

المملكة الأردنية الهاشمية
الشركة الأردنية لتطوير المناطق التنموية

إستراتيجية إدارة رأس المال البشري

حزيران 2011

المحتويات

3.....	أولاً: المقدمة
3.....	ثانياً: الوضع الحالي
3.....	البيئة التشريعية:
5.....	البيئة التنظيمية:
7.....	البنية التحتية والأنظمة المحوسبة:
7.....	ثالثاً: إستراتيجية رأس المال البشري
7.....	سياسات الموارد البشرية:
7.....	1. تخطيط الموارد البشرية
10.....	2. الاستقطاب والاختيار والتعيين
12.....	3. توجيه الموظف الجديد:
12.....	4. التدريب والتطوير:
16.....	5. إدارة الأداء الفردي للموظفين:
21.....	6. إدارة الرواتب والامتيازات الأخرى:

أولاً: المقدمة

يعتمد بناء الإستراتيجيات العامة والخاصة لأي شركة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، فتحقيق إستراتيجيتها يتطلب تحديد واضح وشامل لنقاط القوة والضعف للشركة من خلال عملية تحليل البيئة الداخلية، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة عن طريق عملية تحليل البيئة الخارجية.

وتتميز الشركات الناجحة بامتلاكها موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهمها رأس المال البشري الذي يتمتع بالكفاءة والمهارة العالية والذي يمكن الشركة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وتعتبر إستراتيجية رأس المال البشري جزء لا يتجزأ من الاستراتيجيات الأساسية الخاصة للشركة، فهي خطة معاصرة طويلة المدى، تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها الشركة مع الموارد البشرية في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للشركة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها.

وتهدف إستراتيجية رأس المال البشري إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل الشركة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق المتطلبات والطموحات الإستراتيجية العامة ككل.

ثانياً: الوضع الحالي

البيئة التشريعية:

وهي عبارة عن القوانين والأنظمة والتعليمات النازمة لعمل الشركة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على رأس المال البشري.

فقد تم إصدار "النظام الداخلي" لتنظيم العمل داخل الشركة استناداً لأحكام المادة (55) من قانون العمل الأردني رقم 1996/8، وتم إقراره من قبل مجلس الإدارة قبل دمج "شركة تطوير البحر الميت" مع "شركة تطوير جبل عجلون" لتصبح "الشركة الأردنية لتطوير المناطق التنموية".

كما تم إصدار "النظام المالي" للعام 2010 و"نظام الانتقال والسفر" للعام 2010 و"نظام المشتريات" للعام 2010، وتم إقرارهم من قبل مجلس الإدارة قبل دمج "شركة تطوير البحر الميت" مع "شركة تطوير جبل عجلون" لتصبح "الشركة الأردنية لتطوير المناطق التنموية".

ويقترح أن تتم مراجعة كافة الأنظمة في ضوء الدمج لتغطية كافة البنود التي تم تعديلها أثناء عملية الدمج. كما يجب مراجعتهم باستمرار في ضوء أية تغييرات أو قرارات جديدة. مع العلم أنه لا يوجد زيادة في أعداد الموظفين إثر عملية الدمج، ولكن هناك زيادة في عبء العمل تم تغطيته أثناء دراسة "تحليل المهام" وإعداد الهيكل التنظيمي. وبالنظر إلى البنود التي تم التطرق إليها في هذه الأنظمة، نجد أنه تمت تغطية كافة الأمور الواجب تغطيتها في الوقت الراهن.

أما فيما يتعلق بالأنظمة الإدارية وأنظمة الموارد البشرية فيمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. نظام التنظيم الإداري:

الحاجة تتطلب صياغة مسودة نظام التنظيم الإداري وإقراره من مجلس الإدارة حسب الأصول، وذلك بهدف إيجاد مرجعية تنظيمية قانونية تحدد فيها الهيكل التنظيمي والوحدات الإدارية المدرجة فيه وآليات وصلاحيات تعديله، إضافة إلى توضيح قنوات الاتصال وتحديد الارتباطات.

2. نظام الموارد البشرية:

كما يتطلب الأمر صياغة نظام الموارد البشرية وإقراره حسب الأصول، لغايات إيجاد مرجعية تنظيمية قانونية يتحدد فيها عدد من الأحكام التنظيمية وينبثق منها عدد من التعليمات والأسس وعلى النحو التالي:

- تصنيفات الوظائف وسلم الرواتب والتعويضات والامتيازات المالية الأخرى.
- سياسات الموارد البشرية المختلفة كالترتيب والتطوير والحراك الوظيفي وسياسات إنهاء الخدمة والإجازات المختلفة وآليات التظلم وغيرها.
- أسس وشروط تعيين الموظفين وترفيحهم وتوفيق أوضاعهم.
- أسس المنافسة لملء أي وظيفة شاغرة في الشركة.
- تعليمات تقييم أداء موظفي الشركة.
- أسس منح المكافآت والحوافز لموظفي الشركة.
- تعليمات الرعاية الصحية لموظفي الشركة وأفراد عائلاتهم.

وبناءً على النظام، يتوجب على الشركة توفيق أوضاع موظفيها إلى النظام الجديد بما في ذلك تصنيف الوظائف والرواتب والامتيازات لكل موظف من الموظفين.

البيئة التنظيمية:

وتشتمل البيئة التنظيمية ذات العلاقة بإدارة رأس المال البشري على البنود التالية:

(أ) الهيكل التنظيمي:

تم الإنتهاء مؤخراً من تصميم الهيكل التنظيمي للشركة، وقد تم إقراره من قبل الرئيس التنفيذي للشركة. علماً بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن تنظيم رسمي يحدد قنوات الاتصال العمودية والأفقية وآلية تدفق المعلومات، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات. وتم الأخذ بعين الاعتبار أثناء إعداد الهيكل التنظيمي الوظائف المستقبلية المطلوبة للشركة.

ويقترح مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي باستمرار وكلما دعت الحاجة لذلك من خلال إحداث وحدات إدارية جديدة أو إلغاء الوحدات غير المفعلة، أو دمج أي منها في غيرها، وذلك وفق متطلبات العمل وفي ضوء أية مستجدات تشريعية أو تشغيلية.

ب) وصف المهام الرئيسية:

تهدف عملية صياغة وصف المهام الرئيسية لدوائر الشركة المختلفة إلى تبيان الهدف العام من إنشاء الدائرة، وتحديد مهامها الرئيسية وهيكلها التنظيمي الفرعي متضمناً الأقسام والمسميات الوظيفية تحت كل دائرة وقسم، وتحديد قنوات الاتصال العمودية والأفقية وآلية تدفق المعلومات. ويشترط في صياغة المهام الرئيسية للدوائر عدم تعارضها مع أحكام التشريعات النافذة لتمكين الشركة من تحديد المهام المنوطة بها للقيام بدورها ومسؤوليات ضمن الصلاحيات الممنوحة لها.

ج) بطاقات الوصف الوظيفي:

يتم تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل وظيفة من وظائف الشركة بموجب بطاقة خاصة تسمى بطاقة الوصف الوظيفي مما يسهل على الموظف قيامه بالمهام الموكلة إليه وصلاحياته، ومعرفة بارتباطه الإداري (مسؤول أمام من، ومسؤول عن ماذا...) وتمكن المدراء من تحديد متطلبات إشغال الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات عملية ومهارات، كما يمكن الشركة من تطوير نظام فعال لتقييم الأداء الفردي للموظفين. ولقد تم تصميم الأوصاف الوظيفية من خلال دراسة وتحليل وصف المهام الرئيسية للشركة. وتشتمل كل بطاقة وصف وظيفي على المعلومات التالية:

- المسمى الوظيفي
- الدائرة/ القسم
- المسؤول المباشر
- المسؤولون تجاهه
- الهدف العام للوظيفة
- المهام الرئيسية
- المؤهل العلمي والخبرات العملية
- المهارات السلوكية/ الإدارية والمهارات الفنية

ويجب مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي باستمرار وكما دعت الحاجة لذلك لإبقائها محدثة.

البنية التحتية والأنظمة المحوسبة:

قامت الشركة بتوفير أجواء عمل تساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم في بيئة مريحة. وفي هذا الخصوص يجب التأكيد على أهمية استغلال المساحات المتوفرة لدى الشركة لاستيعاب كافة الموظفين الحاليين والمتوقع تعيينهم مستقبلاً وتوفير الأنظمة المحوسبة الحديثة من أجهزة حاسوب، طابعات، مساحات ضوئية، وآلات تصوير وغيرها. كما ينصح بتوفير أجهزة لقواعد البيانات والتي تقوم بحفظ كافة المستندات والبيانات الخاصة بالشركة بشكل يسهل الرجوع إليه في أي وقت.

ثالثاً: إستراتيجية رأس المال البشري

سياسات الموارد البشرية:

1. تخطيط الموارد البشرية

تشكّل مجموعة الكفايات، ويقصد بها المعارف والمهارات والاتجاهات، رأس المال البشري للشركة الأردنية لتطوير المناطق التنموية والتي تحدد قدرتها على الاستمرارية والمحافظة على النجاح على المدى الطويل.

ويواجه رأس المال البشري بشكل عام التحديات التالية:

- المنافسة في الطلب على العمالة المؤهلة في سوق العمل.
- فتح أسواق عمل جديدة داخل وخارج الأردن الأمر الذي يؤدي إلى استقطاب العمالة المؤهلة إلى تلك الأسواق.

ولمواجهة هذه التحديات، يتم عمل تخطيط للقوى العاملة للحصول على الكفايات اللازمة لإدامة العمل وفق الخطة الإستراتيجية للشركة ولتحقيق الرؤيا والرسالة، سواء بتطوير القوى الحالية، أو بتعيين قوى عاملة جديدة وفق معايير محددة والمحافظة عليها. ويعرف تخطيط الموارد البشرية هنا بأنه الأسلوب الذي يمكن الشركة من الحصول على قوى عاملة بالعدد

والنوع والمستوى المطلوبين لإنجاز مهامها في مختلف مواقع العمل وفي الوقت المحدد وذلك وفقاً لخطة معينة.

فوائد تخطيط الموارد البشرية

1. المساهمة الفعّالة في تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً في المدى القريب والبعيد.
2. المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية مما يسهل اختيار المتدربين وتوجيههم للبرامج التدريبية حسب الاحتياجات الفعلية.
3. المساعدة على ترشيد استخدام الموارد البشرية وذلك من خلال التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية .
4. المساعدة على زيادة عدد الأفراد العاملين ذوي المهارة والكفاءة من خلال تحديد الاحتياجات كماً ونوعاً وبشكل مستمر سواء من سوق العمل أو مخزون المهارات الداخلية بالشركة في الوقت المناسب.
5. المساعدة في تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين وخطة الإحلال الوظيفي.
6. زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها.
7. زيادة قدرة الشركة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتمييزها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها مما يخفض معدل دوران العمل.
8. الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل.

خطوات تخطيط الموارد البشرية

1. مراجعة الخطة الإستراتيجية ووصف المهام الرئيسية والهيكل التنظيمي للشركة.
2. تحليل العرض: ويشتمل على تحليل المهارات والكفاءات لدى الموارد البشرية الحالية مقابل المهارات والكفاءات المطلوبة لإنجاز مهامهم كما وردت في الأوصاف الوظيفية .
3. تحليل الطلب: من خلال تحديد المعايير المناسبة لقياس الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مع تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لها .

4. تحليل الفجوة: وهو تحليل المعلومات الناتجة عن تحليل العرض وتحليل الطلب والتوصل إلى:

- فجوة أعداد الموارد البشرية
- فجوة مهارات الموارد البشرية

5. سد الفجوة: وهو الوصول إلى توصيات لغلق الفجوة في أعداد ومهارات الموارد البشرية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

أ. تخطيط القوى البشرية: يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والكفاءات والمهارات. كما سيساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي.

ب. الاستقطاب والاختيار والتعيين: استقطاب الكفاءات والمهارات المطلوبة لدى الموظفين لملء الشواغر الحالية. ويتم الاستقطاب بناء على تحديد الكفاءات والمهارات السلوكية والإدارية لكل مسمى وظيفي. ولقد تم الانتهاء من إعداد الأوصاف الوظيفية التي تشتمل على كافة هذه الكفاءات والمهارات، مما سيساعد على الاختيار الأنسب لملء الشواغر. كما يجب أن يتم التعيين على أسس تنافسية من أجل المحافظة على الأعداد المناسبة من الموارد البشرية والابتعاد عن العمالة الزائدة Overstaffing.

ج. التدريب والتطوير: بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين ولكافة الشواغر في الشركة، يتم إعداد خطة التدريب السنوية والتي ستساهم في تطوير الموظفين للاستفادة القصوى من قدراتهم لغايات تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

د. إدارة الأداء الفردي للموظفين: تتم إدارة أداء الموظفين من خلال تقييم أدائهم المستمر طوال العام، والتركيز على نقاط الضعف وتقويتها، والبناء على نقاط القوة لدى الموظفين واستثمارها بالشكل الأمثل.

هـ. إدارة الرواتب والامتيازات الأخرى للمساهمة في استقطاب الموظفين المؤهلين
لملاء الشواغر، والمحافظة على الموظفين الحاليين.

2. الاستقطاب والاختيار والتعيين

يعتبر نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين ذو أهمية كبرى لجذب أفضل موارد بشرية ومدربة مناسبة للقيام بالأعمال في الشركة، وإن الاختيار المناسب لها يساعد في فعالية الأداء الكلي للشركة، وخاصة أن الشركة تتطور وتتمو، ولذلك على الشركة الالتزام بما يلي:

- **الاستقطاب:** استقطاب العدد المناسب من الموظفين من ذوي المعرفة المناسبة والمهارات والخبرات العملية والاتجاهات الإيجابية المطلوبة لعمل الشركة لتمكينها من القيام بالمهام المنوطة بها بالمستوى المطلوب وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتم عملية الاستقطاب بالطرق التالية:

- المصادر الداخلية التي تعتمد على العمالة المتوافرة داخل الشركة
- المصادر الخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج الشركة
- **الاختيار والتعيين:** السير في عملية الاختيار والتعيين وفق أسس التنافسية والاستحقاق والجدارة وتبني معايير تتسم بالعدالة وتكافؤ الفرص لملاء الشواغر الوظيفية في الشركة.
- ففي مجال التنافسية فعلى الشركة الإعلان عن جميع الوظائف الشاغرة وإتاحة الفرصة لجميع المرشحين المستوفين للحد الأدنى من الشروط والمتطلبات الأساسية لإشغال الوظيفة التقدم بطلباتهم، وأن يمنحوا فرصاً متساوية للحصول على المعلومات حول الوظيفة ومتطلباتها والإطلاع على إجراءات الاختيار والتعيين. ويفضل تصميم نموذج تقديم الطلب يتضمن كافة المعلومات الأساسية التي تساعد الشركة من إجراء إعداد الكشف الأولي للمرشحين ليصار بعدها إلى إعداد الكشف النهائي وفقاً لمعايير معتمدة لكل وظيفة وبما يتناسب مع متطلبات إشغال الوظيفة المدرجة في الوصف الوظيفي. ويفضل إرفاق السيرة الذاتية مع نموذج تقديم الطلب. كما يفضل أن يكون تقديم الطلبات من خلال الموقع الإلكتروني للشركة أو البريد الإلكتروني الخاص بالتعيين.
- وفيما يتعلق بأسس الاستحقاق والجدارة، فيتم اختيار المرشح الأكثر قدرة وتأهيلاً لتولي مهام الوظيفة الشاغرة من بين المرشحين المتقدمين الذين استوفوا المتطلبات الأساسية والمرغوبة لإشغال الوظيفة الشاغرة، وذلك من خلال اعتماد آليات اختيار

مبنية على الامتحانات التنافسية والمقابلات الشخصية بمنهجية علمية مدروسة. وعلى المعنيين بإدارة الموارد البشرية في الشركة تطوير آليات مناسبة للمقابلات الشخصية والامتحانات بما في ذلك التحريرية والحالات الدراسية لقياس مدى كفاءة المرشحين لإشغال الوظائف، إضافة إلى إتباع إجراءات معتمدة للتحقق من الخبرات العملية السابقة المقدمة من المرشحين من خلال الاتصال بالمرؤوسين السابقين.

■ أما من حيث تكافؤ الفرص فيجب ضمان عدم التحيز في أي مرحلة من مراحل عملية الاختيار والتعيين؛ على أساس النوع الاجتماعي والعمر والعرق والمعتقدات الدينية والحالة الاجتماعية. وتعزيز ذلك من خلال تبني معايير وأدوات مناسبة وموضوعية.

- إضافة إلى ذلك من المهم توثيق إجراءات الاختيار والتعيين والاحتفاظ بسجلات موثقة لكل خطوة من الإجراءات لضمان الشفافية العالية ومراقبة سير الإجراءات للتأكد من أنها تمت وفقاً للأسس المعتمدة.

- مشاركة القائمين على عملية التعيين بوضع الخطط الإستراتيجية للشروط ومعرفتهم بتوجهات الشركة المستقبلية ومستوى المهارات المطلوبة يساعدهم على تحقيق نجاحات أفضل على مستوى الاختيار والتعيين. كذلك معرفتهم بمستوى الكفاءات الموجودة في السوق المحلية تساعد على عملية الاختيار والتعيين وفي تقييم الحاجة الفعلية وما يمكن أن يتوفر من كفاءات.

- ضمان وجود آلية واضحة وعلمية لإشغال بعض الوظائف التي تتطلب مؤهلات ومهارات وتخصصات نادرة.

- حيث أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين هي عملية مكلفة من حيث الجهد المبذول والتكلفة، فعلى الشركة تحديد الوظيفة الشاغرة منذ البداية وتحديد موقع العمل للمرشحين وتعيينهم في الوظائف التي تم تعيينهم على أساسها.

- بعد استكمال عملية التعيين بنجاح من الأفضل أن تبدأ الشركة بالسعي في اتخاذ الإجراءات المناسبة للاحتفاظ بالموظفين الجيدين الذين تتناسب مؤهلاتهم وتوجهاتهم ومستوى أدائهم مع احتياجات الشركة.

3. توجيه الموظف الجديد:

وتهدف هذه السياسة إلى تعريف الموظفين الجدد بحقوقهم وواجباتهم، والمساهمة في رفع أداء الموظفين الجدد في أسرع وقت ممكن، وتعزيز ولائهم إلى قيم وأهداف الشركة، والتقليل من نسبة غيابهم، وتحقيق مستوى الرضا الوظيفي المطلوب. ويتم إعداد دليل شامل للموظف يحتوي على:

- رؤيا ورسالة الشركة وأهدافها والهيكل التنظيمي لها ولمحة تاريخية عنها والثقافة التي تعمل ضمنها والأنظمة والسياسات والتعليمات والتعميمات المتبعة فيها وتصنيف الموظفين.
- سياسة صرف الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت من حيث وقت وكيفية صرف الرواتب أو تحويلها.
- الامتيازات والمنافع التي يستحقها كالضمان الاجتماعي والتأمين الصحي والتأمين على الحياة والتفصيلات المستحقة على راتبه (صندوق الادخار، العلاوات، الاقتطاعات...).
- الإجازات السنوية/ المرضية والعطل الرسمية.
- الأنظمة والتعليمات الخاصة بعمل الشركة والمتعلقة البريد والسرية وصندوق الاقتراحات وإنهاء الخدمات بالإضافة إلى مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة.
- بطاقة الوصف الوظيفي الخاص بالموظف.

4. التدريب والتطوير:

يهدف التدريب وبناء القدرات المهنية إلى إكساب الموظفين معارف جديدة، وإطلاعهم على كل المستجدات الخاصة بمجال عملهم وتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم، بما يمكنهم من أداء وظائفهم

بكفاءة وفعالية ومساندة التوجهات الإستراتيجية للشركة وتحقيق رؤيتها المستقبلية. وتهدف الشركة من خلال وضع سياسة عامة للتدريب إلى ضمان:

- تنمية وتطوير كفاءات ومهارات كل موظف بالقدر الذي يمكنه من إدراك الدور المناط به ومن الفهم الجيد للأعمال الموكلة إليه وتنفيذها على الوجه الأكمل
- إعداد كافة العاملين بالشركة وتأهيلهم للتعامل مع التغيرات التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي للشركة
- تشجيع وتحفيز كافة الموظفين لتنمية وتطوير كفاءاتهم وإمكانياتهم الذاتية والمهنية، وتشجيعهم على التدريب المستمر.

المبادئ الأساسية للتدريب وتطوير الموارد البشرية

- التدريب وبناء القدرات المهنية يجعل الشركة أكثر فعالية وكفاءة ولا يمكن تحقيق الأهداف والرؤية المؤسسية للشركة إلا بتوفر كفاءات عالية ومختصين في المجالات الفنية والإدارية
- لا تشكل البرامج والدورات التدريبية سوى رافد من روافد التدريب والتأهيل، حيث أنه يمكن أيضا للشركة بناء القدرات المهنية لموظفيها من خلال تنظيم حلقات نقاش وورشات العمل، وتبادل الخبرات مع الأجهزة النظيرة، ومن خلال المشاركة في الاجتماعات الداخلية وأعمال اللجان الفنية والفعاليات التي تنظمها المنظمات الدولية والإقليمية والوطنية. كما أن لعمليات الإشراف والمتابعة التي يؤمنها المشرفون بعدا تدريبيا هاما.
- يعتبر التدريب نشاطا متواصلا، لذلك يجب أن يحظى كل عضو جديد بتدريب خاص يشمل مجموعة من الأنشطة الأساسية تؤهله وتيسر إدماجه وتبنيه للقيم الجوهرية للشركة، ويمتد ذلك طوال المسار الوظيفي لكل موظف
- تلبي البرامج التدريبية احتياجات فعلية وتساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وفي كل الحالات يجب أن يراعي تصميم البرامج التدريبية الداخلية الجوانب العملية لضمان أثر جيد على نوعية العمل
- أن تقييم الاحتياجات التدريبية مسؤولية مشتركة بين الوحدة الإدارية المشرفة على التدريب وكافة وحدات وأعضاء الشركة. فمن جهتها تضع الشركة مجموعة من

- البرامج التدريبية بالتنسيق من مختلف الدوائر والوحدات، ويسمح لأعضائها باختيار أنسبها للمشاركة فيها، على أن يبقى ذلك مقترنا باستشارة الرئيس المباشر لتحقيق التوازن بين المصلحة العامة للشركة وتطوير المعارف الشخصية.
- تعمل الشركة وتوسعى بصفة مستمرة على إيجاد وتوفير فرص التدريب وتطوير المهارات لكافة العاملين بها وضمان مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بينهم

تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية

هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

ويتم تقدير الاحتياجات التدريبية من خلال:

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب
- تعريف وتحديد الاحتياجات
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات

ولضمان مستوى جيد من الأداء المؤسسي على مستوى محور المعارف والقدرات والمهارات على الشركة القيام بما يلي:

1. تحديد المعارف والقدرات والمهارات المطلوب توفرها في الموظف لأداء وظيفته وتحمل مسؤولياته (ربط معارف وقدرات ومهارات معينة بوظائف محددة).

2. توفير بيئة تعلم مؤسسي وتشجيع المبادرات التطويرية الفردية والجماعية والتنافسية المشروعة والإيجابية بين الموظفين.
3. ضمان تمتع المسؤولين بالمعارف والقدرات والمهارات القيادية والإشرافية.
4. تطوير عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد وتطبيق خطة تدريبية لتلبية احتياجات الموظفين التدريبية.
5. إجراء تقييم للأنشطة التدريبية للمساعدة على توفير نتائج التقييم للإدارة العليا ومتخذي القرار في الشركة، لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتنمية الموارد البشرية. وتعرف الموظفين على التغذية الراجعة حول أدائهم خلال حضور البرنامج التدريبي، والوقوف على الأهداف التي تم تحقيقها من خلال التدريب، والاستفادة من ذلك لتطوير أساليب التدريب، وكذلك تساعد من التثبت من التزام وفعالية التدريب وارتباطه بطبيعة وحاجات المتدربين، والتثبت من كفاءة المراكز التدريبية ومنفذي التدريب، والتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود أية انحرافات أو صعوبات في تحقيق أهداف التدريب.
6. إجراء تقييم أثر التدريب على العمل، فخلال الفترة الزمنية ما بين بدء المتدرب للعملية التدريبية وبين رجوعه للعمل وتطبيقه للمعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، يمر بمراحل متعددة من حيث الأثر المترتب على هذه العملية وهذه المراحل تبدأ برد الفعل المبدئي، ومن ثم التعلم، ومن التأثير على السلوك وأخير الحصول على النتائج، ومن الأهمية هنا التأكد من أن المهارات والمعارف والسلوكيات قد تغيرت في الاتجاه المطلوب. كما يهدف هذا الإجراء إلى الاستفادة من نتائج التقييم لتعزيز الاستفادة من المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب، وتفعيل عملية نقل المعرفة.
7. قياس العائد على الاستثمار للمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة لاختيار الأساليب التدريبية ذات العائد الأكبر على الشركة.
8. متابعة نقل المعرفة المكتسبة من خلال التدريب وذلك بهدف تعزيز الاستفادة من المعرفة الضمنية والظاهرة والمحافظة عليها وتطويرها وتقاسم المعرفة وإتاحتها للجميع، وصولاً إلى الإرتقاء بأداء الموظفين.

9. على الشركة إعداد قاعدة بيانات إلكترونية لتوثيق كافة المعلومات الخاصة بالبرامج الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظفون. ويجب أن تتضمن قاعدة البيانات المعلومات الوظيفية والشخصية الخاصة بالموظفين كالمؤهل العلمي والخبرات العملية والمؤتمرات والدورات التدريبية التي حضرها الموظف/ الموظفة والوظيفة التي يشغلها والمستوى الوظيفي، إضافة إلى كشف يتضمن الدورات التي حضروها قبل وبعد التحاقهم للعمل لدى الشركة وملخص المحتوى التدريبي وتواريخ حضور هذه الدورات والجهة التي عقدت الدورة/ البرنامج التدريبي، والمهارات والمعارف الجديدة التي اكتسبوها.
10. يجب أن تكون أنشطة التدريب والتطوير شاملة لكافة المجالات التخصصية والعامّة وموجهة لكافة المستويات والفئات الوظيفية في الشركة.

5. إدارة الأداء الفردي للموظفين:

إن بناء نظام لإدارة أداء موظفي الشركة الأردنية لتطوير المناطق التنموية يساعد على تحديد الأسس لتقييم أداء الموظفين على الكفاءات المحددة مسبقاً وبشكل دوري ومنتظم لغايات التطوير، المكافآت، الحوافز، الخطة التدريبية والترفيعات والمحافظة على أعلى المستويات المهنية لكافة الموظفين تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية للشركة.

ويشتمل نظام إدارة الأداء على:

- عملية يتم من خلالها تحديد التوقعات من أداء الموظفين، المحافظة على حوار مستمر بين المسؤولين والموظفين، وإجراء عملية تقييم الأداء السنوي أو النصف سنوي
- إجراء لمخاطبة أداء الموظفين دون التوقعات
- إجراء لتشجيع وتسهيل تطوير الموظفين
- التدريب على إدارة الأداء واستخدامها بالشكل الأمثل
- إجراء لحل خلافات المكافآت/ الحوافز المرتبطة بالأداء

ويجب أن يكون الحوار بين المسؤولين والموظفين مستمراً طوال العام بنوعيه الرسمي وغير الرسمي.

الحوار الرسمي

- الاجتماعات الدورية
- التقارير الدورية (سجل الأداء)
- التقييم السنوي أو النصف سنوي

الحوار غير الرسمي

- المحادثات غير المعد لها مسبقاً
- الملاحظات الشخصية
- ملاحظة أعمال الموظفين أثناء عملهم وتقدير الأداء الجيد

الهدف من نظام إدارة الأداء

من خلال نظام إدارة الأداء، ستتمكن الشركة من تحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز الأداء الفردي للموظفين لضمان فعالية كافة العمليات المنجزة في الشركة.
- تطوير ودعم الأداء والسلوك للموظفين بالتوافق مع قيم وأهداف الشركة.
- توثيق عملية تقييم الأداء الرسمية وغير الرسمية لغايات التطوير المستقبلي.
- توثيق نقاط القوة ونقاط الضعف لدى كافة الموظفين والتي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية لكل موظف وتحديد المسار الوظيفي له.
- ربط أداء الموظفين بنظام المكافآت والحوافز المعتمد لدى الشركة.
- تحديد الخطة التدريبية بناء على احتياجات الموظفين.
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- رسم سياسات النقل والترقية داخل الشركة.
- القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية المطلوبة بشكل أفضل.

ومن أجل تعظيم الفائدة من إدارة الأداء، يجب على الشركة أن تدعم عملية إدارة الأداء من خلال:

- توفير المصادر اللازمة لتسهيل العملية
- تدريب المدراء والموظفين على فوائد عملية إدارة الأداء

مراحل عملية إدارة الأداء

تقع مسؤولية مراقبة أداء الموظفين على عاتق المسؤولين المباشرين. وتتم عملية إدارة الأداء على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تحديد التوقعات

يتم تحديد التوقعات من أداء الموظفين: بعد الانتهاء من تحديد الأهداف/ المهام للدائرة، سيتم توزيع الأهداف لكل موظف على حدة. كما تتم هنا عملية تحديث الأوصاف الوظيفية والمهارات والقدرات لكل مسمى وظيفي.

- يتم إجراء مقابلات بين المسؤولين المباشرين والموظفين يتم فيها مناقشة الأهداف التي تم وضعها وتحديد التوقعات من أداء الموظفين المتوقع إنجازها خلال الفترة المقبلة (6 أشهر أو 12 شهر). كما يتم تحديد كيفية قياس أداء الموظفين خلال تلك الفترة وتوضيح أثر إنجاز التوقعات والأهداف على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- تتم ترجمة توقعات أداء الموظفين والأهداف إلى خطة عمل لكل دائرة. سيتم استخدام خطة العمل في عملية تقييم الأداء كمقياس أساسي.
- يتم تحديد النموذج، ويسمى "سجل الأداء" الذي سيتم استخدامه لمتابعة إنجازات الموظفين مقابل التوقعات والأهداف بشكل دوري (كل أربعة ثلاثة أشهر).
- يتم تحديد النموذج الذي سيتم استخدامه أثناء تقييم الأداء حسب المسميات الوظيفية وبناء على الكفاءات والمهارات لكل منها وإنجازات الموظفين مقابل الأهداف المحددة مسبقاً.
- يحدد مستوى التقييم لكل كفاءة/ مهارة بنقاط. يكون الأعلى فيها 5 والأدنى 1.

المرحلة الثانية: المحافظة على استمرارية ملاحظة الأداء

- يتم تنظيم "سجل الأداء" من قبل الرئيس المباشر للموظف من خلال تقدير الأوزان والعلامات للأهداف المرجوة من الموظف، وتدوين الملاحظات الواردة فيه أول بأول وبصورة منظمة.

- يتم ملاحظة أداء الموظفين ومدى تقدمهم لغايات تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة لهم من خلال كشف متابعة الإنجازات المحددة لهم في "سجل الأداء" بشكل دوري (كل أربعة أشهر). يتم خلالها تحديد نسبة الأهداف المنجزة وأية ملاحظات يراها المسؤول المباشر مناسبة.
- يمكن تغيير خطة العمل الموضوعية بناء على إنجازات الموظفين وإذا تطلب الأمر ذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

المرحلة الثالثة: إجراء تقييم الأداء السنوي (أو النصف سنوي)

- يقوم المسؤول المباشر بتقييم أداء الموظف مقابل التوقعات من أدائه والأهداف خلال الفترة المحددة (6 أشهر أو 12 شهر). ويجب الأخذ بعين الاعتبار أثناء التقييم كافة الملاحظات الواردة في "سجل الأداء" للموظف.
- يتم استخدام نموذج تقييم الأداء الخاص بكل مسمى وظيفي.
- يتم إجراء مقابلة بين المسؤول وكل موظف على حدة لاطلاعه على نموذج تقييم الأداء والعلامة النهائية. يتم خلال المقابلة أولاً الإشارة إلى الإنجازات الإيجابية للموظف خلال فترة التقييم، ثم تتم مناقشة طريقة التقييم الموضوعية ويجب إرفاق أية مستندات (سجل الأداء) والتي تدل على أداء الموظف خلال فترة التقييم لتدعيم التقييم النهائي. وهذه المستندات تشمل نموذج مراقبة إنجازات الأهداف المحددة مسبقاً والذي تتم تعبئته بشكل مستمر منذ بداية فترة التقييم.
- يتم توقيع النموذج من قبل الموظف والمسؤول المباشر.
- يتم عرض نماذج التقييم على المستوى الأعلى للمسؤول للحصول على موافقته وتوقيعه على النماذج.
- يتم توثيق نتائج المقابلة ونتائج التقييم وتحفظ نسخة في ملف خاص بتقييم الأداء، ونسخة في ملف الموظف. كما يتم توثيق نقاط الضعف والإنجازات الخاصة لكل موظف على النموذج.
- يحق للموظف الاعتراض على علامته النهائية وفق الإجراءات المتبعة في الشركة.

مخرجات عملية تقييم الأداء

• مخاطبة الأداء الضعيف

- يقوم المسؤول المباشر بمراقبة أداء الموظف طوال العام. وفي حال ملاحظة تدني أدائه في أي وقت، يتم تنبيهه بشكل شفوي، وفي نفس الوقت، يقوم المسؤول المباشر بتدوين هذه الملاحظات لديه لمتابعتها في نموذج خاص.
- يقوم المسؤول المباشر بتوثيق الأداء الضعيف للموظف في النموذج المخصص لذلك ويحتوي على: مجال الأداء الضعيف، الخطوات الواجب اتباعها لتحسين الأداء، والتاريخ المتوقع أن يتحسن فيه الأداء.
- تتم متابعة الموظف عند انتهاء الفترة المحددة وتوثيق أدائه في حال تحسن أو بقي ضعيفاً.
- إذا لم يتحسن الأداء، يتم أخذ هذه النقاط بعين الاعتبار وقت تقييم الأداء السنوي (أو النصف سنوي).
- يتم التعامل مع الأداء الضعيف في تحديد العواقب وفق السياسات والقوانين والإجراءات المتبعة في الشركة.

• دعم تطوير الموظفين

- ينتج عن عملية إدارة الأداء تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين، وبالتالي، يستطيع المسؤول المباشر أن يحدد مجالات تطوير الموظف بناء على نتائج تقييم الأداء. عملية التطوير هذه تؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، وبالتالي تؤثر على الأداء العام للشركة في مجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- كما يمكن للمسؤول أن يساعد الموظف في عمل خطة تطوير ذاتية تحدد كيف يمكن للموظف أن يطبق بشكل كامل نقاط القوة لديه في موقعه الحال، والعمل على نقاط الضعف وتطويرها لغايات الترقية و/ أو تخطيط المسار الوظيفي.

• عملية انتقال الموظف

- عندما تتم عملية تقييم الأداء وتوثيقها ويكون لدى كل موظف خطة تطوير ذاتية، ستساعد هذه المعلومات في عملية انتقال الموظف من وظيفة لأخرى داخل الشركة (الدوران الوظيفي).

• أسس المكافآت والحوافز

تعتبر نتائج تقييم الأداء (العلامة النهائية) هي أحد الأسس التي سيتم منح الموظفين المكافآت والحوافز (المالية، المعنوية والعينية) بناء عليها وفق السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة.

مراقبة وتقييم عملية إدارة الأداء

في نهاية فترة تقييم الأداء، سيتم مراقبة النتائج المترتبة عليه. وسيكون هناك مجال لاستقبال التغذية الراجعة من المسؤولين والموظفين حول عملية تقييم وإدارة الأداء. سيتم دراسة البيانات التي يتم جمعها لغايات مراجعة سياسة إدارة الأداء واتخاذ القرارات التي ستؤدي إلى تحسين مخرجات عملية التقييم.

6. إدارة الرواتب والامتيازات الأخرى:

تساهم الإدارة الفعّالة للرواتب والامتيازات على إستقطاب موظفين مؤهلين يتمتعون بالمهارات والخبرات المطلوبة والاحتفاظ بهم. كما تساهم على تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء وتحقيق الرضا الوظيفي.

المبادئ الأساسية:

من أهم المبادئ الأساسية لسياسات الرواتب ما يلي:

- تحديد الرواتب وفقاً للوظيفة ومهامها حسب سلم رواتب الشركة.
- نظام الموارد البشرية بحاجة إلى إصدار تعليمات خاصة لتبيان كيفية احتساب الرواتب لكل وظيفة وفقاً لجدول تشكيلات الوظائف، ويوصى بإجراء تحليل للعمل وتقييم الوظائف لغايات تحديد الرواتب، بحيث تكون فروقات في الدرجات وفقاً للوظائف ومسؤولياتها ومهامها ومتطلباتها وليس وفقاً للمؤهل العلمي أو الأقدمية فقط.

- تبني برامج تحفيزية معنوية لرفع الأداء الوظيفي والمؤسسي وتشجيع استمرار الأداء المتميز، وخلق حالة من التنافسية الايجابية بين الموظفين وبين فرق العمل كوسيلة لتغيير الثقافة المؤسسية في الشركة ، من خلال إدخال المفاهيم والقيم الجديدة المطلوبة.