعبر أقسام المصنع، والمكافآت المالية، كحوافز رئيسية لتعزيز الرضا العام. إن التزام قسم الموارد البشرية بالتقييمات والمبادرات المنتظمة التي تهدف إلى معالجة مصادر قلق الموظفين يوضح اتباع نهج استباقي للحفاظ على رضا الإدارة المتوسطة وتحسينه داخل المصنع.

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 نفكر في ترك الشركة."

أما فيما يتعلق بالرضا عن بيئة العمل، فقد أشارت نتائج الاستطلاع إلى أن 48% من المدراء في الإدارة الوسطى كانوا راضين تمامًا و48% آخريين كانوا راضين. وسلطت المجموعات النقاشية الضوء أيضًا على العوامل الرئيسية التي ساهمت في تحقيق رضاهم مثل وجود الإدارة الرشيقة (الإدارة اللينة) وأنظمة التحسين المستمر (الكايزن)، وفرص التعلم، والسياسات العادلة، والمرافق والموارد المتاحة، والجو العائلي، وثقافة السلامة. كما اتضح أهمية جانب الصحة النفسية والتوازن بين العمل والحياة كعامل مهم في رضى مديري الإدارة الوسطى.



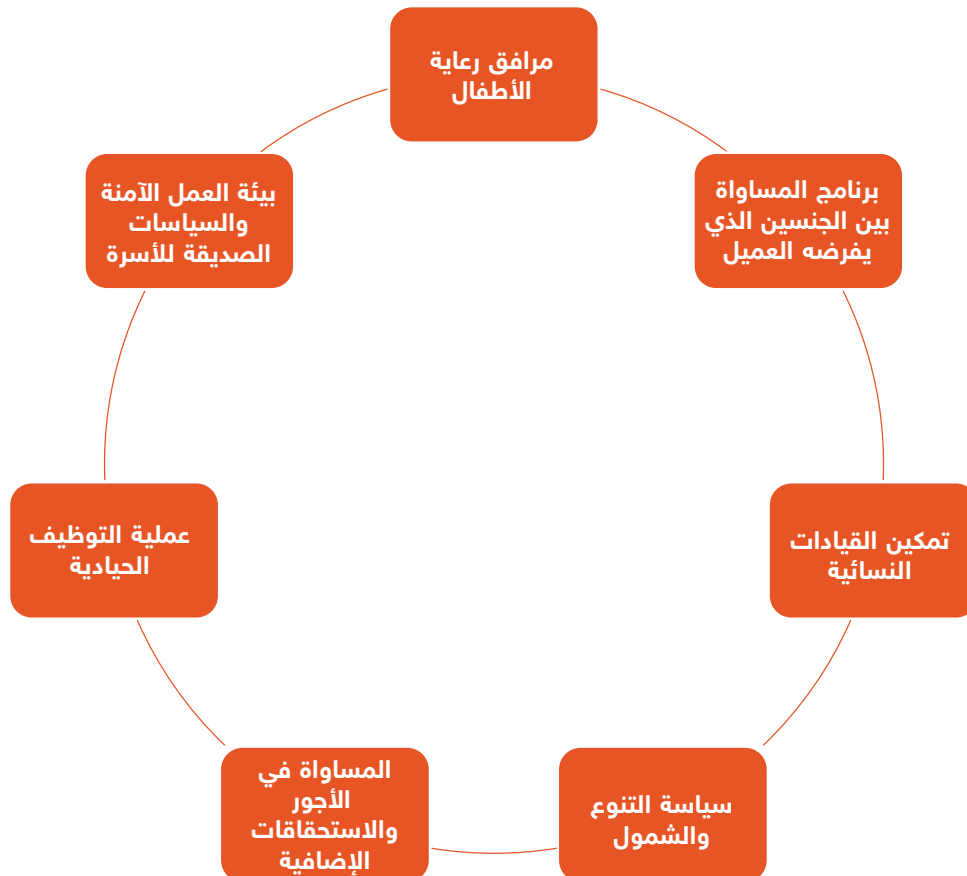
المساواة بين الجنسين

تؤكد النتائج الرئيسية التزام المصنع بتمكين الموظفين من خلال المبادرات المخصصة لذلك. إن توفير حضانة مجانية لرعاية الأطفال يهدف لمعالجة التحديات التي يواجهها الموظفون وخصوصاً الإناث، مع وجود سياسات تضمن سلامتهن وراحتهن، مثل توفير المواصلات الى منازلهن بعد العمل الإضافي. كما يشير تواجد المديرات في الإدارة المتوسطة في هذه البيئة الصناعية إلى جهود المصنع في تمكين المرأة.

وأشار المصنع إلى الالتزام ببرامج المساواة بين الجنسين التي تفرضها العلامة التجارية التي يتعامل معها المصنع و"برنامج HER" الداخلي الذي يدعو إلى تكافؤ الفرص، ويعتمد على خمس ركائز بما في ذلك دمج الجنسين وزيادة التمثيل في القيادة. إن السياسات الصديقة للأسرة، وتوفير الحضانة، والممارسات غير التمييزية في التقييمات تسلط الضوء على الالتزام بالمساواة بين الجنسين. ويتماشى تكافؤ الرواتب، باستثناء المزايا الإضافية المتمثلة في السكن للوافدين، مع مبدأ "المساواة في الأجر للوظائف المتساوية"، مما يعزز ممارسات التعويض العادل.

وتتوافق المراجعة المكتبية لسياسات المصانع مع الممارسات على أرض الواقع، مع التركيز على أهداف إدماج الإناث، والسياسات المناهضة للتمييز، والبرامج التي تحمي حقوق المرأة. تعكس الإستراتيجية الشاملة التزام المصنع بتعزيز بيئة مكان العمل حيث لا يتم دعم المساواة بين الجنسين في السياسات فحسب، بل يتم ممارستها بشكل نشط أيضاً.

الشكل 2: ملخص جهود المساواة بين الجنسين

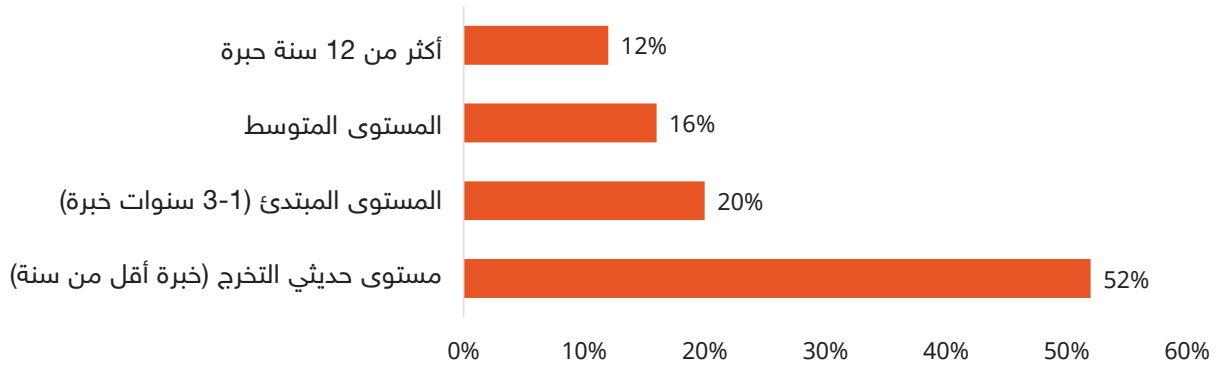




التطور الوظيفي نحو الإدارة الوسطى

بدأت نسبة كبيرة (52%) من المديرين في الإدارة المتوسطة الحالية مسيرتهم المهنية في المصنع بمنصب على مستوى الدخول (مبتدئ)، بدوافع مثل الطبيعة الدولية للشركة وعمليات المقابلات المنظمة مما دفعهم لقبول الوظيفة. وعلى الرغم من الحصول على بعض عروض أفضل للعمل في أماكن أخرى في بعض الحالات، فقد برز النهج المنظم الذي اتبعه المصنع خلال المقابلات كعامل أساسي أثر على جذب المواهب.

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 عن الفرص الوظيفية المتاحة تتم من خلال الاتصال المباشر من المصنع، أو يتم التوصية بهم من قبل معارفهم، أو يتقدمون بطلباتهم من خلال إعلانات الوظائف.

وكانت دوافع المدراء الحاليين في الإدارة الوسطى للانضمام إلى المصنع متنوعة، بدءًا من الرواتب التنافسية إلى رؤية الشركة المحددة بشكل جيد. وقد لعب جو الاحترام والتفاهم خلال المقابلات دورًا حاسمًا في اتخاذهم للقرار، حيث طغى ذلك على عروض بأجور ورواتب أعلى المقدمة من الشركات الأخرى في بعض الأحيان. والجدير بالذكر أن سمعة المصنع الإيجابية وطبيعته الدولية كانت من الدوافع المتكررة التي تم ذكرها.

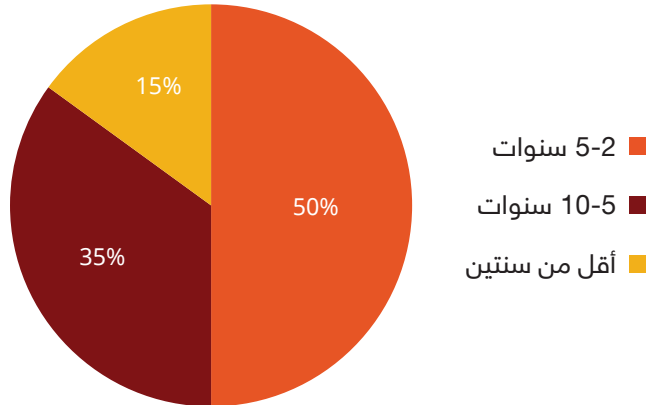
إن ممارسات التوظيف والتعيين في المصنع مميزة، وتؤكد على التوافق الاستراتيجي مع رؤية تمكين المجتمع المحلي، لا سيما في موقعه البعيد. إن التركيز المتعمد على المهندسين الصناعيين والتعاون مع أفضل الجامعات في الأردن ضمن وجود مجموعة مواهب من الخريجين ذوي الأداء العالي. تساهم المشاركة النشطة للمصنع في معارض التوظيف وشفافية التواصل حول المسارات الوظيفية وحزم المزايا المقنعة في نجاح نهج التوظيف الخاص بالمصنع. تؤكد ممارسات الموارد البشرية في المصنع على الالتزام بالتنوع والشمول، حيث يُنظر إلى المدراء في الإدارة الوسطى من الوافدين على أنهم أصول قيّمة في توجيه نظرائهم المحليين.

تم تحديد المهارات الأساسية للنجاح في الإدارة الوسطى، والتي تشمل مهارة حل المشاكل، والتواصل الفعال، والقيادة التي تركز على الإنسان. ومن المثير للاهتمام أن الدراسة كشفت أن معظم المدراء في الإدارة الوسطى لم يكن لديهم تصورات مسبقة عن صناعة الألبسة قبل الانضمام للمصنع.



تبين هذه الدراسة رؤية المصنع المتعلقة بالترقيات الوظيفية، حيث تم ترقية أغلبية المدراء الحاليين في الإدارة الوسطى (80%) داخليًا. وتباين الإطار الزمني للوصول إلى منصب الإدارة الوسطى الأول، حيث احتاج 15% إلى أقل من عامين من الخبرة، و50% احتاجوا إلى 2-5 سنوات، و35% احتاجوا إلى 5-10 سنوات من الخبرة.

الشكل 4: عدد سنوات الخبرة المكتسبة قبل الترقية إلى أول منصب إدارة متوسطة لمن تمت ترقيتهم داخليًا



ويتجلى الالتزام بالنمو الوظيفي للموظفين في نهج المصنع في التطوير الوظيفي والتدريب، حيث ذكر جميع مدراء الإدارة الوسطى، سواء أولئك الذين تمت ترقيتهم داخليًا أو تم تعيينهم خارجيًا، أنهم خضعوا لبرامج تهدف إلى إعدادهم لأدوارهم في الإدارة الوسطى. إن إنشاء مركز تدريب داخلي ونظام مسار وظيفي منظم يعزز التركيز على التعلم المستمر والتقدم. يلعب تحويل الموارد البشرية في المصنع إلى شريك استراتيجي دورًا محوريًا في مواءمة تطوير الموظفين مع الإستراتيجية العامة للمصنع، بالإضافة إلى الاستثمار الكبير في تطوير المدراء في الإدارة المتوسطة، والذي يشمل التدريب الداخلي والخارجي، والتعلم التطبيقي من خلال المهام المختلفة، والإعداد المنظم. إن الأثر الإيجابي للتدريب على الأداء والرضا الوظيفي متفق عليه بالإجماع. بالإضافة إلى ذلك، تم تقييم الشفافية في عملية الترقية، حيث ذكر 92% أنها كانت شفافة.

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.

وقد أظهر التركيز على التوظيف الاستراتيجي وشفافية المسار الوظيفي والتحليل الشامل لاحتياجات التدريب التزام المصنع بتطوير المواهب والاحتفاظ بها.

قام المصنع على مدار تسع سنوات من إنشائه 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. بالإضافة لذلك، يكمن تميز المصنع في مشاركته الاستباقية مع الأوساط الأكاديمية لجذب الخريجين مباشرة ومن ثم تزويدهم بفرص حقيقية لتطبيق المهارات التي تعلموها.

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.



◀ ممارسات الإدارة الوسطى

أفاد المدراء في الإدارة المتوسطة في المصنع بوجود مستوى عالٍ من الدعم من الإدارة العليا، حيث وصفه 76% منهم بأنه ممتاز. ولا يظهر هذا الدعم فقط في توفير فرص النمو المهني، ولكن أيضًا في القيم التنظيمية التي تعزز التنمية الفردية. إن التركيز على سياسة الباب المفتوح والتعاون في صنع القرار ومواءمة الاستراتيجيات مع رؤية الشركة يساهم في خلق بيئة داعمة. وتؤكد الاستراتيجية الديناميكية للمصنع، والتي يتم تحديثها كل ثلاث سنوات، على الالتزام بالاستدامة والابتكار والتركيز على الموظفين، مع التأكيد على أهمية التوافق مع الأهداف والشراكات العالمية للمجموعة.

تركز استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين على العدالة والإنصاف والشفافية والتطوير المستمر وأنظمة الرواتب التنافسية.¹ ويعكس التوسع في تقييمات الدوران الوظيفي لتشمل جميع الموظفين والتحسينات في عملية التوجيه والإرشاد عند الانضمام إلى المصنع نهجًا ديناميكيًا لإدارة المواهب. **إن المراجعة السنوية للأوصاف الوظيفية واستعداد المدراء في الإدارة المتوسطة لدعم الزملاء بما يتجاوز أدوارهم المحددة يُظهر المرونة والالتزام بمواءمة المهام.** يوفر دمج المسؤوليات الإضافية ككفاءات رسمية مع المكافآت المرتبطة بها نهجًا منظمًا لمواءمة المهام وإشراك الموظفين.

يلعب المدراء في الإدارة المتوسطة دورًا أساسيًا في تمكين فرقهم من خلال أساليب قيادتهم المتنوعة، والتي تتماشى مع القيم الأساسية للشركة. ويدعم قسم الموارد البشرية هذه الأساليب وينسقها، معترفًا بها باعتبارها فعالة في تنمية قادة المستقبل. إن التركيز على نشر المعرفة وفرص اتخاذ القرار والتدريب والعمل الجماعي يسלט الضوء على الالتزام بتعزيز النمو والتطوير داخل الفرق. وتساهم الإدارة العليا بشكل فعال في ذلك من خلال توفير فرص التدريب المختلفة، بما في ذلك برامج القيادة والتدريب على مهارات الاتصال.

يُنظر إلى التواصل بين الإدارة الوسطى والعليا بشكل إيجابي، حيث يرى 40% من المدراء في الإدارة الوسطى أن التواصل يتم بشكل ممتاز و40% منهم يرى أنه جيد جدًا، مع التأكيد على الانفتاح والتعاون في اتخاذ القرارات. تساهم آليات التغذية الراجعة المختلفة، بما في ذلك مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييمات الدوران الوظيفي والاستبيانات والتقييمات الخارجية، في التحسين المستمر. يلعب قسم الموارد البشرية دورًا محوريًا في تسهيل قنوات الاتصال، بما في ذلك صناديق التظلمات، وسياسة الباب المفتوح، والوصول المباشر إلى قسم الموارد البشرية لحل النزاعات. ويضمن هذا النهج أن يكون لدى الموظفين قنوات متنوعة ويمكن الوصول إليها للتعبير عن مخاوفهم/ مشكلاتهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية بشكل عام.

يرى المدراء في الإدارة المتوسطة أنفسهم كجسر بين الإدارة العليا وفرق عملهم، حيث يعملون على ترجمة الإستراتيجية عالية المستوى إلى خطط قابلة للتنفيذ. إن قيام المدراء في الإدارة الوسطى بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بفرقهم والمستمدة من الإستراتيجية العامة للمصنع يؤكد على دورهم في تحسين الأهداف ومواءمتها. تتم موازنة سلطة اتخاذ القرار مع النهج التعاوني، مما يضمن الشمولية والالتزام بسياسة صنع القرار الشاملة للجميع. تسلط أمثلة القرارات الإستراتيجية التي تأثرت بالمدراء في الإدارة المتوسطة، بما في ذلك التغييرات في إجراءات التشغيل الموحدة وإعادة تشكيل النهج الذي تتبعه بعض الأقسام، الضوء على التأثير الكبير للإدارة الوسطى في تشكيل وتنفيذ استراتيجية المصنع.

1 بناءً على مقارنة مرجعية للرواتب قام بها المصنع على مستوى القطاع



"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 فهمًا أعمق للعمليات الصناعية، وعلى الرغم من الشكاوى الأولية بشأن الطلبات التي لم تتم تليبيتها، فقد شاركت في مناقشات مع الإدارة العليا. وبعد التوافق على توجيهنا الاستراتيجي، دعموني في إعادة تشكيل طريقة العمل في القسم. في السابق، كانت العملية تتم بالموافقة على الطلبات، حتى لو لم نقتنع بضرورتها، لثرفض لاحقًا 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**

يشارك المدراء في الإدارة المتوسطة بشكل فاعل في إنشاء وتنفيذ السياسات داخل أقسامهم. تشير معرفتهم بالسياسات الأساسية إلى وجود ارتباط قوي بالإطار التنظيمي. إن السياسات الداخلية للمصنع ليست ثابتة، ولكنها تخضع لمراجعة سنوية لضمان ملاءمتها، إضافة إلى وجود سياسات وإجراءات قياسية للتدريب وفحوصات التنفيذ ومعالجة التحديات. يلعب قسم التدقيق الداخلي دورًا أساسيًا في إنفاذ السياسات، وإجراء عمليات تدقيق دورية للحفاظ على الالتزام. ويعكس الأسلوب المنهجي لتطبيق السياسات، والذي يشمل مختلف أصحاب المصلحة والتركيز على التحسين المستمر، الالتزام بالحفاظ على معايير عالية داخل المصنع. كما تم تسليط 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.



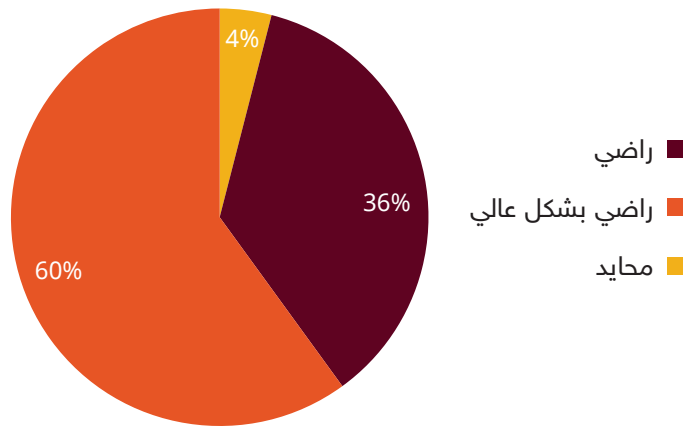
النظرة المستقبلية للمدراء في الإدارة المتوسطة

يُظهر المدراء في الإدارة المتوسطة في المصنع فهمًا شاملاً لفرص التطوير الوظيفي المتاحة لهم. ويؤكد الجميع وعيًا واضحًا بالمسارات الوظيفية المحددة والمفصلة في عقودهم، مع تحديد مستويات الخبرة والمعرفة المطلوبة للتقدم والتطور الوظيفي. ومن الجدير بالذكر أن مرونة الإدارة في التوظيف واضحة، حيث تقوم بتكليف المناصب بناءً على مؤهلات المتقدمين لتحقيق التوافق الأمثل.

"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 الإدارة الوسطى"

يعد الرضا عن فرص التطوير الوظيفي الحالية أمرًا إيجابيًا بشكل عام، حيث أعرب 60% من المدراء الحاليين في الإدارة الوسطى عن رضاهم العالي و36% عن رضاهم العام. يعتبر الحصول على الدعم من المشرفين ضروريًا لضمان التطوير الوظيفي، حيث يجد جميع المدراء في الإدارة المتوسطة دعمًا من مدراءهم المباشرين. إن تصورات الالتزام بتنمية المهارات القيادية بين أفراد الإدارة الوسطى متفق عليها. وفيما يتعلق بفرص النمو والتطوير الوظيفي المتوقعة خلال السنتين إلى الخمس سنوات القادمة، يجدها 56% من المدراء في الإدارة المتوسطة مُرضية، ويعتبرها 44% مُرضية للغاية، مشيرين إلى نظرة متفائلة للمستقبل.

الشكل 5: مستوى الرضا عن فرص التطوير الوظيفي الحالية



عند الحديث عن الأهداف والتطلعات الوظيفية المحددة، عبر جميع المدراء في الإدارة المتوسطة عن طموح جماعي للصعود إلى مناصب أعلى. وتشمل استراتيجياتهم لذلك التطوير المستمر للمعرفة والمهارات، ومعالجة نقاط الضعف، والحصول على شهادات تدريبية جديدة. ويطمح البعض للوصول إلى مناصب عليا على مستوى المجموعة، مع التأكيد على التوافق مع الأهداف التنظيمية الأوسع والرغبة في المساهمة في الرؤية الاستراتيجية للمجموعة بأكملها.



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 لتعريف 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.



International
Labour
Organization



IFC

International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP

Creating Markets, Creating Opportunities