

تجربة أرامكو السعودية في صناعة الكفاءات القيادية

عبد العزيز عبد اللطيف الملا
رئيس مجموعة تطوير المشرفين و المهنيين
مركز التطوير القيادي
إدارة تطوير الكفاءات
دائرة التدريب وتطوير الكفاءات
أرامكو السعودية

مقدمة:

مما لا شك فيه أن شركة أرامكو السعودية تمتلك تجربة حافلة وغنية في مجالى التدريب وتطوير القيادات الإدارية، وذلك عبر ٧٥ عاماً من الريادة في مجالات إنتاج النفط والصناعات البترولية التحويلية المساندة. ومنذ ٢٩ مايو ١٩٣٣ حين تم توقيع اتفاقية حق الامتياز للتنقيب عن الزيت لشركة ستاندارد أويل أوف كاليفورنيا (سوكال)، ومروراً بتسميتها شركة أرامكو في ٣١ يناير ١٩٤٤، وانتهاءً بتحولها إلى شركة (أرامكو السعودية) في ١٩٨٨ بموجب مرسوم ملكي، كانت الشركة دائماً سباقةً إلى توظيف وتدريب وتطوير القوى العاملة الوطنية على كافة مستوياتها الفنية والإدارية.

وبالنظر إلى مستويات العمالة المتغيرة على مدى السنوات الماضية واستجابةً للتغيرات في الطلب على النفط، فإن شركة أرامكو السعودية حافظت على التوازن المطلوب بين توظيف العمالة الأجنبية المؤهلة وتأهيل المهارات والقدرات الوطنية الواعدة. كان التدريب المهني والحرفي أساساً لصقل المواهب الدفينة وزرع أولى بذور الانضباط التعليمي والنظام الإداري وتشجيع الراغبين في التعلم والتطور، وكان من الواضح أن استثمارات الشركة في هذا المجال

استجابةً طبيعيةً لتوجهات وتوجيهات القيادة الوطنية نحو توفير فرص العمل الكريم للمواطنين.

قصة التدريب والتطوير القيادي بشركة أرامكو السعودية تاريخ حافل بدأ منذ عام ١٩٤٩ حين تم تأهيل ١٤ مشرفاً سعودياً كمدرسين في مجال التدريب القيادي، بدؤوا في عام ١٩٥٤ بتقديم برنامج لتطوير مهارات ما يقارب ١١٤ موظفاً شهرياً في مجالي الأساليب الإشرافية وأنظمة الشركة، وذلك حين ازداد عدد الموظفين السعوديين بالشركة من ١٠,٩٤٤ في عام ١٩٤٩ إلى ١٤,١٨٢ في عام ١٩٥٤. اليوم أصبح عدد موظفي شركة أرامكو السعودية يزيد عن ٥٥ ألف موظف وبنسبة تزيد عن ٨٥% من السعوديين.

الماضي - مركز التدريب الإداري :

تم تأسيس النواة الأولى لجهاز التطوير القيادي عام ١٩٨٠ حين أسس قسم الإدارة والتعليم المهني (مركز التدريب الإداري) التابع لإدارة تطوير الكفاءات التي أنيطت بها مهام اختيار الموهوبين من الشباب السعودي المهني - (درجة ٣ - ١٠) - خريجي المعاهد الصناعية، وتشجيعهم على إستغلال فرص التعلم والتطور المتاحة لهم داخل وخارج المملكة، وتوفير برامج التطوير المناسبة لكافة موظفي الشركة من سعوديين وأجانب، وإدارة برنامجي تطوير المهنيين واللغة الإنجليزية لموظفي الدرجة ١١-١٤ من السعوديين. وقد اضطلع المركز منذ ذلك الحين بمسؤوليات فريدة تجاه تطوير موظفي الشركة في مجالات الإدارة، القيادة، والإشراف لمواكبة التغيرات في محيط العمل والمتغيرات العالمية. ففي عام ١٩٨٣ حين كانت الشركة تحتفل بمرور ٥٠ عاماً على إنشائها، وعدد المتدربين المهنيين في (٢٠,٥٠٠) متدرباً فيما زاد عدد السعوديين الذين تلقوا دورات التطوير القيادي عن (٤,٠٠٠) موظف، وزاد عدد أفراد الجهاز التدريبي من (٢٦٣٠) في عام ١٩٨١ إلى (٣٢٦٠) في ١٩٨٣.

وقد توجت احتفالات الشركة في ذلك العام بحضور المغفور له - (بإذن الله) - خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز وافتتاح مبني الإدارة والتقيب عن البترول بمدينة الظهران، كما ازدانت بمنح أول شهادة دكتوراه سعودية في علوم الجيولوجيا من جامعة الملك عبدالعزيز بجدة لأحد موظفي شركة أرامكو الأستاذ: عبدالعزيز بن عبدالله اللعبون في أكتوبر ١٩٨٣، وبتعيين المهندس علي النعيمي أول رئيس سعودي لشركة أرامكو في ٨ نوفمبر ١٩٨٣.

أمثلة وقصص نجاح :

تضرب شركة أرامكو أروع الأمثلة لنجاح عملية توطين القيادات الإدارية والفنية بالشركة، وذلك عبر توفير فرص التعلم، والتطور، والتقدم للراغبين من أبنائها على اختلاف أهدافهم العملية وتفاوت درجات تعليمهم. في ٨ إبريل ١٩٤٤ أنشئت مدرسة الجيل لتحتضن حوالي سبعين سعودياً ما بين الثامنة والثامنة عشر من العمر، ثم تضاعف هذا الرقم في العام التالي. من ضمن هؤلاء كان وزير البترول الحالي (رئيس الشركة سابقاً) معالي المهندس علي النعيمي الذي دعاه أخوه الأكبر عبدالله ليحضر إحدى الحصص فانبهر بما رآه في حضرة المدرس ذو اللحية الصهباء، وماسمعه من الطلاب حين صرخوا مرددين (It is a Fox - هذا ثعلب) فصرخ معهم بحماسة شديدة (It is A Fox). استمر علي النعيمي لمدة سنتين يحضر هذه الدروس حتى بلغ الحادية عشر من العمر حين توفي أخوه فتقدم لقسم التوظيف واستلم وظيفة أخيه بمسمى "مراسل مكتب" ثم فصل من وظيفته عام ١٩٤٧ حين حددت الحكومة السعودية سن الثامنة عشرة حداً أدنى للتوظيف. تمت إعادة توظيف النعيمي لاحقاً كمساعد مكتب مبتدئ في قسم شؤون الموظفين وتابع تحصيله الدراسي ليطلق إحدى أعظم قصص التطور الوظيفي في أرامكو السعودية والعالم.

كما أن العديد من قيادات الشركة الحالية والسابقة هم نتاج منطقي لرحلة طويلة من الصبر والكفاح والتعلم والتطور، يتقدمهم رئيس شركة أرامكو السعودية الحالي الأستاذ: عبدالله جمعة وزملاؤه التنفيذيون والمدراء، حيث مر معظمهم بمراحل التدريب الأولية في أعمال فنية وحرفية، وإدارية ثم اغتنموا فرص التطوير المتاحة لبلوغ مراكز إدارية، وقيادية عليا كانت تعتبر في حكم المستحيل.

الحاضر - مركز التطوير القيادي :

الهيكل التنظيمي :

في عام ٢٠٠١ تم تغيير مسمى مركز التدريب الإداري الى مركز التطوير القيادي ليعكس التوجه للتحديث ولتقديم منحى جديداً يتم من خلاله التركيز على تنمية المهارات، والكفاءات القيادية في خطوة تهدف لاحداث التغيير في فلسفة التطوير وترسيخها ضمن الهيكل التنظيمي الحالي.

ومركز التطوير القيادي أحد أقسام إدارة تطوير الكفاءات التي تضم أيضا مركز تقويم المشرفين، قسم تطوير السعوديين، وقسم الارتقاء بالأداء.

ويدعم البناء التنظيمي لمركز التطوير القيادي توفير البيئة التعليمية اللازمة لتقديم البرامج الموجهة لتحسين الأداء وذلك بغية تحقيق أهداف شركة أرامكو السعودية (الإستراتيجية) في تطوير القوى البشرية

رسالة المركز :

"مشاركة إدارات الشركة في تطوير، وبناء القدرات المهنية، والقيادية لتمكين الإدارات من دعم مبادرات التغيير و التطوير مع المحافظة على إستمرارية الارتقاء في الأداء.

وترتكز ملامح الرسالة على محورين مهمين هما: بناء، وتطوير المهارات الفردية والقيادية لمساندة الأداء الفردي ومن ثم إحداث التغيير المستهدف على المستوى التنظيمي. وتهدف رسالة المركز الى مساندة الأهداف (الإستراتيجية) التي وضعتها الشركة ليتم ترجمتها الى واقع وعلى الأخص "إحداث نقلة نوعية في الأداء" و "اعداد القوي البشرية للمستقبل"

الأهداف الاستراتيجية :

اجريت دراسة لوضع إطار شامل للملامح القيادية، وأهدافها ضمن منهج عملي لتصنيف المهام والأنشطة التي ينبغي على القادة القيام بها وهي:

- ü تنفيذ (استراتيجيات) الشركة لمواجهة التحديات
- ü التأكد من الربط بين قيم الشركة، وأعمالها، وأدائها
- ü وجود رؤية ورسالة واضحتين
- ü إيجاد بيئة عمل تتسم بالانفتاح والتعاون
- ü إقامة حوارات بناءة
- ü تطوير الموظفين
- ü دعم الطاقات الابداعية لدى الموظفين
- ü رعاية الإبداع
- ü الحصول على التزام كامل بتحقيق أهداف الشركة
- ü تشجيع الموظفين على تقديم أفضل أداء
- ü زيادة الوعي لأعمال أرامكو السعودية

و تساهم البرامج التي يقدمها مركز التطوير القيادي على استكشاف، وتشجيع، وتنمية ممارسة هذه الأنشطة. ولعل الأهم من ذلك هو أن برامج مركز التطوير القيادي مصممة لمساعدة المشاركين فيها في الانخراط في هذه

الأنشطة في أماكن عملهم من خلال علاقة تربط البرامج التدريبية بموقع العمل مباشرة.

نموذج التطوير القيادي

يوضح نموذج التطوير القيادي السبب الذي يجعل مركز التطوير القيادي الآن مختلفاً ويعطي صورة عن هذا الاختلاف. فقد كان عملنا يقتصر في السابق على تطوير المهارات الفردية والاشرفية على الآخرين، أما الآن فإن لدينا رؤية أوسع مدى.

وتعتمد هذه الرؤية على ثلاثة مسارات لتطوير القوى البشرية وإحداث نقلة نوعية في الأداء، وهذه المسارات الثلاثة يعكسها نموذج التطوير القيادي الذي بني عليه النهج الذي نتبعه.

وأول هذه المسارات هو تطوير الفرد وتنمية القدرة على التحكم في الذات. وفي هذا المسار نتناول الكفاءات والمهارات الثلاث التالية:

أولاً : الأخذ بزمام المبادرة.

ثانياً : وضع الأهداف الشخصية .

ثالثاً : السعي للحصول على آراء الآخرين حول مدى التطور المنظور .

وقد قدم مركز التطوير القيادي إسهاماً كبيراً في مبادرة التطوير الذاتي التي تمت برعاية رئيس الشركة وكبير إدارييها التنفيذيين. كما يواصل المركز مساندة تطوير الموظفين القائم على الكفاءات يقدم برامج تعلم عن طريق شبكة الكمبيوتر (التعلم عن بعد) في الشركة.

ولدعم هذا المسار الأول وفرت الشركة العديد من البرامج التكميلية ذات الصلة بتحسين الأداء و الاعتماد على المبادرة الشخصية للتعلم الذاتي. يساندها

فريق من مراكز التعلم و المكتبات بالشركة . كما يقدم المركز إضافة لبرامج التطوير الذاتي أنواعاً آخر من البرامج وهي:

- نقل حي و مباشر لبرامج إداريه، وقياديه من خارج المملكة يقدمها أبرز اصحاب الفكر، والباحثين في الإدارة والقيادة في العالم.
- حلقات حوار و نقاش يديرها مستشاري المركز تتناول أحد الجوانب ذات الاهتمام في مجالات القيادة و الإدارة.

أما المسار الثاني فيتمثل في تطوير الآخرين، من خلال برامج تقويم أداء الآخرين والمساعدة بتقديم الدعم اللازم ووضع التحديات للتطوير والبدء في تغيير السلوك. وهذا هو مجال "النماذج العقلية"، حيث ننظر إلى الكيفية التي يؤثر بها القادة على الآخرين - (على سبيل المثال) - من خلال إيجاد القدوة والتوجيه والتواصل. ولكي تصبح عملية التطوير و التعلم جزء طبيعي في الأعمال اليومية.

يتمثل المسار الثالث في تطوير الشركة وتحويلها إلى مؤسسة تقوم على التعلم.

و "بإعادة التحكم في الذات" و "تطوير الآخرين" تكتمل المسارات الثلاثة للنموذج الذي يعد أساساً لإقامة مؤسسة تعتمد على التعلم. ويتعاون مركز التطوير القيادي مع مجموعة التميز المستمر في قطاعات الأعمال المختلفة في الشركة لنشر هذا المفهوم.

إن النهج الذي يتبعه المركز في التطوير القيادي يؤكد على قيام تناغم بين الأهداف (الإستراتيجية) والنموذج الإشرافي والقيادي.

لذا فإن البرامج التدريبية الحالية التي هي في طور الانشاء تدعم فلسفة التطوير لكل مسارات النماذج الثلاثة ابتداء بتطوير الذات و تطوير الآخرين وانتهاء بتطوير إدارات تسعي للتعلم.

فعلى سبيل المثال: برنامج بناء الذات مثل: العادات السبع، والتعليم الذاتي عن طريق التعليم (الإلكتروني) والعديد من البرامج الأخرى تتمحور لتطوير الذات بينما تهدف برامج تطوير الآخرين للمسار الثاني مثل التوجيه لرفع الأداء، والإدارة بالنتائج لتهيئة قادة قادرين على نقل المعرفة، وإدارة الأعمال والأفراد بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرسومة و من ثم الانتقال إلى المسار الثالث وهو إيجاد بيئة تشجع على توسيع دائرة التعلم ونقل المعرفة داخليا وعلى مستوى الإدارة لتصبح أكثر شمولية وتساهم برامج مثل القيادة الهادفة والتفكير من منظور النظم في التأكيد على تحقيق ذلك.

إستراتيجيات التعاون والشراكة

مع أن معظم الاستشارات الخاصة بالتطوير التنظيمي تستهدف قطاعات الأعمال الرئيسية (الزيت والغاز)، إلا أننا نتعاون مع المناطق الإدارية الأخرى في قطاع خدمات المساندة أيضاً.

هناك عدد من الخطوات التي ينبغي على مركز التطوير القيادي والدائرة

المعنية القيام بها لتعزيز انتقال عملية التعلم إلى مكان العمل، وهي كما يلي:

- إشراك إدارة القطاع.
- تقديم برامج مصممة خصيصاً لمجموعات متكاملة من المشاركين.
- التأكد من تلبية البرامج لاحتياجات مكان العمل.
- جعل المشاركين يعدون خططاً عملية.
- الجمع بين الأفراد الذين سبق لهم حضور هذه البرامج التدريبية لتبادل الخبرات ومساعدة بعضهم بعضاً في التعلم.
- التعاون مع الإدارة على مراقبة التقدم وقياس النجاح.
- اشراك المشاركين في الدورات التدريبية والإدارية في عملية المتابعة

والخطوة الأخيرة المتعلقة باشتراك الدائرة في عملية المتابعة هي على درجة كبيرة من الأهمية، لأنها تتضمن مفهوم إنشاء شبكة من الموارد التنظيمية التي تساعد في المحافظة على استمرارية عملية انتقال التعلم. وعلى سبيل المثال، فإن ذلك يمكن أن يتضمن إنشاء شبكة من المدربين، لأن المبدأ الأساسي هنا هو مساعدة الدائرة على اكتساب القدرة على مساعدة نفسها بنفسها.

ومن الملاحظ أن مركز التطوير القيادي تولى في الأعوام القليلة السابقة مسؤولية تطوير رؤساء الأقسام، ولذا فقد كان علينا أن نغير من تركيز برامجنا لاستيعاب هؤلاء الموظفين الذين يعدون على درجة عالية من الأهمية، وأثمر ذلك عن برنامجي "القيادة الهادفة" و "القيادة على مستوى الصف الأول". وتمخض ذلك أيضاً عن فرصة جديدة للتعامل مع عملية انتقال التعلم داخل الشركة.

وإيجازاً لما ذكر و الذي يتعلق ببرامج التطوير القيادي التي يقدمها المركز، فقد ركزت على فكرة تسلسل المستويات القيادية وكيف تركز برامج التطوير القيادي الرئيسة على تطوير سلوكيات رؤساء الوحدات والنظار الإداريين.

أرقام وإحصاءات :

في عام ٢٠٠٣ قدم المركز ٢٨٦ دورة تدريبية ضمت ١٧ برنامجاً حضرها ٦١٢١ متدرباً من كافة الشرائح المهنية و الاشرافية.

وفي عام ٢٠٠٤ أضيف عدد من البرامج ليصبح عدد البرامج ٢٣ قدمت حولها ٣٥٧ دورة تدريبية حضرها ٧١٣٠ متدرباً بزيادة قدرها ١٧% عن العام السابق.

ثم تواصلت الزيادة في عدد البرامج المقدمة من ٣٠ برنامجاً في عام ٢٠٠٥ إلى ٤٠ في عام ٢٠٠٨ أو من المتوقع أن تصل الى ٤٥ برنامجاً بحلول

عام ٢٠٠٩ ، وأن يصل عدد المشاركين في ٦٢٩ دورة الى ١٢٤٤٢ مشاركاً
أي بزيادة تفوق ١٠٠% عن عام ٢٠٠٣.

المستقبل - مركز الموارد البشرية

الرؤية المستقبلية

تدرك دائرة التدريب و تطوير الكفاءات بأن الوقت أصبح أكثر ملائمة
للنظر بثقة للمستقبل، والتخطيط لإحداث نقلة نوعية في تطوير القوى البشرية،
والقيادية بصورة خاصة عن طريق الإستفادة من العديد من أنظمة القوى
البشرية والتي قامت الشركة مؤخراً باستحداثها أو إعادة هيكلتها لتتلاءم مع
متطلبات تنمية القوى البشريه مثل نظام التقدم و التخطيط الوظيفي ونظام
تخطيط التطور الفردي و نظام إدارة الأداء ونظم المعلومات والإحصاءات
البشرية أو غيرها لمساندة، ودعم أهداف التطوير (الإستراتيجية) لبناء القدرات و
المهارات القيادية اللازمة انتقاءً و تهيأةً مع المحافظة على أداء رفيع المستوى
للشركة عبر العناصر التالية:

- التأكيد على دور الموظف ، ورئيسه المباشر في تحديد إحتياجات التطوير
الفردية.
- تشجيع المبادرات الشخصية للاستفادة من البرامج المتاحة.
- التأكيد على مسؤولية الإدارة عن الأداء الوظيفي من خلال استخدام برنامج
إدارة الأداء لوضع اهداف ومن ثم متابعتها و قياسها.
- التأكيد على مسؤولية الموظف على القيام بالأداء ضمن مراحل التقويم و
معايير الكفاءات.
- تحسين نقل المعرفة والتعلم لبناء مهارات العمل باستخدام أساليب تطبيق
هادفة.

- تحسين انتقاء واختيار السبل والوسائل المستخدمة في الشركة لاستهداف القيادات الواعدة عن طريق توفير مصادر معلومات تقييمية و موثوقة حول أداء المشرفين التطويري.
- تحسين أساليب الشركة في تحديد المشرفين غير الكفاء لتحويل مسارهم الوظيفي.

نموذج التطوير القيادي المدمج

- يقوم مركز التطوير القيادي بوضع اللمسات النهائية لنموذج التطوير القيادي المدمج لدعم مبادرة الشركة لتحسين الإشراف الذي أقر في عامي ٢٠٠٧-٢٠٠٨ للبدء في التنفيذ في عام ٢٠٠٩.

وللنموذج مسارين:

- المسار الأول: يسمح لذي الكفاءات الفنية المهنية والذين اختاروا بذل الجهد في توجيه قدراتهم للتأثير على الأفراد للتقدم عبر مسار التطوير الاشرافي والاداري بعد استكمال عدد من البرامج المنهجية ابتداءً من الحصول على التأهيل والإجازة المرسومه لبناء المشرفين و إنتهاءً الى الوصول الى مرحلة التقدم و التفوق في القيادة.
- المسار الثاني: يسمح لمن لديهم الكفاءات الفنيه والمهنية العاليه الذين اختاروا بذل جهودهم بمواصلة الارتقاء بكفاءاتهم لمستويات مهنيه أعلى للتقدم عبر مسار التطوير المهني من خلال برامج تطويريه منهجية ومحددة للحصول على التأهيل، والإجازة المطلوبه وظيفياً إنتهاءً بالمراحل المتقدمة مهنيا.
- وصمم النموذج المدمج الجديد لدعم مبادرة الشركه لتحسين كفاءة المشرفين من خلال التركيز على ثلاثة عوامل أساسية:

- الحاجة لوجود نظم ثابتة ومتوافقة على مستوى الشركة لإختيار وإنتقاء المشرفين الأكفاء والموهوبين في المراحل الأولى وظيفياً.
- توفير البرامج التطويرية الملائمة في الوقت المناسب لإكساب المهارات الإشرافية وإيجاد المنظومة اللازمة لمساعدة المشرف للانتقال من وضعية الموظف إلى القيام بمهام الإشراف ببسر وسهولة.
- توفير البرامج التكاملية للمشرفين على رأس العمل مما يساهم بفاعلية على رفع مستوى أدائهم جنباً إلى جنب مع مراحل التأهيل والتطوير لأقرانهم الجدد.

يحتوي النموذج على أربع مستويات أساسية تضم التأهيل، والحصول على إجازة المهارات الإشرافية والارتقاء القيادي وبرامج القيادة المتقدمة لصقل المواهب.

المستوى الأول:

- يعد مستوى الإعداد التأهيلي من أهم وأدق مراحل النموذج فمن خلاله يتم ترشيح الكفاءات و المواهب ضمن معايير علمية مبرمجة لقياس مدى امكانية ملائمتها لإعدادها لتولي مسؤولية القيادة مستقبلا عبر التسلسل التالي:.
- برنامج التقدم في التخطيط الوظيفي لترشيح من يقع عليهم الإختيار للبدء في سلسلة التطوير القيادي.
- وضع خطة التطوير للمرشح موضحة أهداف التطوير من خلال نظام تخطيط التطور الفردي
- حضور برنامج استعراض العملية القيادية، لمعرفة وقياس رغبة المرشح في تولى المهامات القيادية مستقبلا.

- تقييم نتائج برنامج "استعراض العملية القيادية" لتحديد رغبة المرشح في أي من المسارين القيادي أو المهني.
- بعد تحديد المرشح لرغبته في العمل القيادي يتم إتخاذ القرار لبدء عملية التطوير لحضور برنامجين تأهليين حول أسس الإشراف الفاعل و الحلقة التحضيرية للمشرفين الجدد. ويقدم هذان البرنامجان المبادئ التي يحتاجها المرشح الجديد للعمل الإشرافي لتولي الإشراف إضافة إلى نظرة عامة على ما تقوم به الشركة من مهمات مختلفة من أعمال، وأنظمة الشركة، وتوثيق الصلة مع الدوائر الأخرى لتسهيل مهام أداء أعمالهم. كما يتاح للمشرف الجديد تطبيق ماتعلمه قبل الإنتقال للمرحلة اللاحقة.
- يحتاج المشرف الجديد لفترة تتراوح ما بين ١٨-٢٤ شهرا لممارسة العمل الإشرافي ليكون مهيباً لحضور برنامج تقييم المشرفين.
- يتراوح عدد المشرفيين الجدد الذين ينضمون للعمل القيادي سنويا ما بين ٤٥٠-٥٥٠ مشرفاً يتطلب حضورهم لمركز تقييم المشرفين لمدة يومين. لتحديد المستوى القيادي، والمهارات القيادية التي تحتاج إلى تحسين ومن ثم وضع خطة ارشادية تستهدف المهارات القيادية المطلوب تميتها وتحسينها لمقابلة الاحتياجات الفردية. كما تمكن المعلومات التحليلية التي يوفرها المركز حول أداء الموظف في قياس المهارات القيادية صورة أوضح لدائرة الأعمال حول المواهب القيادية المتوفرة التي يحتاجها الفرد ومدى إمكانية التطوير والإستجابة للتغيير من المنظورين القصير و البعيد الأمد.

المستوى الثاني:

تتصل حلقة التطوير الإشرافي في الإنتقال من مستوى التأهيل الى إجازة المهارات والاشرفية عن طريق الإكمال بنجاح لبرنامجين خصص أحدهما للمشرفين الجدد و الآخر للمشرفين على رأس العمل.

- برنامج الإدارة لأجل النتائج: يتم ترشيح المشرفين الجدد لحضور البرنامج المكثف الذي يستغرق خمسة شهور للوفاء بمتطلباته. ويحوي البرنامج ثلاث أجزاء مترابطة وتكميلية مدة كل جزء من ٦-٧ أسابيع منها اسبوع تدريبي ويخصص باقي الوقت (٦ أسابيع) للتطبيق أثناء العمل يتخللها مهام مسندة لتأديتها أثناء العمل، ويضم أيضا التوجيه الميداني والعديد من عمليات التقييم المستمر حول إنجاز المهمات وتحليل النتائج التي يقوم بها مستشار والبرنامج بالتعاون مع رؤساء الموظف. ويمكن هذا البرنامج إدارة الموظف من مراجعة نتائج التقييم أثناء وبعد الانتهاء من البرنامج من ملائمة المرشح للتقدم الوظيفي بشكل مطرد أو مراقبة الأداء مع إمكانية تحويل المسار إلى المهني بدلا عن القيادي.
- "برنامج الإشراف القيادي" : صمم هذا البرنامج لكي يلبي احتياجات التطوير الفرديه لدى المشرفين على رأس العمل بعد دراسة وتحليل الإحتياجات الفعلية لتطوير القدرات القيادية وذلك باستخدام استبيان أعد خصيصاً لهذه المجموعة بغية التأكد من الإحتياجات الفعلية لإستهدافها. ويحوي البرنامج أيضا العديد من الأنشطة التي تدار من خلال القيام بها على رأس العمل، كما تخضع النتائج الى المتابعة و التقييم لإستكمال المتطلبات بنجاح.

المستوى الثالث:

التركيز على المهارات القيادية لكل من الفئتين: المشرفين الجدد والذين هم على رأس العمل بعد استكمال برامج التأهيل والإجازة في المهارات القيادية يأتي دور تعميق مفهوم العمل الإداري والقياديين بعد تحديد الاحتياجات الفردية والعملية للإرتقاء بالأداء. ومن أمثلة البرامج المقدمة لهذا المستوى برنامج التوجيه لتحسين الأداء والقيادة للصف الأول وغيرها صممت لأستهداف مهارات معينة وتلبية الاحتياجات الفردية للوصول الى أعلى درجات الأداء بغية تحقيق نتائج قياسية ومحدده.

المستوى الرابع:

برامج القيادة المتقدمة لصقل المهارات القيادية. ففي هذا المستوى يتاح للموظف حضور برامج إضافية تهدف لتعلم أساليب القيادة الرفيعة ومكوناتها. فعلى سبيل المثال فإن القائد يعمل من خلال النظم المتعددة من أجل إيجاد الحلول المناسبة للمشاكلات المتكررة الحدوث، لذا فإن برنامج التفكير من منظور النظم يساهم وفي تعميق اسلوب التفكير وتكوين رؤية أكثر وضوحا للكيفية التي تعمل وتتداخل بها النظم ومن ثم يتسنى إيجاد الحلول الناجحة.

إضافة إلى ذلك هناك برامج أخرى هادفة ومكملة للارتقاء بالأداء القيادي مثل "تحسين عمليات العمل" و "تنسيق أهداف الفريق" و "التفكير الإستراتيجي" و"إدارة المواهب" تمكن القائد من التخطيط بشكل واقعي لمواجهة الأمور بفاعلية أكثر و إحداث التأثير المطلوب.

وندرك تماما أن التغيير والتطوير للقوي البشرية وخاصة القيادية يتطلب التحضير والتخطيط على الأجل القصيرة والبعيدة على حد سواء وتضافر الجهود والتنسيق مع التقويم المستمر لكافة المراحل والمستويات.

كما يساهم نموذج التطوير القيادي المدمج لتكامل الجهود المبذولة لمواجهة النقص في القيادات الأولية خلال السنوات القليلة المقبلة نتيجة لتقاعد العديد من المشرفين الحاليين ولحاجة الشركة إلى وضع برامج منهجية على اسس مدروسة في اختيار وتأهيل والارتقاء بالمهارات الإدارية والقيادية وتكوين نخبة من ذوي الكفاءات القيادية للقيام بمسؤولياتهم المناطة على الوجه الأكمل.

مركز الموارد البشرية

تقوم الشركة حالياً ببناء مقر جديد ليكون نواة لنقلة نوعية للخدمات المزمع تنفيذها بعد إستكمال المبنى في المستقبل القريب والبدء في رحلة التغيير والتحول لمركز التطوير القيادي ليضاهي أقرانه على المستوى العالمي. وندرك تماماً مدى التحديات المصاحبة لهذه النقلة والتأكد من أن جميع الموظفين العاملين والذين سيعملون بمركز الموارد البشرية لديهم الالتزام بالكيفية التي سيتم بها تقديم أفضل مستوى للخدمات والمساعدة لعملائنا في الشركة. ويعكف فريق مكلف من المركز حالياً للإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف سنكون مختلفين؟
- ما هي المتغيرات في العلاقة مع العملاء؟
- ما الذي نحتاج القيام به فعلياً لنضاهي مراكز التطوير القيادي العالمية؟.