

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية: حجر الأساس لبناء منظمة ناجحة (2024)

تتكون هذه الدورة من ثلاث مواد؛ مادة من إعداد المحور الإنساني العالمي للتنمية والأبحاث، وثانية مأخوذة من برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، وثالثة مأخوذة من الدليل الإرشادي لأنظمة الموارد البشرية.



محادثة وشهادة

الدورات التدريبية الإلكترونية الأفضل عالمياً

من: المحور الإنساني العالمي للتنمية والأبحاث

*GLOBAL HUMANITARIAN PIVOT FOR DEVELOPMENT AND
RESEARCH (GHPDR)*



مقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في أي منظمة، حيث تُعنى بالإدارة الفعالة لجميع جوانب الموارد البشرية، بدءًا من التوظيف والتعيين، مرورًا بالتدريب والتطوير، وصولًا إلى التعويضات والمزايا، وانتهاءً بتقييم الأداء والفصل. تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في ضمان تحقيق أهداف المنظمة من خلال استقطاب الموظفين الموهوبين وإبقائهم وتحفيزهم على العمل بإنتاجية وكفاءة.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "علم وفن إدارة الأشخاص في المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتنمية وتقييم رأس المال البشري".

إدارة الموارد البشرية (HRM) هي إدارة القوى العاملة في المنظمة. تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات والسياسات المصممة لجذب وتطوير وتحفيز والحفاظ على الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من إدارة الأعمال وتركز على العامل البشري كعنصر رئيسي للنجاح التنظيمي.

تشمل إدارة الموارد البشرية عدة وظائف رئيسية:

أولاً. التخطيط للقوى العاملة:

التخطيط للقوى العاملة هو عملية استراتيجية تهدف إلى ضمان توافر العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات والمؤهلات اللازمة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة. يعتبر التخطيط للقوى العاملة جزءًا حيويًا من إدارة الموارد البشرية ويشمل مجموعة من الأنشطة والخطوات التي تساعد على تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على المدى القصير والطويل. فيما يلي تفصيل لأهمية التخطيط للقوى العاملة والخطوات الأساسية لتحقيقه:

أهمية التخطيط للقوى العاملة:

1. التوافق مع الأهداف الاستراتيجية:

يساعد التخطيط للقوى العاملة على تلبية الاحتياجات البشرية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يضمن هذا التوافق أن يكون لدى المنظمة الموظفين المناسبين لدعم وتنفيذ خططها المستقبلية.

2. التكيف مع التغيرات:

يمكن أن تساعد هذه العملية في التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مثل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وضمان استعداد المنظمة لمواجهة هذه التحديات.

3. الكفاءة والتوفير:

يسهم التخطيط الجيد في تحقيق كفاءة أكبر في استخدام الموارد البشرية وتجنب التكلفة الزائدة الناتجة عن نقص أو فائض العمالة.

4. تحسين رضا الموظفين:

من خلال التخطيط للقوى العاملة، يمكن للمنظمة تطوير مسارات وظيفية واضحة وبرامج تدريبية تلبي تطلعات الموظفين، مما يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من معدل دوران الموظفين.

الخطوات الأساسية في التخطيط للقوى العاملة:

1. تحليل الوضع الحالي:

يشمل هذا التحليل تقييم الوضع الحالي للقوى العاملة من حيث العدد والمهارات والكفاءة. يتم تحليل هيكل القوى العاملة الحالية لتحديد نقاط القوة والضعف.

2. توقع احتياجات القوى العاملة المستقبلية:

يجب على المنظمة تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بناءً على خططها الاستراتيجية والتوقعات السوقية والتغيرات التكنولوجية. يمكن استخدام تقنيات التنبؤ المختلفة مثل تحليل الاتجاهات والنماذج الإحصائية لتحقيق هذا الهدف.

3. تحديد الفجوات في القوى العاملة:

بعد تحديد الاحتياجات المستقبلية، يتم مقارنة هذه الاحتياجات بالوضع الحالي للقوى العاملة لتحديد الفجوات المحتملة في العدد والمهارات والخبرات.

4. وضع خطط العمل:

تشمل هذه الخطط تطوير استراتيجيات لتغطية الفجوات المحددة. يمكن أن تتضمن استراتيجيات التوظيف والتدريب وإعادة التأهيل والنقل الداخلي والتطوير الوظيفي.

5. التنفيذ والمتابعة:

تتضمن هذه المرحلة تنفيذ الخطط الموضوعية ومراقبة النتائج لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يتطلب ذلك تقييمًا دوريًا وتعديلات على الخطط بناءً على التغيرات التي قد تحدث.

6. مراجعة وتقييم:

يتعين على المنظمة مراجعة وتقييم فعالية التخطيط للقوى العاملة بشكل دوري. يساعد هذا التقييم في تحديد ما إذا كانت الخطط قد حققت أهدافها أم لا، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

أدوات وتقنيات التخطيط للقوى العاملة:

1. تحليل الوظائف:

يتضمن تحليل تفاصيل الوظائف ومتطلباتها من حيث المهارات والمعرفة والقدرات. يساعد هذا التحليل في تحديد نوعية القوى العاملة المطلوبة.

2. تخطيط السيناريوهات:

يستخدم لتصور مجموعة من السيناريوهات المستقبلية المحتملة وتخطيط الاستراتيجيات المناسبة لكل سيناريو.

3. النماذج الإحصائية:

يمكن استخدام النماذج الإحصائية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة بناءً على البيانات الحالية والاتجاهات التاريخية.

التحديات في التخطيط للقوى العاملة:

1. التغيرات السريعة في البيئة:

يمكن أن تتغير البيئة الخارجية بسرعة، مما يجعل من الصعب التنبؤ بدقة باحتياجات القوى العاملة المستقبلية.

2. نقص البيانات الدقيقة:

قد تواجه المنظمات تحديات في الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة حول القوى العاملة الحالية والاحتياجات المستقبلية.

3. المقاومة الداخلية للتغيير:

قد يواجه تنفيذ خطط القوى العاملة مقاومة من داخل المنظمة، سواء من الموظفين أو الإدارات المختلفة.

التخطيط للقوى العاملة هو عملية مستمرة تتطلب تحليلًا دقيقًا وتنبؤًا استراتيجيًا وتنفيذًا فعالًا لضمان توافر القوى العاملة اللازمة لدعم أهداف المنظمة. من خلال تبني نهج تخطيط شامل، يمكن للمنظمات تحقيق توازن أفضل بين العرض والطلب على القوى العاملة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والمرونة والقدرة التنافسية.

ثانياً. التوظيف والاختيار:

جذب المرشحين المناسبين للوظائف المتاحة من خلال الإعلانات والأنشطة الترويجية الأخرى، ثم اختيار الأنسب منهم عبر عمليات المقابلات والاختبارات والتقييمات.

تعتبر عملية التوظيف والاختيار جزءًا حيويًا من إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى جذب واختيار أفضل الكفاءات المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة. تشمل هذه العملية مجموعة من الأنشطة التي تبدأ بتحديد الاحتياجات الوظيفية وتنتهي بتعيين الموظف المناسب. فيما يلي شرح مفصل لكل من التوظيف والاختيار وخطواتهما وأهميتهما:

التوظيف:



التوظيف: هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. يشمل التوظيف عدة خطوات رئيسية:

1. تحديد الاحتياجات الوظيفية:

- تحليل الوظائف: يشمل هذا التحليل دراسة الوظائف المتاحة وتحديد المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لكل وظيفة.

- وصف الوظيفة: إعداد وصف تفصيلي للوظيفة يتضمن المهام والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة.

2. إعداد خطة التوظيف:

- تحديد المصادر: تشمل المصادر الداخلية (مثل التنقلات والترقيات) والمصادر الخارجية (مثل مواقع التوظيف، ووكالات التوظيف، والإعلانات الوظيفية).

- تصميم الإعلانات: إعداد إعلانات وظيفية تجذب المرشحين المناسبين وتعكس صورة إيجابية عن المنظمة.

3. استقطاب المرشحين:

- نشر الإعلانات: نشر الإعلانات الوظيفية في الأماكن المناسبة (مواقع الإنترنت، الجرائد، الجامعات، إلخ).

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي: استخدام منصات التواصل الاجتماعي لاستقطاب المرشحين والوصول إلى قاعدة أوسع من المتقدمين.

4. إدارة الطلبات:

- استقبال الطلبات: تجميع الطلبات والسير الذاتية من المرشحين.

- الفرز الأولي: إجراء فحص أولي للطلبات للتأكد من تلبية الحد الأدنى من المتطلبات.

الاختيار:

الاختيار: هو عملية تقييم المرشحين واختيار الأنسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة. تشمل عملية الاختيار عدة مراحل:

1. الفحص الأولي:

- مراجعة السير الذاتية والطلبات: تقييم المؤهلات والخبرات من خلال السير الذاتية والمعلومات المقدمة.

- إجراء مقابلات أولية: مقابلات هاتفية أو عبر الإنترنت لتقييم مدى ملاءمة المرشحين بشكل أولي.

2. اختبارات التقييم:

- الاختبارات الفنية: تقييم مهارات ومعارف المرشحين من خلال اختبارات متخصصة تتعلق بالوظيفة.

- الاختبارات النفسية والسلوكية: تقييم السمات الشخصية والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة.

3. المقابلات الشخصية:

- مقابلات فردية: مقابلات مباشرة مع المرشحين لتقييم مهاراتهم وخبراتهم وسلوكياتهم.

- مقابلات جماعية: مقابلات تشمل عدة مرشحين في نفس الوقت لتقييم قدرتهم على العمل في الفريق.

4. التحقق من المراجع:

- الاتصال بمراجع المرشحين: التواصل مع المراجع المقدمة من المرشحين للتحقق من المعلومات وتقييم الأداء السابق.

5. العرض الوظيفي والتفاوض:

- تقديم العرض: تقديم عرض وظيفي للمرشح الأنسب يتضمن التفاصيل المالية والمزايا.

- التفاوض: التفاوض مع المرشح حول العرض الوظيفي إذا لزم الأمر للوصول إلى اتفاق مشترك.

6. التعيين والانضمام:

- إتمام الإجراءات: إكمال كافة الإجراءات القانونية والإدارية لتعيين الموظف الجديد.

- استقبال الموظف الجديد: توفير برنامج استقبال وتوجيه لتسهيل اندماجه في المنظمة.

أهمية التوظيف والاختيار:

1. ضمان جودة الأداء:

- اختيار المرشحين المناسبين يضمن تحسين جودة الأداء والإنتاجية في المنظمة.

2. تعزيز الرضا الوظيفي:

- توظيف الأشخاص المناسبين يساعد على زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين.

3. دعم النمو والتنمية:

- اختيار الموظفين ذوي المهارات والخبرات المناسبة يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويسهم في نموها وتطورها.

4. تحقيق التوافق الثقافي:

- اختيار الموظفين الذين يتوافقون مع ثقافة المنظمة وقيمها يعزز الانسجام والتعاون داخل بيئة العمل.

التحديات في عملية التوظيف والاختيار:

1. تحديد المتطلبات الدقيقة:

- صعوبة تحديد المتطلبات الدقيقة لكل وظيفة مما قد يؤدي إلى استقطاب مرشحين غير مناسبين.

2. التحيز اللاواعي:

- قد يتأثر المسؤولون عن التوظيف بالتحيزات اللاواعية مما يؤثر على قرارات الاختيار.

3. التغيرات السريعة في السوق:

- التغيرات السريعة في سوق العمل تجعل من الصعب العثور على المواهب المناسبة في الوقت المناسب.

4. التكلفة والوقت:

- قد تكون عملية التوظيف مكلفة وتستغرق وقتًا طويلاً مما يؤثر على استمرارية العمل.

استخدام التكنولوجيا في التوظيف والاختيار:

1. أنظمة تتبع المتقدمين (ATS):

- استخدام أنظمة تتبع المتقدمين لتسهيل إدارة الطلبات وفرزها بشكل آلي.

2. الذكاء الاصطناعي:

- استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية وتحديد المرشحين الأنسب بسرعة ودقة.

3. المقابلات الافتراضية:

- استخدام تقنيات المقابلات الافتراضية لتقييم المرشحين من أي مكان في العالم.

4. الاختبارات عبر الإنترنت:

- استخدام منصات الاختبارات عبر الإنترنت لتقييم المهارات والمعارف الفنية والنفسية للمرشحين.

عملية التوظيف والاختيار تعتبر حيوية لنجاح أي منظمة، حيث تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء والرضا الوظيفي والنمو المستقبلي. باستخدام استراتيجيات وأدوات فعّالة، يمكن لإدارة الموارد البشرية تحسين هذه العملية لتحقيق أفضل النتائج.

ثالثاً. التدريب والتطوير:

التدريب والتطوير هما عمليتان محورتان في إدارة الموارد البشرية تهدفان إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين لتحسين أدائهم ودعم تحقيق أهداف المنظمة. بينما يركز التدريب على تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بوظائفهم الحالية بفعالية، يهدف التطوير إلى إعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر ومناصب قيادية في المستقبل.

أهمية التدريب والتطوير:

1. تحسين الأداء:

- يؤدي التدريب الفعّال إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة بشكل عام.

2. زيادة الرضا الوظيفي:

- يشعر الموظفون بالتقدير والدعم عندما تستثمر المنظمة في تدريبهم وتطويرهم، مما يزيد من رضاهم عن العمل ويساهم في تقليل معدل دوران الموظفين.

3. التكيف مع التغيرات:

- يساعد التدريب المستمر الموظفين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، مما يحافظ على مرونة المنظمة وقدرتها على المنافسة.

4. تطوير القيادات:

- يساهم التدريب والتطوير في إعداد القادة المستقبليين من خلال تطوير المهارات القيادية والإدارية اللازمة لتحمل المسؤوليات الإدارية.

أنواع التدريب والتطوير:

1. التدريب التوجيهي:

- يتم عند انضمام الموظفين الجدد للمنظمة لتزويدهم بمعلومات عن السياسات والإجراءات والثقافة التنظيمية.

2. التدريب المهني والفني:

- يركز على تزويد الموظفين بالمهارات الفنية والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بفعالية.

3. التدريب على المهارات الشخصية:

- يشمل تطوير المهارات الشخصية مثل التواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، وإدارة الوقت.

4. التدريب الإداري والقيادي:

- يهدف إلى تطوير المهارات الإدارية والقيادية لدى الموظفين لإعدادهم لتحمل المسؤوليات الإدارية.

5. التدريب الإلكتروني:

- يشمل استخدام منصات التعلم الإلكتروني والتدريب عبر الإنترنت لتقديم محتوى تعليمي متنوع وبأسلوب مرن.

خطوات عملية التدريب والتطوير:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تحليل الفجوات بين المهارات الحالية للموظفين والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم الأداء والملاحظات والتقييمات الوظيفية.

2. تطوير خطة التدريب:

- إعداد خطة تدريب تتضمن أهداف التدريب، والمحتوى التدريبي، والموارد المطلوبة، والجدول الزمنية.

3. تنفيذ التدريب:

- تقديم البرامج التدريبية من خلال ورش العمل، والدورات التدريبية، والتدريب الإلكتروني، والتوجيه والإرشاد.

4. تقييم فعالية التدريب:

- قياس نتائج التدريب من خلال تقييمات ما بعد التدريب، ومراجعات الأداء، ومتابعة تحسين الأداء الفعلي للموظفين.

5. التطوير المستمر:

- متابعة التطوير المستمر للموظفين من خلال تقديم فرص تعلم إضافية، والتوجيه المستمر، ودعم النمو المهني.

تحديات التدريب والتطوير:

1. تحديد الاحتياجات بدقة:

- صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتحديد البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات.

2. الموارد والتكاليف:

- قد تكون تكلفة التدريب وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه تحديًا للمنظمات، خاصة الصغيرة منها.

3. التوازن بين العمل والتدريب:

- تحقيق التوازن بين الوقت المخصص للتدريب ومتطلبات العمل اليومية يمكن أن يكون تحديًا للموظفين والإدارة.

4. مقاومة التغيير:

- قد يواجه الموظفون مقاومة لتعلم مهارات جديدة أو تغيير طرق العمل الحالية.

استخدام التكنولوجيا في التدريب والتطوير:

1. التعلم الإلكتروني:

- تقديم محتوى تعليمي عبر الإنترنت يمكن الوصول إليه في أي وقت ومن أي مكان، مما يوفر مرونة كبيرة للموظفين.

2. التدريب الافتراضي:

- استخدام تقنيات التدريب الافتراضي مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتقديم تجارب تدريبية تفاعلية وواقعية.

3. منصات التعلم التفاعلية:

- استخدام منصات التعلم التفاعلية التي تتضمن الألعاب التعليمية والمحاكاة لتشجيع المشاركة والتفاعل.

4. تحليل البيانات:

- استخدام تقنيات تحليل البيانات لتقييم فعالية البرامج التدريبية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

التدريب والتطوير هما عنصران أساسيان لتعزيز أداء الموظفين ودعم النمو التنظيمي. من خلال الاستثمار في تطوير مهارات ومعرفة الموظفين، يمكن للمنظمات تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز قدرتها على المنافسة في سوق العمل. يتطلب ذلك نهجًا استراتيجيًا يتضمن تحليل الاحتياجات، وتطوير خطط تدريب شاملة، وتنفيذها بفعالية، ومتابعة وتقييم النتائج لتحقيق التحسين المستمر.

تقديم البرامج التدريبية والتطويرية للموظفين لتحسين مهاراتهم ومعرفتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

رابعاً. إدارة الأداء:



إدارة الأداء هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة، وتقييم الأداء، وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية.

تعد إدارة الأداء جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية، حيث تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الرضا الوظيفي للموظفين. تشمل إدارة الأداء عدة عناصر رئيسية وخطوات متكاملة تهدف إلى تطوير أداء الموظفين والارتقاء بجودة العمل.

أهمية إدارة الأداء:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

- تسهم إدارة الأداء في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة.

2. تحسين الإنتاجية:

- من خلال تقديم التغذية الراجعة المستمرة وتحديد التوقعات، يمكن للموظفين تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

3. تعزيز الرضا الوظيفي:

- تسهم إدارة الأداء في زيادة رضا الموظفين من خلال تقديم التعزيز الإيجابي والدعم المستمر لتطوير مهاراتهم.

4. تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساهم في وضع خطط تدريبية مناسبة لتطوير مهاراتهم.

5. تحفيز الموظفين:

- يمكن لنظام إدارة الأداء الجيد أن يوفر حوافز ومكافآت تعزز الدافع وتحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

عناصر إدارة الأداء:

1. تحديد الأهداف:

- تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها.

2. المراقبة المستمرة:

- مراقبة أداء الموظفين بانتظام من خلال جمع البيانات وتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

3. التغذية الراجعة:

- تقديم التغذية الراجعة الفورية والبناءة للموظفين حول أدائهم، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

4. تقييم الأداء:

- إجراء تقييمات دورية وشاملة لأداء الموظفين بناءً على معايير محددة وموضوعية.

5. التطوير والتحسين:

- تقديم برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لمساعدة الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

6. المكافآت والتحفيز:

- تصميم نظام مكافآت وحوافز يعزز الأداء الجيد ويحفز الموظفين على تحقيق نتائج أفضل.

خطوات إدارة الأداء:

1. تحديد الأهداف والتوقعات:

- تبدأ عملية إدارة الأداء بتحديد الأهداف والتوقعات الواضحة لكل موظف، والتي يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2. التواصل المستمر:

- يجب على المديرين التواصل بانتظام مع الموظفين لتقديم التغذية الراجعة والدعم اللازم، وضمان أن يكون الموظفون على دراية بتوقعات الأداء الخاصة بهم.

3. جمع البيانات وتحليلها:

- جمع البيانات المتعلقة بأداء الموظفين من خلال الملاحظات، والتقارير، ونتائج العمل، واستخدامها لتحليل الأداء بشكل موضوعي.

4. إجراء التقييمات الدورية:

- إجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين باستخدام معايير وأدوات تقييم محددة مثل تقييم الأداء السنوي أو نصف السنوي.

5. تقديم التغذية الراجعة والتوجيه:

- تقديم التغذية الراجعة البناءة والمباشرة للموظفين بعد التقييمات، وتوجيههم نحو التحسين المستمر.

6. وضع خطط التطوير:

- تطوير خطط تطوير شخصية لكل موظف بناءً على نتائج التقييمات، وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة.

7. تحفيز الموظفين:

- تصميم وتنفيذ نظام حوافز ومكافآت يعزز الأداء المتميز ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم.

8. متابعة الأداء والتطوير:

- متابعة تقدم الموظفين بانتظام وتقديم الدعم المستمر لضمان تحقيق التحسينات المطلوبة.

التحديات في إدارة الأداء:

1. تحيز التقييم:

- قد تتأثر تقييمات الأداء بالتحيزات الشخصية للمديرين، مما يؤثر على موضوعية النتائج.

2. نقص التواصل:

- قد يؤدي نقص التواصل المستمر بين المديرين والموظفين إلى فهم غير دقيق لتوقعات الأداء.

3. مقاومة التغيير:

- قد يواجه الموظفون مقاومة لتبني تحسينات جديدة في الأداء أو التكيف مع التقييمات.

4. تحديد الأهداف:

- قد يكون من الصعب تحديد أهداف قابلة للقياس وواقعية لجميع الموظفين.

استخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء:

1. أنظمة إدارة الأداء:

- استخدام برامج وأنظمة إدارة الأداء التي توفر أدوات لتحديد الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة، وتقييم الأداء بشكل مستمر وفعال.

2. تحليل البيانات:

- استخدام التحليلات المتقدمة والبيانات الضخمة لتقييم الأداء بشكل أكثر دقة وتحديد الاتجاهات والنماذج في الأداء الوظيفي.

3. التغذية الراجعة الفورية:

- استخدام التطبيقات والمنصات الرقمية لتقديم التغذية الراجعة الفورية والمستمرة للموظفين.

إدارة الأداء هي عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد الأهداف الواضحة، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وتقييم الأداء بشكل منتظم، وتحفيز الموظفين. باستخدام أدوات وتقنيات حديثة، يمكن للمنظمات تحسين فعالية إدارة الأداء وتعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم. تتطلب هذه العملية التزامًا مستمرًا من الإدارة لضمان تحقيق أفضل النتائج ودعم النمو والتطوير المستمر للموظفين.

تقييم أداء الموظفين بانتظام وتقديم التغذية الراجعة المستمرة وتحفيزهم على تحسين أدائهم.

خامسا. التعويض والمكافآت:

التعويض والمكافآت هما عنصران أساسيان في إدارة الموارد البشرية يهدفان إلى جذب وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين. يشمل نظام التعويض والمكافآت مجموعة من الحوافز المالية وغير المالية التي يتم تقديمها للموظفين مقابل أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية التعويض والمكافآت:

1. جذب المواهب:

- يساعد نظام التعويضات والمكافآت الجيد في جذب الكفاءات والمواهب المتميزة إلى المنظمة.

2. تحفيز الأداء:

- تسهم الحوافز المالية وغير المالية في تحفيز الموظفين لتحقيق مستويات أداء أعلى.

3. الاحتفاظ بالموظفين:

- يوفر نظام المكافآت المناسب الشعور بالتقدير والرضا لدى الموظفين، مما يقلل من معدل دورانهم.

4. تعزيز الرضا الوظيفي:

- الشعور بالتقدير والمكافأة يساهم في زيادة رضا الموظفين عن عملهم وتحسين معنوياتهم.

5. دعم الأهداف الاستراتيجية:

- يمكن تصميم برامج المكافآت لدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف محددة.

مكونات التعويض والمكافآت:

1. الرواتب والأجور:

- تشمل الرواتب الأساسية والأجور التي يحصل عليها الموظفون مقابل عملهم. يتم تحديد الرواتب بناءً على مستوى الوظيفة، والخبرة، والمؤهلات.

2. الحوافز والمكافآت المالية:

- تتضمن الحوافز المالية مثل العلاوات، والمكافآت على الأداء، والعمولات، والمكافآت السنوية. تهدف هذه الحوافز إلى تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف الأداء المحددة.

3. المزايا والفوائد:

- تشمل المزايا الإضافية مثل التأمين الصحي، والتأمين على الحياة، وخطط التقاعد، وإجازات مدفوعة الأجر، والمرونة في ساعات العمل.

4. المكافآت غير المالية:

- تشمل المكافآت غير المالية التقدير الشخصي، والشهادات التقديرية، والفرص التدريبية، والفرص للتطوير المهني، والتقدير العام داخل المنظمة.

5. التعويضات المتغيرة:

- تتضمن عناصر التعويضات المتغيرة مثل أسهم الشركة، وخطط المشاركة في الأرباح، والخيارات الأسهمية، والتي ترتبط بأداء المنظمة وأداء الموظف.

استراتيجيات التعويض والمكافآت:

1. التعويض القائم على الأداء:

- يتم ربط المكافآت بمستويات الأداء الفردي أو الفريق، حيث يحصل الموظفون على مكافآت إضافية بناءً على تحقيق أهداف محددة.

2. المقارنة بالسوق:

- تحديد التعويضات بناءً على مستويات الرواتب والمكافآت في السوق لضمان التنافسية وجذب أفضل الكفاءات.

3. المكافآت الجماعية:

- تقديم مكافآت جماعية للفريق أو الوحدة التنظيمية بناءً على تحقيق أهداف مشتركة، مما يعزز التعاون والعمل الجماعي.

4. المرونة في التعويضات:

- تقديم خيارات مرنة في التعويضات، مثل الاختيار بين زيادة الرواتب أو الحصول على مزايا إضافية، لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة.

تحديات التعويض والمكافآت:

1. التوازن بين التكلفة والفائدة:

- تحتاج المنظمة إلى تحقيق توازن بين تكلفة برامج المكافآت والفائدة المتحققة من زيادة الأداء والاحتفاظ بالموظفين.

2. تحقيق الإنصاف:

- يجب أن تكون أنظمة التعويضات والمكافآت عادلة ومنصفة بين الموظفين لضمان عدم الشعور بالتمييز أو الظلم.

3. التكيف مع التغيرات:

- تحتاج برامج المكافآت إلى التكيف مع التغيرات في السوق والبيئة التنظيمية للحفاظ على فعاليتها.

4. تحفيز الجميع:

- تصميم برامج مكافآت تحفز جميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو أدوارهم المختلفة.

استخدام التكنولوجيا في التعويض والمكافآت:

1. أنظمة إدارة التعويضات:

- استخدام برمجيات إدارة التعويضات لتتبع وإدارة الرواتب والمكافآت وتقديم تقارير دقيقة ومحدثة.

2. التحليلات المتقدمة:

- استخدام التحليلات المتقدمة لتحليل بيانات التعويضات وتحديد الاتجاهات وتحسين استراتيجيات المكافآت.

3. المنصات الرقمية:

- استخدام المنصات الرقمية لتقديم المكافآت والتقدير الفوري، مما يعزز التواصل والتحفيز المستمر.

التعويض والمكافآت جزء أساسي من استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى جذب وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين. من خلال تصميم نظام تعويضات شامل وعادل يتضمن الرواتب والحوافز والمزايا، يمكن للمنظمات تحقيق رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. استخدام التكنولوجيا يمكن أن يساهم في تحسين إدارة التعويضات والمكافآت، مما يعزز فعالية هذه الأنظمة ويضمن تحقيق أقصى استفادة منها.

تحديد الرواتب والحوافز والمزايا للموظفين وضمان أنها عادلة وتتناسب مع أداء الموظفين ومساهماتهم.

سادسا. العلاقات الوظيفية:



العلاقات الوظيفية تشير إلى التفاعل بين الموظفين داخل المنظمة وبينهم وبين إدارتهم. تعتبر هذه العلاقات جزءًا حيويًا من بيئة العمل، حيث تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، والرضا

الوظيفي، والثقافة التنظيمية. تهدف إدارة العلاقات الوظيفية إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التواصل الفعال، والتعاون، وحل النزاعات بطريقة بناءة.

أهمية العلاقات الوظيفية:

1. تحسين الأداء والإنتاجية:

- العلاقات الوظيفية الجيدة تسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال تعزيز التعاون والعمل الجماعي.

2. زيادة الرضا الوظيفي:

- بيئة العمل التي تشجع على التواصل المفتوح والتقدير المتبادل تساهم في زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم.

3. تعزيز الولاء والاحتفاظ بالموظفين:

- العلاقات الإيجابية بين الموظفين والإدارة تساهم في تعزيز ولاء الموظفين للمنظمة وتقليل معدل دورانهم.

4. دعم الابتكار والإبداع:

- بيئة العمل التعاونية تشجع الموظفين على تبادل الأفكار والمشاركة في الابتكار والإبداع.

5. إدارة النزاعات بشكل فعال:

- تساعد إدارة العلاقات الوظيفية على حل النزاعات بشكل بناء وسريع، مما يحافظ على بيئة عمل مستقرة ومنتجة.

مكونات العلاقات الوظيفية:

1. التواصل الفعال:

- يشمل التواصل المفتوح والواضح بين الموظفين وبينهم وإدارتهم. يتضمن ذلك الاجتماعات الدورية، والرسائل الإلكترونية، والنقاشات المفتوحة.

2. الثقة والاحترام المتبادل:

- بناء الثقة والاحترام بين الموظفين وإدارتهم يعزز التعاون ويقلل من النزاعات.

3. الدعم والتوجيه:

- توفير الدعم والتوجيه المستمر للموظفين يساعدهم على تحقيق أهدافهم الوظيفية والنمو المهني.

4. التقدير والاعتراف:

- التقدير والاعتراف بجهود الموظفين يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.

5. العدالة والإنصاف:

- ضمان التعامل العادل والمنصف مع جميع الموظفين يعزز الثقة والولاء للمنظمة.

استراتيجيات تحسين العلاقات الوظيفية:

1. تشجيع التواصل المفتوح:

- إنشاء قنوات تواصل فعّالة ومفتوحة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم بحرية.

2. بناء ثقافة العمل التعاوني:

- تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من خلال فرق العمل المشتركة والمشاريع التعاونية.

3. تقديم الدعم والتوجيه المستمر:

- توفير التدريب والتوجيه المستمر للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم المهنية.

4. تقدير الجهود والإنجازات:

- إنشاء نظام لتقدير الجهود والإنجازات من خلال الجوائز والشهادات التقديرية والحوافز.

5. إدارة النزاعات بفعالية:

- تطوير سياسات وإجراءات واضحة لإدارة وحل النزاعات بين الموظفين وبينهم وبين إدارتهم بشكل بناء.

التحديات في إدارة العلاقات الوظيفية:

1. التواصل غير الفعال:

- قد يؤدي ضعف التواصل أو غيابه إلى سوء فهم ونزاعات بين الموظفين والإدارة.

2. التحيز والتمييز:

- التحيز والتمييز في التعامل مع الموظفين يمكن أن يسبب توترًا ونزاعات داخل بيئة العمل.

3. المقاومة للتغيير:

- قد يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع التغييرات في السياسات أو الإجراءات، مما يؤثر على العلاقات الوظيفية.

4. الإجهاد والضغط الوظيفي:

- يمكن أن يؤثر الإجهاد والضغط الوظيفي على العلاقات بين الموظفين ويزيد من النزاعات.

دور التكنولوجيا في تحسين العلاقات الوظيفية:

1. منصات التواصل الداخلي:

- استخدام منصات التواصل الداخلي مثل تطبيقات الدردشة والمنتديات الإلكترونية لتعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين.

2. أدوات إدارة المشاريع:

- استخدام أدوات إدارة المشاريع لتسهيل التعاون والعمل الجماعي بين الفرق المختلفة.

3. نظام إدارة الأداء:

- استخدام نظام إدارة الأداء لتقديم التغذية الراجعة المستمرة والتقدير الفوري لجهود الموظفين.

4. التدريب الإلكتروني:

- تقديم برامج تدريب إلكترونية لتعزيز مهارات التواصل وحل النزاعات لدى الموظفين.

العلاقات الوظيفية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء والإنتاجية. من خلال تبني استراتيجيات فعّالة لتعزيز التواصل، وبناء الثقة والاحترام المتبادل، وتقديم الدعم والتوجيه المستمر، يمكن للمنظمات تحقيق بيئة عمل إيجابية تدعم الرضا الوظيفي والابتكار والإبداع. التحديات في إدارة العلاقات الوظيفية يمكن التغلب عليها من خلال تطوير سياسات وإجراءات واضحة واستخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين.

إدارة العلاقة بين الموظفين والإدارة والعمل على حل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

سابعاً. الامتثال القانوني:



الامتثال القانوني في الموارد البشرية هو الالتزام بالقوانين واللوائح والتشريعات التي تنظم علاقة العمل بين أصحاب العمل والموظفين. يشمل ذلك الامتثال لقوانين العمل، وسياسات الأجور،

وظروف العمل، وقوانين السلامة والصحة المهنية، والتشريعات المتعلقة بالتمييز والتحرش، وغيرها من القوانين التي تحكم العلاقة الوظيفية.

أهمية الامتثال القانوني:

1. حماية حقوق الموظفين:

- يضمن الامتثال القانوني حماية حقوق الموظفين وتوفير بيئة عمل آمنة وعادلة.

2. تجنب النزاعات القانونية:

- الامتثال للقوانين يساعد المنظمات في تجنب النزاعات القانونية والدعاوى القضائية التي قد تنشأ نتيجة عدم الالتزام بالتشريعات.

3. تعزيز سمعة المنظمة:

- الالتزام بالقوانين يعزز من سمعة المنظمة ويعكس التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والمعايير الأخلاقية.

4. زيادة رضا الموظفين:

- يوفر الامتثال القانوني بيئة عمل مستقرة وعادلة، مما يزيد من رضا الموظفين وولائهم للمنظمة.

المجالات الرئيسية للامتثال القانوني في الموارد البشرية:

1. قوانين التوظيف والتمييز:

- تشمل قوانين التوظيف والتمييز القوانين التي تحظر التمييز في التوظيف على أساس العرق، أو الجنس، أو الدين، أو العمر، أو الإعاقة. تضمن هذه القوانين أن تكون عمليات التوظيف عادلة وغير متحيزة.

2. الأجور وساعات العمل:

- تتضمن القوانين المتعلقة بالأجور وساعات العمل تحديد الحد الأدنى للأجور، وتنظيم ساعات العمل الإضافية، وضمان دفع الأجور في الوقت المحدد.

3. الصحة والسلامة المهنية:

- تتطلب القوانين المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية توفير بيئة عمل آمنة وصحية، والالتزام بإجراءات السلامة لتجنب الحوادث والإصابات.

4. التوظيف وإنهاء الخدمة:

- تشمل القوانين المتعلقة بالتوظيف وإنهاء الخدمة الإجراءات والضوابط التي تحكم كيفية تعيين الموظفين وإنهاء خدماتهم، بما في ذلك الحقوق والواجبات المتعلقة بالإشعارات والفصل التعسفي.

5. الامتثال للبيانات والخصوصية:

- تتطلب القوانين المتعلقة بالخصوصية والبيانات حماية المعلومات الشخصية للموظفين وضمان استخدامها بشكل آمن وسري.

استراتيجيات الامتثال القانوني في الموارد البشرية:

1. التدريب والتوعية:

- تدريب الموظفين والمديرين على القوانين واللوائح ذات الصلة وتوعيتهم بأهمية الامتثال القانوني.

2. تحديث السياسات والإجراءات:

- مراجعة وتحديث سياسات وإجراءات الموارد البشرية بانتظام لضمان توافقها مع القوانين واللوائح الحالية.

3. إجراء التدقيقات الداخلية:

- تنفيذ التدقيقات الداخلية بشكل دوري لمراجعة الامتثال القانوني والكشف عن أي تجاوزات أو نقاط ضعف في النظام.

4. التوثيق والاحتفاظ بالسجلات:

- الحفاظ على سجلات دقيقة وشاملة لجميع العمليات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية لضمان الشفافية وإثبات الامتثال القانوني عند الحاجة.

5. الاستعانة بالمستشارين القانونيين:

- التعاون مع المستشارين القانونيين لضمان فهم وتطبيق القوانين واللوائح بشكل صحيح ودقيق.

تحديات الامتثال القانوني في الموارد البشرية:

1. التغيرات المستمرة في القوانين:

- تتغير القوانين واللوائح بشكل مستمر، مما يتطلب من المنظمات البقاء على اطلاع دائم بالتحديثات والتعديلات الجديدة.

2. التعقيدات القانونية:

- قد تكون القوانين واللوائح معقدة ومتعددة الجوانب، مما يجعل من الصعب على المنظمات فهم وتطبيق جميع المتطلبات بشكل صحيح.

3. الموارد المحدودة:

- قد تواجه بعض المنظمات صعوبة في تخصيص الموارد الكافية لضمان الامتثال القانوني، سواء كانت موارد مالية أو بشرية.

4. المقاومة الداخلية:

- قد يواجه الامتثال القانوني مقاومة من بعض الموظفين أو المديرين الذين قد يعتبرون السياسات الجديدة متطلبة أو مقيدة.

استخدام التكنولوجيا في الامتثال القانوني:

1. أنظمة إدارة الموارد البشرية:

- استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية لتتبع وتسجيل العمليات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية وضمان الامتثال القانوني.

2. التحليلات المتقدمة:

- استخدام التحليلات المتقدمة للكشف عن الأنماط والمخاطر المحتملة في الامتثال القانوني واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

3. التدريب الإلكتروني:

- تقديم برامج تدريب إلكترونية حول القوانين واللوائح المتعلقة بالموارد البشرية لتعزيز التوعية والامتثال.

الامتثال القانوني في الموارد البشرية هو عنصر حيوي لضمان حقوق الموظفين وتحقيق بيئة عمل عادلة وأمنة. من خلال تبني استراتيجيات فعّالة وتوفير التدريب والتوعية اللازمة، يمكن للمنظمات تعزيز الامتثال القانوني وتقليل المخاطر القانونية. استخدام التكنولوجيا يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة الامتثال وتوفير الأدوات اللازمة لتحقيق ذلك بفعالية وكفاءة.

ثامنا. إدارة التنوع والشمولية:

إدارة التنوع والشمولية في الموارد البشرية تهدف إلى خلق بيئة عمل تشمل الجميع وتحثي بالاختلافات بين الموظفين من حيث الجنس، العرق، العمر، الخلفية الثقافية، الدين، الإعاقة، والهوية الجنسية. هذه الإدارة تعترف بقيمة التنوع في تحسين الابتكار والإبداع والأداء العام للمنظمة.

أهمية إدارة التنوع والشمولية:

1. تحسين الأداء التنظيمي:

- التنوع يزيد من تنوع الأفكار والرؤى، مما يعزز الإبداع ويؤدي إلى حلول أكثر ابتكارًا للمشاكل.

2. جذب المواهب المتنوعة:

- سياسات الشمولية تجذب مجموعة واسعة من المواهب، مما يزيد من فرصة العثور على الموظفين الأكثر كفاءة.

3. تعزيز رضا الموظفين:

- بيئة العمل الشاملة تعزز رضا الموظفين والشعور بالانتماء، مما يزيد من الولاء والاحتفاظ بالموظفين.

4. تحسين سمعة المنظمة:

- الالتزام بالتنوع والشمولية يعزز سمعة المنظمة ويجعلها أكثر جاذبية للعملاء والشركاء.

مكونات إدارة التنوع والشمولية:

1. التوظيف العادل:

- ضمان عمليات توظيف عادلة وشفافة تتيح فرصًا متساوية لجميع المرشحين بغض النظر عن خلفيتهم.

2. التدريب والتطوير:

- تقديم برامج تدريبية لتعزيز الوعي بالتنوع والشمولية بين الموظفين وتطوير مهارات التعامل مع الفرق المتنوعة.

3. سياسات وإجراءات الشمولية:

- تطوير سياسات وإجراءات تدعم الشمولية وتمنع التمييز والتحرش داخل بيئة العمل.

4. ثقافة الشركة:

- بناء ثقافة مؤسسية تحتفي بالتنوع وتشجع على احترام جميع الأفراد والاختلافات بينهم.

5. التواصل الفعال:

- تعزيز قنوات التواصل المفتوح بين الموظفين من مختلف الخلفيات لتعزيز الفهم المتبادل والتعاون.

استراتيجيات إدارة التنوع والشمولية:

1. التوظيف المتنوع:

- تبني استراتيجيات توظيف تستهدف مجموعة واسعة من المرشحين من خلفيات متنوعة لضمان التنوع في التوظيف.

2. تدريب الحساسية الثقافية:

- تقديم برامج تدريبية لتطوير الوعي الثقافي والحساسية تجاه الاختلافات الثقافية بين الموظفين.

3. تشجيع الشراكات المجتمعية:

- التعاون مع منظمات المجتمع المحلي لتعزيز التوظيف من مجموعات متنوعة وتعزيز العلاقات المجتمعية.

4. قياس التقدم:

- وضع معايير ومؤشرات لقياس التقدم في تحقيق التنوع والشمولية، مثل نسبة التوظيف من المجموعات المختلفة ومستويات الرضا الوظيفي.

5. القادة كنماذج للشمولية:

- تشجيع القادة والمديرين على أن يكونوا نماذج للشمولية من خلال سلوكهم ودعمهم للسياسات الشاملة.

التحديات في إدارة التنوع والشمولية:

1. المقاومة الداخلية:

- قد يواجه تطبيق سياسات التنوع والشمولية مقاومة من بعض الموظفين الذين يفضلون الوضع الراهن أو لا يفهمون فوائد التنوع.

2. التحيز اللاواعي:

- التحيزات اللاواعية يمكن أن تؤثر على قرارات التوظيف والترقية والتقييم، مما يجعل تحقيق التنوع أكثر صعوبة.

3. التواصل الثقافي:

- الاختلافات الثقافية قد تؤدي إلى سوء الفهم والتواصل غير الفعال بين الموظفين من خلفيات مختلفة.

4. تحقيق التوازن:

- قد يكون من الصعب تحقيق توازن بين تعزيز التنوع والشمولية وبين الحفاظ على الكفاءة والمعايير العالية في التوظيف والتقييم.

استخدام التكنولوجيا في إدارة التنوع والشمولية:

1. أنظمة التوظيف الذكية:

- استخدام أنظمة التوظيف التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتقليل التحيزات وتحليل مجموعة واسعة من المرشحين بشكل عادل.

2. تحليل البيانات:

- استخدام تحليل البيانات لمراقبة التقدم في تحقيق التنوع والشمولية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

3. التدريب عبر الإنترنت:

- تقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت حول الوعي بالتنوع والشمولية والتي يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل جميع الموظفين.

إدارة التنوع والشمولية في الموارد البشرية تعتبر أساسية لتحقيق بيئة عمل مبتكرة وعادلة تشمل الجميع. من خلال تبني استراتيجيات فعّالة وتعزيز السياسات الداعمة، يمكن للمنظمات تحقيق فوائد عديدة مثل تحسين الأداء، جذب المواهب، وتعزيز رضا الموظفين. يظل التحدي في مواجهة التحيزات وتحقيق التواصل الفعّال، وهو ما يمكن معالجته باستخدام التكنولوجيا والتدريب المستمر لتعزيز الوعي والتفاهم بين جميع أفراد المنظمة.

تعزيز بيئة عمل متنوعة وشاملة تشجع على المساواة والاحترام بين جميع الموظفين.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا في تحقيق رؤية وأهداف المنظمة من خلال تطوير وتنفيذ سياسات وممارسات تدعم العامل البشري وتحفز الأداء العالي والابتكار.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمها:

• **جذب واستقطاب الموظفين الموهوبين:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب أفضل الموظفين المؤهلين والذين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

- **الاحتفاظ بالموهوبين:** تعمل إدارة الموارد البشرية على خلق بيئة عمل إيجابية وجاذبة تُحفز الموظفين على البقاء في المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم.
 - **تطوير وتعزيز مهارات الموظفين:** تُساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر.
 - **تحفيز الموظفين:** تُطبق إدارة الموارد البشرية أنظمة تحفيزية تُشجع الموظفين على العمل بإنتاجية وكفاءة.
 - **ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح:** تؤكد إدارة الموارد البشرية على التزام المنظمة بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل.
 - **تحسين بيئة العمل:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل إيجابية تُعزز التواصل والتعاون بين الموظفين.
 - **المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة:** تُلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في ضمان تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.
- وظائف إدارة الموارد البشرية:**

تُمارس إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف، من أهمها:

- **التوظيف والتعيين:** تتولى إدارة الموارد البشرية عملية التوظيف من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستلام طلبات التوظيف، وإجراء المقابلات، واختيار المرشحين المناسبين.
- **التدريب والتطوير:** تُقدم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية وتطويرية للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم.
- **التعويضات والمزايا:** تُحدد إدارة الموارد البشرية رواتب الموظفين ومزاياهم، وتضمن التزام المنظمة بأنظمة الرواتب والمزايا المعمول بها.
- **تقييم الأداء:** تُقيم إدارة الموارد البشرية أداء الموظفين بشكل دوري من خلال برامج تقييم الأداء.
- **العلاقات العمالية:** تُدير إدارة الموارد البشرية العلاقات بين المنظمة ونقابات العمال، وتُساهم في حل النزاعات العمالية.
- **الصحة والسلامة المهنية:** تؤكد إدارة الموارد البشرية على تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل.
- **الإدارة القانونية:** تُقدم إدارة الموارد البشرية الاستشارات القانونية المتعلقة بشؤون الموظفين.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في أي منظمة لعدة أسباب، منها:

- **المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة:** تُلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في ضمان تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.
 - **تحسين الإنتاجية:** تُساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال استقطاب الموظفين الموهوبين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم على العمل بإنتاجية وكفاءة.
- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطور باستمرار لمواكبة التحولات في بيئة الأعمال الحديثة. من بين هذه الاستراتيجيات الحديثة، يبرز التنوع والشمولية في التوظيف، تطوير القيادات، وبناء ثقافة المؤسسة الصحية كأهم النقاط التي يركز عليها القادة في مجال إدارة الموارد البشرية:

1. التنوع والشمولية في التوظيف:

تتطلب البيئة العملية المتنوعة والديناميكية تبني استراتيجيات توظيف تشمل التنوع الثقافي والتعددية. يهدف هذا النهج إلى جذب موظفين من مختلف الخلفيات والثقافات والمهارات، مما يعزز التفاعل والابتكار في فرق العمل. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التنوع في التوظيف استراتيجية فعالة لتلبية احتياجات السوق والعملاء المتنوعة.

2. تطوير القيادات:

تعتبر تطوير القيادات استراتيجية حيوية لتحقيق التميز التنظيمي. من خلال توجيه الاهتمام والموارد نحو تطوير مهارات القيادة لدى القادة الحاليين والمستقبليين، يمكن للمؤسسة أن تضمن وجود قيادات قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوجيه الموظفين بشكل فعال.

3. بناء ثقافة المؤسسة الصحية:

تعتبر ثقافة المؤسسة أساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث تشكل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميزها. يركز بناء ثقافة المؤسسة الصحية على تعزيز بيئة عمل إيجابية وصحية تشجع على التعاون والابتكار والارتقاء بالأداء. يشمل ذلك تحديد القيم الأساسية للمؤسسة وتعزيزها من خلال التواصل الفعال وتقديم الدعم للموظفين وتعزيز الشفافية والعدالة في أنظمة المكافآت والتقدير.

باختصار، تتجه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نحو التنوع والشمولية في التوظيف، تطوير القيادات، وبناء ثقافة المؤسسة الصحية لتحقيق أداء متميز ومستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.

تحديات إدارة الموارد البشرية



تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات في الوقت الحالي، ومن بين هذه التحديات الرئيسية:

1. التغييرات التكنولوجية السريعة:

يعد التقدم التكنولوجي السريع أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية. تتطلب هذه التحديات من المؤسسات الاستجابة بسرعة للتكنولوجيا الجديدة، مثل الذكاء الاصطناعي

والتحليل الضخم للبيانات والأتمتة. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التحول التكنولوجي تطوير مهارات جديدة للموظفين وتكييف العمليات الإدارية مع التكنولوجيا الحديثة.

2. التحولات الديموغرافية:

مع تغيرات في تركيبة القوى العاملة، مثل ارتفاع متوسط العمر وتنوع ثقافي متزايد، تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات في إدارة وتوجيه هذه القوى العاملة المتنوعة. يتضمن ذلك تلبية احتياجات موظفي مختلف الأعمار والثقافات، وتعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل، وتطوير استراتيجيات توظيف واحتفاظ تلائم احتياجات القوى العاملة المتنوعة.

3. تحديات العمل عن بُعد:

بسبب الظروف العالمية الحالية، أصبح العمل عن بعد أكثر انتشاراً من أي وقت مضى. هذا النمط الجديد من العمل يطرح تحديات على إدارة الموارد البشرية في مجالات مثل التواصل والتعاون بين الموظفين، وإدارة الأداء وتقديم الدعم للموظفين عن بعد، وضمان سلامتهم ورفاهيتهم أثناء العمل عن بعد.

تتطلب هذه التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ابتكار الحلول الجديدة وتطوير الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغييرات السريعة في البيئة العملية الحالية. تحقيق التوازن بين تلك التحديات يمكن أن يساعد في تعزيز الأداء العام للمؤسسات وتحقيق أهدافها المستقبلية.

الابتكار في إدارة الموارد البشرية

الابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية يعد أساسياً لتحقيق التميز التنظيمي وتحسين أداء العمل ورفاهية الموظفين. يمكن أن يكون الابتكار في هذا المجال من خلال استخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة لتحسين عمليات التوظيف والتطوير وإدارة الأداء على النحو التالي:

1. تحسين عمليات التوظيف:

يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل البرمجيات الذكية والذكاء الاصطناعي لتبسيط وتحسين عمليات التوظيف. على سبيل المثال، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية بشكل أكثر فعالية، وتحديد المرشحين المناسبين بشكل أسرع وأدق. كما يمكن استخدام البرمجيات لإدارة عمليات التوظيف وجدولة المقابلات بشكل أكثر فاعلية.

2. تطوير القدرات والتدريب:

يمكن استخدام التكنولوجيا لتوفير تجارب تعلم متطورة وفعالة للموظفين. على سبيل المثال، يمكن استخدام منصات التعلم الإلكترونية والتطبيقات المحمولة لتوفير محتوى تعليمي شخصي

وقابل للوصول في أي وقت ومن أي مكان. كما يمكن استخدام التكنولوجيا لتقديم تدريب تفاعلي ومحاكاة لتطوير مهارات الموظفين بشكل أكبر.

3. إدارة الأداء:

يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات إدارة الأداء من خلال استخدام أنظمة إدارة الأداء عبر الإنترنت. يمكن لهذه الأنظمة تسجيل أهداف الموظفين ومراقبة تقدمهم وتوفير تغذية راجعة فورية. كما يمكن استخدام البيانات والتحليلات لتقديم رؤى أفضل حول أداء الموظفين وتحديد الفجوات والفرص لتطويرهم.

بالاعتماد على التكنولوجيا والأساليب الحديثة، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر فعالية في عملياتها وتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة وللموظفين على حد سواء. الابتكار في هذا المجال يعزز التنافسية ويسهم في بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والنمو المستدام.

خاتمة

في الختام، تعد إدارة الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في نجاح أي منظمة. بفضل دورها المحوري في تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، تسهم إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. لا يتعلق الأمر فقط بجذب الكفاءات المتميزة، بل يشمل أيضًا الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتطويرهم باستمرار.

يتطلب النجاح في إدارة الموارد البشرية مزيجًا من التخطيط الاستراتيجي، الابتكار، والاستجابة للتغيرات التكنولوجية والديموغرافية. كما أن التحديات مثل التحولات التكنولوجية والعمل عن بعد تتطلب من إدارات الموارد البشرية أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. ومع استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة والابتكار في أساليب التوظيف، التدريب، وإدارة الأداء، يمكن للمؤسسات تعزيز أدائها وتحقيق التميز في بيئة عمل تنافسية وديناميكية.

تظل إدارة الموارد البشرية أساسًا لتطوير رأس المال البشري وتحقيق النجاح التنظيمي المستدام من خلال خلق بيئة عمل تحفز على الإنتاجية، الابتكار، والولاء المؤسسي.

المراجع

أولاً: كتب

1. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**

- المؤلف: Michael Armstrong

- يعد هذا الكتاب من الكتب المرجعية الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية، ويغطي جميع جوانب الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، وإدارة الأداء.

2. **Human Resource Management**

- المؤلفان: Gary Dessler & Biju Varkkey

- كتاب شامل حول إدارة الموارد البشرية مع التركيز على تطبيقات واقعية ونماذج عملية، ويعتبر مرجعاً أساسياً للطلاب والمتخصصين في هذا المجال.

3. **Strategic Human Resource Management**

- المؤلف: Jeffrey A. Mello

- يناقش الكتاب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكيفية دمجها مع الأهداف العامة للمؤسسة لتحقيق أداء فعال.

4. **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**

- المؤلفون: Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich

- يتناول هذا الكتاب كيف يمكن للمؤسسات استخدام نظام الموارد البشرية لتحديد الأداء وتوجيه الاستراتيجية التنظيمية.

5. **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**

- المؤلفون: Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright

- مرجع رئيسي يتناول كيفية استخدام إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات.

ثانياً: مقالات أكاديمية

1. **The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance**

- المجلة: Academy of Management Journal

- تناقش هذه المقالة كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

2. **Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here**

- المجلة: Journal of Management

- استعراض للدراسات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية وطرق تحسين الأداء عبر التخطيط الاستراتيجي.

3. High-performance Work Systems and Firm Performance: A **
**Synthesis of Research and Managerial Implications

- المجلة: Academy of Management Review

- مقالة تركز على أنظمة العمل عالية الأداء وكيفية دمجها مع استراتيجيات الموارد البشرية لتعزيز أداء المؤسسة.

ثالثاً: مواقع إلكترونية ومنصات تعليمية

1. Society for Human Resource Management (SHRM)**

- الموقع: (https://www.shrm.org)[www.shrm.org]

- يعد من أفضل المصادر على الإنترنت لآخر التطورات والأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية.

2. Human Resource Management International Digest**

- المجلة: Emerald Insight

- تحتوي على مقالات حديثة حول اتجاهات إدارة الموارد البشرية والممارسات المبتكرة.

3. Coursera**

- تقدم كورسات في إدارة الموارد البشرية مقدمة من جامعات عالمية مثل University of Minnesota وUniversity of London.

4. LinkedIn Learning

- يحتوي على مجموعة كبيرة من الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من التوظيف إلى استراتيجيات التطوير المهني.



الفصل الرابع

أساسيات إدارة الموارد البشرية

جامعة الملك سعود

الفصل الرابع

أساسيات إدارة الموارد البشرية

المحتويات

4 أساسيات إدارة الموارد البشرية

54	4.1 نظرة عامة
56	4.2 إدارة الموارد البشرية
	4.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
	4.2.2 دور إدارة الموارد البشرية
58	4.3 أعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة
	4.3.1 مفهوم الهيكل التنظيمي
	4.3.2 أنواع الهياكل التنظيمية
	4.3.3 إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة
61	4.4 تحليل وتحديد الوظائف اللازمة لمنظمتك وفق الهيكل التنظيمي
62	4.5 الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة
	4.5.1 مفهوم الوصف الوظيفي وأهميته
	4.5.2 أهمية الوصف الوظيفي
	4.5.3 مضمون الوصف الوظيفي
	4.5.4 إعداد الوصف الوظيفي
64	4.6 جذب المرشحين واختيارهم وتعيينهم
	4.6.1 طرق جذب المرشحين للتوظيف
	4.6.2 أعداد طلب التوظيف في المنظمة
	4.6.3 دراسة الطلبات المتقدمة للوظيفة
	4.6.4 إجراء المقابلة واختيار الموظفين
	4.6.5 التوظيف وعقد العمل
71	4.7 الدليل التعريفي للموظف الجديد

قائمة بالنماذج:

- نموذج رقم (4.1) - كتابة وصف وظيفي
- نموذج رقم (4.2) - طلب توظيف
- نموذج رقم (4.3) - تقييم متقدم لوظيفة
- نموذج رقم (4.4) - عقد عمل

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:

محمد حسين الزعبي

مؤسسة نور الحسين

4.1 نظرة عامة

تعد المنظمات غير الربحية من أهم منظمات المجتمع المدني في أي دولة، لما لها من دور كبير في المساهمة في تنفيذ المبادرات التنموية في مختلف المجالات كل منظمة وفق اختصاصها، ويحكمها في ذلك انظمتها الداخلية وأهدافها المحددة عن تأسيسها. ويترتب على كل منظمة أن تقوم بتوفير الكوادر البشرية من أجل العمل والقيام بتنفيذ نشاطاتها.

وبذلك جاء الاهتمام بما يسمى بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، والتي تعد من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها المنظمات غير الربحية، ولكونها تتعامل مع جميع القضايا والأمور التي تهم الأفراد في المنظمات بداية من اختيارهم وتعيينهم وتحفيزهم وتدريبهم وتسريحهم وكل ما يتعلق بشؤونهم في العمل، وما يترتب من أبعاد أخرى تهم حياتهم ومعيشتهم.

يتأثر أداء المنظمات غير الربحية بشكل كبير أيضاً بمدى فاعلية قيام الموارد البشرية فيها بمهامهم وواجباتهم، ومن هنا بدأت الحاجة لتطوير وتكيف هذا الفصل والذي يتكون من بعض الأساسيات المتعلقة بالموارد البشرية، حيث يغطي هذا الفصل المواضيع الآتية:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية ودورها.
- أعداد الهياكل التنظيمية.
- أعداد الوصف الوظيفي.
- جذب المرشحين واختيارهم وتعيينهم.
- الدليل التعريفي للموظف الجديد.

أهداف الفصل:

يساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية على:

- إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- إعداد الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة.
- تطوير نظام جذب المرشحين واختيارهم وتعيينهم في المنظمة.
- تطوير دليل تعريفي خاص بالمنظمة.

المصطلحات الأساسية والاختصارات:

إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين وطرق التعامل معهم في جميع المستويات في المنظمة.

مفهوم الهيكل التنظيمي Organizational Structure

الشكل التنظيمي الإداري الذي يبين وحدات ودوائر المنظمة ووظائفها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات بينها.

مفهوم الوصف الوظيفي Job Description

أداة تستخدم لوضع قائمة بالمهارات المطلوبة لملء الوظائف في المنظمة.

مقابلة التوظيف Job Interview

اتصال مباشر بين المسؤول عن التوظيف في المنظمة والشخص المتقدم للوظيفة.

عقد العمل Employment Contract

وثيقة مبرمة ما بين المنظمة والموظف يتعهد الموظف بان يعمل تحت ادارة واشراف المنظمة مقابل اجر معين.

الدليل التعريفي للمنظمة Induction Guide

أداة تتضمن بيانات ومعلومات عامة عن المنظمة لتعريف وتوعية الموظفين بيئة المنظمة كاملة.

4.2 إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها أي منظمة، كونها تركز بشكل رئيسي على العنصر البشري أو الأفراد العاملين أو المتطوعين فيها. وتعد هذه الوظيفة عنصراً أساسياً في المنظمات غير الربحية وذلك لأن الأفراد العاملين أو المتطوعين في أية منظمة هم اللاعبون الأساسيون والذين لهم الدور الرئيسي في تحقيق أهدافها، ويعتبرون الذراع الرئيسي المنفذ لجميع مبادرات ونشاطات ومشاريع وبرامج المنظمة.

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة تنظيمية كونها تتعامل مع جميع القضايا والأمور التي تهم الأفراد في المنظمات بداية من اختيارهم وتعيينهم وتحفيزهم وتدريبهم وتسريحهم وكل ما يتعلق بشؤونهم في العمل، وما يترتب من أبعاد أخرى تهم حياتهم ومعيشتهم.

4.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) نشاطاً إدارياً مستقلاً عن وظائف الإدارة الأخرى، والحكمة في ذلك أن إدارة الموارد البشرية تختص كما هو واضح من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد، وهذا بدوره يجعل من هذه الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي في المنظمة، وذلك أنها تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين. ويقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات، والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين، وطرق التعامل معهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم الأيدي العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثقتها في الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

إدارة الموارد البشرية: يقصد بها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين وطرق التعامل معهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم الأيدي العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثقتها في الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.



4.2.2 دور إدارة الموارد البشرية

يتأثر تطور أداء المنظمات بشكل كبير بمدى فاعلية ودور الموارد البشرية فيها، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية أدواراً متعددة في ذلك، ومن هذه الأدوار نذكر منها ما يأتي:

- تنمية هيكلية المنظمة من خلال زيادة الالتزام، والتعاون بين أقسام المنظمة، وخلق الشراكات بينها.
- تحقيق العدالة من خلال توضيح حقوق، وواجبات الأفراد والعاملين في المنظمة.
- تحليل الوظائف وتخطيط احتياجات الأيدي العاملة.
- تصنيف الوظائف في المنظمة ووضع الوصف الوظيفي اللازم لكل وظيفة.
- تحديد الأجور، والرواتب، والحوافز للعاملين في المنظمة.
- توفير الرعاية الصحية، والاجتماعية للموظفين.
- توضيح قنوات الاتصال، والتسلسل الوظيفي في المنظمة.
- اختيار وتوظيف الأفراد، ومراقبة وتقييم أدائهم وتحفيزهم وتدريبهم.
- إتباع إجراءات في إدارة الأفراد والعاملين تساهم في شعورهم بالأمن لتحقيق أهداف المنظمة.
- التوثيق وحفظ الملفات الخاصة بكل ما يتعلق بالموظفين في المنظمة.

4.3 اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة

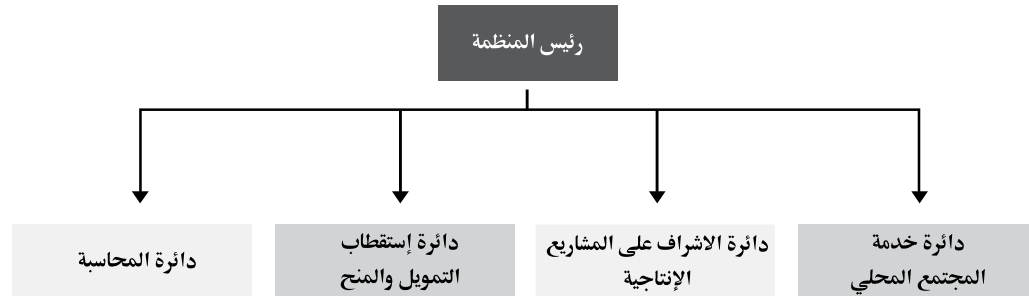
4.3.1 مفهوم الهيكل التنظيمي

يعد وجود الهيكل التنظيمي في اي منظمة مهماً لما له من دور في توضيح الوحدات، او الدوائر، او الاقسام التي تتكون منها المنظمة، والتي تكون موزعة على شكل افقي وعمودي تبين مواقع الوظائف المختلفة، وتبعيتها الادارية، وخطوط الاتصال، والاشراف، والسلطات، والمسؤوليات داخل المنظمة، والذي يعكس تطلعاتها المستقبلية.

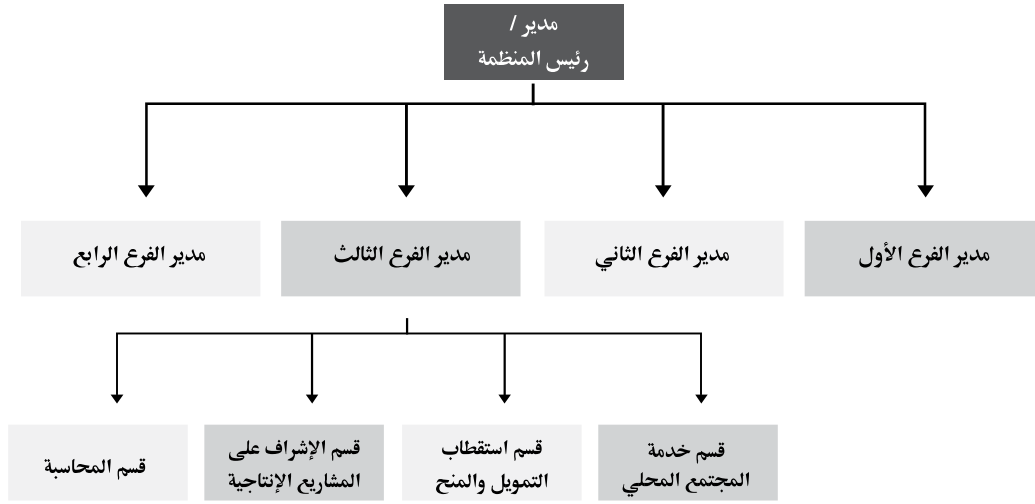
الهيكل التنظيمي: هو الشكل التنظيمي الاداري الذي يبين وحدات ودوائر المنظمة، ووظائفها، وخطوط الصلاحيات، والمسؤوليات والعلاقات بينها.

4.3.2 انواع الهياكل التنظيمية

تنوع الهياكل التنظيمية في المنظمات بانواع عدة، نذكر منها ما يأتي:
أ. الهيكل التنظيمي الوظيفي: حيث يتسم هذا النوع من الهياكل التنظيمية بفصل الوظائف عن بعضها البعض في المنظمة، كما يسهل عملية تعريف ووصف الوظائف وتحديد مهامها وواجباتها، ويؤدي أيضاً إلى متابعة سير العمل ومراقبة الأداء للعاملين في الدوائر والأقسام المختلفة في المنظمة. ويبين الشكل التالي هذا النموذج من الهياكل التنظيمية.



ب. الهيكل التنظيمي وفق الفروع: يستخدم هذا النوع من الهياكل التنظيمية عندما يتوفر للمنظمة فروعاً موزعة على المدن أو القرى المختلفة، حيث يتسم هذا النوع من الهياكل التنظيمية بتوفير الوظائف والخدمات للمستفيدين من المنظمة في أماكن عملهم، وعادة ما يطبق في الفروع مبدأ اللامركزية المحدودة، حيث يكون ارتباطها بالقرارات الإستراتيجية بالفرع الرئيسي لها. ويعد هذا النوع أكثر مرونة وديناميكية من الهيكل التنظيمي الوظيفي. ويبين الشكل التالي هذا النموذج من الهياكل.

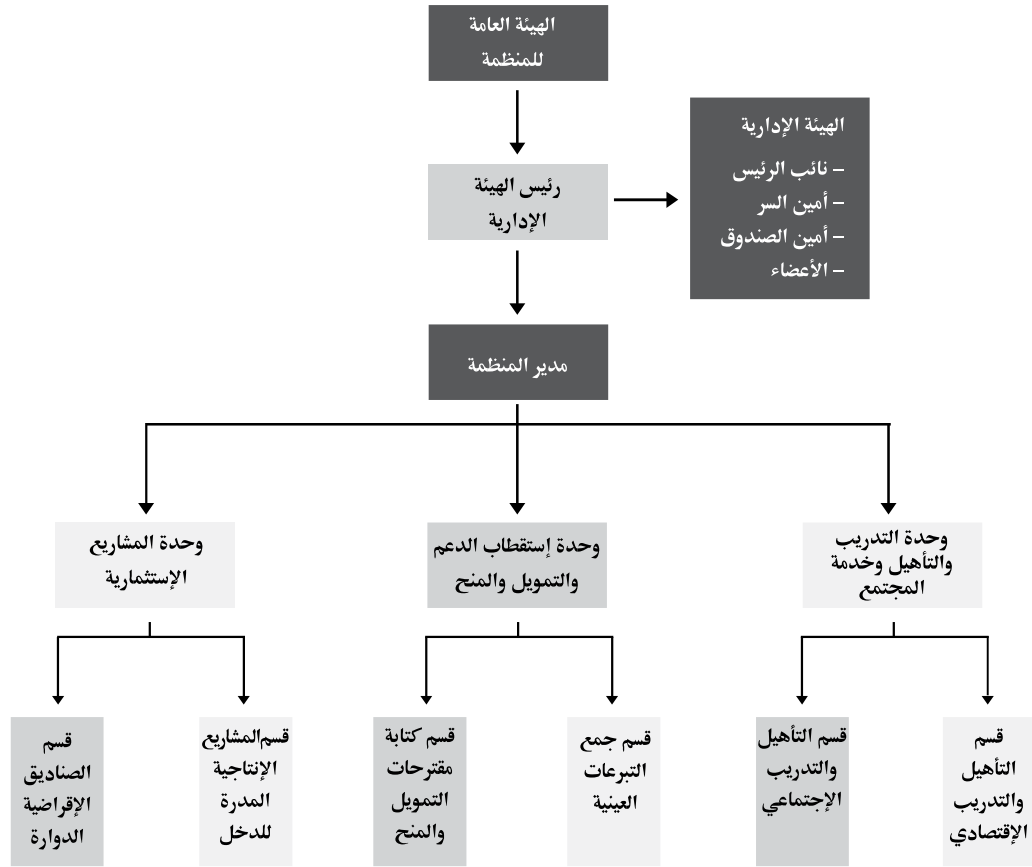


4.3.3 أعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة

تعد عملية تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة عملية في غاية السهولة، وقبل البدء في تصميم أو إعداد الهيكل التنظيمي لا بد من مراعاة مجموعة من العوامل منها: حجم المنظمة، وموقعها الجغرافي، ودورة حياتها، والأعمال التي تقوم بها، وما يرتبط بها من احتياجات من الموارد البشرية، ومدى حاجتها لاستخدام التكنولوجيا في تنفيذ أعمالها، ونطاقات الإشراف والمسؤوليات المناطة في دوائرها أو أقسامها، بالإضافة إلى البيئة الخارجية التي تتأثر وتؤثر بها. ولتصميم أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في منظمته يمكنك اتباع الخطوات المبينة أدناه:

- حدد الأهداف الرئيسية لمنظمتك وفق ما وردت في نظامها الداخلي.
- حدد المشاريع والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- جمع الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض ووضعها في وظيفة واحدة.
- ضع الوظائف الرئيسية التي قمت بوضعها وكتبها في مربع أو صندوق صغير وقم بوضعها بمستوى أفقي إذا كانت تتمتع بنفس مستويات الإشراف والمسؤولية والسلطة.
- حدد الوظائف المتفرعة عن الوظائف الرئيسية وضعها بصناديق أسفل الوظائف الرئيسية.
- حدد العلاقات الإدارية التي تربط بين الوظائف الرئيسية من جانب وبين الوظائف الرئيسية والفرعية من جانب آخر من حيث التواصل وتبادل المعلومات وحدود المسؤولية والسلطة سواء كانت عمودية أو أفقية.

الشكل الاتي يبين كيف قامت منظمة القمر الخيرية بعمل هيكل تنظيمي (الخريطة التنظيمية) لها وفق الخطوات التي وردت اعلاه.



لتصميم أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لمنظمتك

- قيم الوضع الحالي لمنظمتك بالتعاون والتنسيق مع كل من له علاقة بعمل المنظمة.
- قيم الوظائف والأقسام والمهام التي تؤديها المنظمة حالياً واختر الهيكل المناسب لذلك سواء كان بالدمج أو بالزيادة.
- راع المرونة الأفقية في تصميمه لمواجهة التغيرات التي قد تطرأ على المنظمة.
- راع توزيع وتوحيد الجهود وتوصيف المهام والواجبات المترتبة على الهيكل.
- راع أن يكون الهيكل التنظيمي يسمح بمبدأ مشاركة الجميع، سواء الدوائر أو الأقسام أو أعضاء الهيئة الإدارية أو أعضاء الهيئة العامة، وبالتالي تسريع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة.
- حاول اشراك كل من له علاقة بالمنظمة بتصميم الهيكل الجديد.
- راع أن عملية المراقبة والمتابعة سوف تتم بسهولة ويسر للتأكد من أن المنظمة تسير بتطور مستمر.

4.4 تحليل وتحديد الوظائف اللازمة لمنظمتك وفق الهيكل التنظيمي

تعد عملية تحليل وتحديد الوظائف اللازمة في منظمتك ذو أهمية كبيرة لما يترتب على ذلك اختيار نوع الموظفين والمتطوعين، وبذلك فعند تحديد الكادر (الموظفين أو المتطوعين) لمنظمتك عليك الأخذ بعين الاعتبار نوع منظمتك وطبيعتها، وحجم البرامج والمشاريع والأنشطة التي ستنفذها، والمهام المطلوبة لكل من سيقوم بتنفيذ تلك البرامج أو المشاريع أو الأنشطة.

الأمور الواجب مراعاتها عند تحديد أو اختيار الكادر (الموظفين أو المتطوعين)

- تحديد نوع وحجم المهارات التي تحتاجها المنظمة للتوظيف
- مدى ثبات أو تغيير العمل
- * إذا كان العمل ثابت ولا يتغير في منظمتك، فإنك ستكون بحاجة إلى توظيف أشخاص بوظائف دائمة.
- * إذا كان العمل غير ثابت، فإنك ستستخدم أشخاصاً بوظائف غير دائمة.
- الفترة الزمنية للعمل
- * إذا كان العمل سيستمر لفترة غير محددة أو طويلة، فإنك ستحتاج إلى توظيف أشخاص في وظائف دائمة.
- * إذا كان العمل سيستمر لفترة محدودة، فإنك ستستخدم أشخاصاً في وظائف مؤقتة.
- عدد ساعات العمل الأسبوعية
- * معرفة وتحديد عدد الساعات التي يتطلبها إنجاز العمل المطلوب يساعد في اتخاذ القرار فيما إذا كنت ستوظف موظف بدوام كامل أم بدوام جزئي.

ويرتبط كل ذلك بالرجوع إلى الخريطة التنظيمية المعدة لمنظمتك والتي تبين الوظائف التي يتطلب الأمر تعيينها، ولاحظ النموذج الذي استخدمته منظمة القمر الخيرية لتحديد نوع المهارات وحجمها لوظيفة رئيس وحدة التاهيل والتدريب وخدمة المجتمع كاحدى الوظائف الواردة في الخريطة التنظيمية لها:

الوظيفة: مدير وحدة التاهيل والتدريب وخدمة المجتمع			
المهمة / الواجب	المهارة المطلوبة	المدة اللازمة	الشخص المنفذ
تحديد احتياجات المجتمع المحلي	مهارات التيسير والتدريب	اسبوع	مدير الوحدة
تحديد أولويات المجتمع من الاحتياجات	مهارات التحليل	اسبوع	مدير الوحدة
تصميم البرامج والمشاريع التي تستجيب للاحتياجات	مهارات التخطيط	اسبوع	مدير الوحدة
تقديم التقارير الفنية	مهارات كتابة التقارير	3 ايام	مدير الوحدة
حفظ الوثائق	مهارات السكرتاريا	ساعة	مدير الوحدة

4.5 الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة

4.5.1 مفهوم الوصف الوظيفي وأهميته

تتمثل الخطوة الأولى في اختيار الشخص المناسب للتوظيف في المنظمة في اعداد وكتابة الوصف الوظيفي لكل وظيفة مذكورة في الخريطة التنظيمية للمنظمة، ويعد الوصف الوظيفي أداة تستخدم لوضع قائمة بالمهارات المطلوبة لملء الوظائف المختلفة في منطمتك، فهو الذي يحدد مهام الموظفين أو العاملين ومسؤولياتهم، ويحدد بذلك الصلاحية لجوانب العمل، بالإضافة إلى المهارات والخبرات المطلوبة لأداء المهام.

4.5.2 أهمية الوصف الوظيفي

- تتمثل أهمية الوصف الوظيفي بامور عدة، نذكر منها ما يلي:
- يوفر لك الوصف الوظيفي مؤشرات لاستقطاب الموظفين / العاملين واختيارهم وتعيينهم.
- يساعدك الوصف الوظيفي في اتخاذ القرار بشأن الشخص الذي تبحث عنه لتوظيفه.
- يوفر الأسس التي تبنى عليها برامج التدريب للموظف من اجل بناء قدراته وتنفيذ مهامه بشكل فاعل.
- يسهل عملية تقييم أداء الموظف.
- يوفر لك مرجعاً بالمسميات الوظيفية في منطمتك أو مشروعك.
- يبين متطلبات العمل بين المنظمة والموظف من خلال خلق فهم مشترك للأداء المتوقع.
- مراجعة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

4.5.3 مضمون الوصف الوظيفي

يبين النموذج ادناه محتويات الوصف الوظيفي، مبينا ازاء كل محتوى تفسيراً بسيطاً لذلك المحتوى:

اسم الوظيفة	مسمى الوظيفة وفق ما ورد في الخريطة التنظيمية
الدائرة / الوظيفة	اسم الدائرة التي تتبع لها تلك الوظيفة وفق ما ورد في الخريطة التنظيمية.
مسؤول أمام	اسم المسؤول عن الموظف / الوظيفة مباشرة (التبعية الادارية) والذي تقدم اليه تقارير من الموظف.
مسؤول عن	اسماء الوظائف التي سيكون مسؤولاً عنها وتتبع له اداريا .
الأهداف الرئيسية للوظيفة	وصف محدد للمهام والواجبات التي ستجنز من قبل الموظف لشاغر هذه الوظيفة.
المهام والواجبات الرئيسية	وصف الواجبات والمسؤوليات الرئيسية التي سيقوم بها الموظف مرتبة حسب اهميتها وأولوياتها.
متطلبات الوظيفة	أ- المواصفات الأساسية للقيام بمهام وواجبات الوظيفة مثل: - المؤهل التعليمي والتدريب . - الخبرات العملية والمهارات. - الخصائص الجسمانية. ب- المواصفات الإضافية غير الأساسية للقيام بمهام العمل ولكن يفضل توافرها مثل: اللغات واستخدام الحاسوب، والمظهر العام، وامتلاك رخصة قيادة، والطباعة باللغتين العربية والانجليزية...الخ.

4.5.4 إعداد الوصف الوظيفي

بعض الإرشادات لكتابة الوصف الوظيفي

- اكتب جملاً واضحة على أن لا تتكرر في بطاقة وصف وظيفي أخرى.
- اختر أكثر الكلمات دلالة وأوجز: استعمل جملاً قصيرة ودقيقة.
- راجع وتفحص مدى ملائمة الوصف الوظيفي للمتطلبات الأساسية.
- صف الوظيفة وليس الموظف.

يبين المثال المذكور أدناه كيف قامت منظمة القمر الخيرية بكتابة وإعداد الوصف الوظيفي لوظيفة رئيس قسم التاهيل والتدريب الاجتماعي

منظمة القمر الخيرية	
اسم الوظيفة	رئيس قسم التاهيل والتدريب الاجتماعي
الدائرة / الوظيفة	وحدة التاهيل والتدريب وخدمة المجتمع
مسؤول أمام	مدير وحدة التاهيل والتدريب وخدمة المجتمع
مسؤول عن	المدرسين والموظفين مما لهم علاقة بتنفيذ أنشطة التدريب
الأهداف الرئيسية للوظيفة	التنسيق والإشراف العام على تنفيذ كافة أنشطة التدريب، والتأكد من أن تنفيذ الأنشطة التدريبية مطابقة للمعايير المعتمدة في المنظمة.
المهام والواجبات الرئيسية	- ينسق لعقد جلسات الترويج والتوعية للفئات المستهدفة من التدريب. - يساهم في إعداد وتحضير كافة برامج التدريب والأدلة التدريبية الخاصة. - ينسق مع المدرسين من أجل تحديد الفئات المستهدفة وتقييم الاحتياجات التدريبية لهم. - يشرف وينسق على تحضير كافة الأمور اللوجستية لتنفيذ التدريب. - يقيم أثر برامج التوعية والتدريب على الفئات المستفيدة من التدريب. - يستلم تقارير المدرسين ويدققها. - يحضر التقارير الفنية الوصفية والكمية الشهرية والربعية والسوية.
متطلبات الوظيفة	- أن يكون حاملاً لشهادة بكالوريوس إدارة علم اجتماع - أن يتقن استخدام الحاسوب ويتقن اللغتين العربية والانجليزية كتابة وقراءة - لديه خبرة لا تقل عن ٢ سنة في مجال التدريب



4.6 جذب المرشحين واختيارهم وتعيينهم

4.6.1 طرق جذب المرشحين للتوظيف

- الإعلان في الصحف اليومية: يعد الإعلان في الصحف من أكثر الطرق شيوعاً لطلب الموظفين، فعلى المنظمة عند الإعلان في الصحف المحلية أن تحدد من سيقراً الإعلان، وما تكلفته، وعليها أن تراعي في إعلانها لطلب الوظائف الاختصار وإعطاء معلومات كافية عن الوظيفة، وبيان المهارات والخبرات المطلوبة، وطريقة التقدم للوظيفة، بالإضافة إلى تصميم الإعلان بطريقة جذابة. ويمكن للمنظمة أن تضع إعلانها أيضاً على الموقع الإلكتروني الخاص بها، أو على إحدى وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك والتويتر وغيرها من الوسائل.
- من داخل المنظمة: وتعد هذه الطريقة إحدى الطرائق في جذب الموظفين وتتمثل في إبلاغ الموظفين أو المتطوعين من داخل المنظمة عن توفر وظيفة شاغرة، ويسمح في هذه الحالة للموظفين التقدم للوظيفة الشاغرة في حال انطبقت عليهم متطلبات وشروط الوظيفة. وهذه الطريقة تساهم في رفع معنويات الموظفين أو المتطوعين للعمل والانتماء لهذه المنظمة بشكل أكبر.
- مكاتب التوظيف: تعد مكاتب التوظيف من المصادر الحديثة والجيدة التي يمكنك أن تلجأ لها للحصول على الموظفين، حيث يتوفر لديهم بيانات عن الباحثين عن فرص عمل، ومن إيجابيات هذه المكاتب توفير الوقت والجهد والتكلفة.
- مكاتب العمل الحكومية: تعمل مكاتب العمل الحكومية بالاحتفاظ بمعلومات عن الباحثين عن عمل، ويمكن للمنظمة أن تطلب منهم المواصفات التي ترغب بها، ومن إيجابيات هذه المكاتب توفير الوقت والجهد والتكلفة أيضاً.
- مصادر أخرى: مثل الجامعات والمعاهد، وأصحاب العمل الآخرين، والمعارف والأصدقاء.

يمكن للمنظمة أن تحدد آلية الجذب لكل وظيفة من وظائفها التي ترغب بالإعلان عنها باستخدام النموذج التالي:

الرقم	الوظيفة	وسيلة الجذب

4.6.2 اعداد طلب التوظيف في المنظمة

يحتوي طلب اي توظيف معلومات عامة موجزة عن المتقدم تتضمن: الاسم والعنوان والجنسية والوضع الاجتماعي واية معلومات بهذا الخصوص، وتتضمن ايضا خلاصة التحصيل العلمي، وملخص عن الخبرات العملية للمتقدم. والنموذج التالي طلب توظيف تستخدمه منظمة القمر الخيرية ليتم تعبئته من قبل المتقدمين للوظائف الشاغرة، والتي يمكن لاي منظمة الاستفادة منه او تطويره بالطريقة التي تراها مناسبة.

منظمة القمر الخيرية - نموذج طلب توظيف				
اسم الوظيفة: تاريخ الاعلان عن الوظيفة: نوع الاعلان:				
1. المعلومات العامة عن المتقدم				
الاسم الرباعي		الجنس		
الحالة الاجتماعية		العنوان البريدي		
الجنسية		الهاتف		
مكان السكن الحالي		البريد الالكتروني		
2. التعليم والمؤهلات العلمية				
المؤهل	سنة التخرج	الشهادة	المؤسسة التعليمية	
3. الخبرات العملية				
مكان العمل	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	اسم الوظيفة	هاتف المؤسسة
4. الدورات التدريبية				
اسم الدورة	التاريخ	مكان التدريب	الجهة المدربة	نوع المهارات
5. اية ملاحظات ترغب باضافتها:				
6. المرفقات المطلوبة: (1) السيرة الذاتية. (2) صورة عن هوية الاحوال المدنية. (3) نسخة لآخر شريحة راتب				
اسم وتوقيع المتقدم		التاريخ		
اسم وتوقيع مستلم الطلب:				

4.6.3 دراسة الطلبات المتقدمة للوظيفة / اعداد قائمة مختصرة للمرشحين

يقوم فريق عمل المنظمة بعد الاعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة باستعراض كافة الطلبات، ويتم تقييمها، وفق متطلبات الوظيفة، ويمكنك اخذ الارشادات المبينة ادناه لدراسة الطلبات المتقدمة للتوظيف في منظماتك.

بعض الإرشادات حول دراسة الطلبات المتقدمة للوظائف

- اعد قائمة بكافة الطلبات التي تسلمتها.
- حدد فيما إذا كانت الطلبات تتوافر فيها المتطلبات الضرورية حسب ما وضعتها في الوصف الوظيفي.
- أعلم المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة.
- حدد انسب المتقدمين الذين توافرت فيهم متطلبات الوظيفة وحضر قائمة مختصرة بهم.
- اتصل بالمرشحين الذين تم اختيارهم للمقابلة وحدد معهم مواعيد المقابلات.

ويمكن للمنظمة ان تستخدم النموذج التالي عند دراسة الطلبات لاعداد قائمة المرشحين للمقابلة

الرقم	اسم المتقدم	تاريخ تقديم الطلب	مستوفي لمتطلبات الوظيفة	ملاحظات

4.6.4 اجراء المقابلة واختيار الموظفين

تعد المقابلة الخطوة التالية بعد اعداد قائمة مختصرة ممن انطبقت عليهم شروط ومتطلبات الوظيفة، وتهدف الى التأكد من ان المتقدم لديه القدرة على القيام بالواجبات والمهام المحددة للوظيفة، ومناقشة النقاط المتعلقة بالراتب وشروط وتعليمات التعيين.

مقابلة التوظيف

اتصال مباشر بين المسؤول عن التوظيف في المنظمة مع الشخص المتقدم للوظيفة، وهي فرصة ووسيلة لأخذ معلومات واقعية وفعلية مفصلة عن شخصية المتقدم للوظيفة، وتصرفاته في المواقف المختلفة لتكوين خلفية مناسبة عنه، وهي بنفس الوقت فرصة، ووسيلة للمتقدم لتسويق نفسه، وإقناع المسؤول عن التوظيف في المنظمة.



بعض الارشادات لاجراء مقابلة التوظيف

- أن تكون ودودا وتجعل المتقدم للوظيفة أن يكون مرتاحا ليساعدك للحصول على المعلومات.
- إعطاء المتقدم نبذة عن منظمتك مما سيساعده على تكوين فكرة أفضل عن بيئة العمل.
- التأكد من أن المتقدم قام بالاطلاع على الوصف الوظيفي وقد فهم المطلوب من الوظيفة.
- طرح اسئلة ذات نهايات مفتوحة وإعطاء المتقدم الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة.
- حسن الاستماع وإظهار الاهتمام لما يقوله المتقدم .
- التأكد من دوافع المتقدم للوظيفة واسمح له بطرح الأسئلة واجب عليها بصراحة.
- لا تنسى أن يكون جزءا من المقابلة الاختبار العملي إذا كانت الوظيفة تتطلب اختباراً عملياً، وراع أن يكون الاختبار مجهزا مسبقاً لذلك.
- ناقش الراتب مع المتقدم، واسأله عن أسماء بعض الأشخاص المعرفين، كمرجع للشهادة على مؤهلاته وخبراته.

والنموذج التالي هو أحد النماذج التي تستخدم للمقابلة وتقييم الموظفين المتقدمين في منظمة القمر الخيرية، ويمكنك ان تعدل او تضيف عليه وفق ما تقتضيه مصلحة العمل في منظمتك.

منظمة القمر الخيرية - نموذج تقييم متقدم لوظيفة					
معلومات عامة					
اسم المتقدم:					
الوظيفة المطلوبة:			الدائرة/القسم:		
لجنة التقييم:					
تقييم المتقدم	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
المعرفة بطبيعة مهارات الوظيفة المطلوبة					
الخبرات السابقة في نفس المجال					
مدى ارتباط المؤهل العلمي بالوظيفة المطلوبة					
المبادرة					
مهارة الاتصال والاستماع					
السلوك العام					
الرغبة في الوظيفة أو العمل لدى المنظمة					
نقاط القوة عند المتقدم					
نقاط الضعف عند المتقدم					
التوصية					
- نعم يوظف		- لا يوظف			

4.6.5 التوظيف وعقد العمل

تأتي حالياً الخطوة الأخيرة الواجب اتخاذها من قبل المنظمة، والمتمثلة بعملية التوظيف بعد اتمام مناقشة المرشح بالراتب، وشروط التعيين، وغير ذلك من الأمور التي تهتم المنظمة. وهو اعداد عقد العمل مع الموظف والذي يعد اداة مهمة لكل من الجانبين على حد سواء كونه يحفظ حقوقهما معا. وفي الوقت نفسه تشعر الموظف بما يسمى بالامن الوظيفي خلال فترة عمله في منظمته. والفقرات المبينة تالياً تبين اهم العناصر الرئيسية التي يتضمنها عقد العمل، ويمكن للمنظمة ان تستشير محاميا لاعتماد عقد العمل او تحضيره.

العناصر الرئيسية في عقد العمل

- اسم المنظمة، وعنوانها.
- معلومات المتقدم للوظيفة / المعلومات الشخصية عن الموظف.
- الأجر الأساسي وأية علاوات أو مزايا أو مكافآت يستحقها الموظف بموجب شروط الخدمة السارية.
- الإجازة التي يستحقها الموظف، وساعات العمل الاعتيادية، وساعات العمل الإضافي عند الضرورة.
- فترة الاختبار التي سيعمل فيها تحت التجربة حتى تتأكد المنظمة من أنه مناسب للوظيفة .
- المدة المناسبة للإخطار الذي يتعين القيام به على من يرغب من طرفي العقد في فسخه.
- الإجراءات التأديبية والعقوبات.
- شروط خاصة يتفق عليها الطرفان بما لا يتعارض مع قانون العمل المعمول به.
- أية بيانات أخرى يحددها قانون العمل المعمول به.

ويعد عقد العمل المبين تاليا هو نموذج لعقد قامت منظمة القمر الخيرية باعتماده بينها وبين موظفيها:

منظمة القمر الخيرية - عقد عمل

الفريق الأول : ويمثله رئيس منظمة

الفريق الثاني : الجنسية: العنوان :

نظرا لان الفريق الاول يرغب في التعاقد مع الفريق الثاني للعمل في منظمة.....
فقد اتفق الفريقان على ما يلي:

المادة (1): يوافق الفريق الأول على التعاقد مع الفريق الثاني ليعمل بوظيفة :
مسمى الوظيفة : موقع العمل :

المادة (2): مدة العقد: يعتبر هذا العقد محدد المدة ويبدأ اعتباراً من مباشرته العمل بتاريخ
ولغاية

المادة (3): يدفع الفريق الاول للفريق الثاني راتبا شهريا مقداره (.....) فقط لاغير
شاملا لجميع العلاوات .

المادة (4): تخضع خدمات الفريق الثاني لنظام..... ولاحكام قانون العمل ، وقانون الضمان
الاجتماعي المعمول بهم .

المادة (5): يخضع راتب الفريق الثاني للضرائب والاقتطاعات القانونية ومنها ضريبة الدخل والضمان
الاجتماعي، ويلتزم الفريق الثاني بأداء أقساط التأمين الصحي في حال رغبته في الاستفادة من
هذا التأمين وذلك بحسب الأنظمة المعمول بها في

المادة (6) : يمنح الفريق الثاني الإجازات الآتية وتحسب وفق الأسس المعمول بها في
أ- إجازة سنوية مدتها (21) يوماً ب - الإجازة المرضية ج - إجازة الامومة

المادة (7): يحق للفريق الأول وفق تقديره وحده ان ينقل الفريق الثاني الى أي وظيفة اخرى في
شريطة ان لا يقل مستواها عن مستوى وظيفته وان لا يؤدي النقل الى خفض راتبه.

المادة (8): يتعهد الفريق الثاني ان يحافظ على خصوصية وسرية المعلومات التي يطلع عليها خلال مدة عمله سواء كانت هذه المعلومات متعلقة بشؤون الفريق الاول او عملائه وسواء كانت المعلومات ذات طبيعة فنية ادارية تجارية او غير ذلك، ويتعهد الفريق الثاني بان يحافظ على سرية هذه المعلومات ولا يطلع عليها احد اياً كان او مهما كانت الظروف.

المادة (9): يعتبر هذا العقد منتهياً في حالة انتهاء مدة العقد، أو أي إخلال باي بند من بنود هذا العقد من قبل الفريق الثاني أو إنهاء عقد العمل لأي من الأسباب الواردة في المادة (28) من قانون العمل رقم (8) لعام 1996 .

المادة (10): في حال عدم رغبة اي من الفريقين في تجديد عقد العمل فعليه اشعار الفريق الآخر بذلك خطياً قبل شهر واحد على الأقل ولا يجوز سحب الاشعار الا بموافقة الفريقين.

المادة (11): يلتزم الفريق الثاني في حال انتهاء عمله لاي سبب كان ان يقوم بإعادة كل ما بحوزته والمتعلقة بعمل الفريق الاول ، كما يمنع على الفريق الثاني الاحتفاظ بنسخة او ملخص عنها.

المادة (12): يلغى هذا العقد أي عقد او كتاب تعيين صادر من قبل الفريق الأول للفريق الثاني قبل تاريخ هذا العقد.

المادة (13): نظم هذا العقد من نسختين يحتفظ كل فريق بنسخة منه.

توقيع الفريق الاول

توقيع الفريق الثاني

.....

.....

4.7 الدليل التعريفي للموظف الجديد

تعتمد كل منظمة نظام خاص بها لتعريف الموظفين الجدد ببيئة المنظمة، وأسس وقواعد العمل بها، حيث تختلف من منظمة الى أخرى، ولكن في الغالب ما تكون متشابهة الى حد ما، ويعرف الدليل التعريفي للمنظمة بأنه:

الدليل التعريفي

أداة تتضمن بيانات ومعلومات عامة عن المنظمة لتعريف وتوعية الموظفين ببيئة المنظمة كاملة.

ويتضمن الدليل موضوعات متعددة عن المنظمة، نذكر منها رؤيا ورسالة المنظمة وأهدافها، وأنظمة وقواعد العمل، والرواتب والامتيازات، وسياسة صرف الراتب، والدوام والإجازات، وتقييم الأداء، والإجراءات التأديبية، وإلى ما غير ذلك المتعلق بالمنظمة وعملها.

ارتأينا في هذا الدليل ان نستعرض معكم بعض محتويات الدليل التعريفي الذي قامت منظمة القمر الخيرية باعداده من اجل الموظفين على سبيل المثال لا للحصر. ويمكن للقائمين على أي منظمة العمل على تطويره والاستفادة منه كنواة دليل يمكن تعديله وتطويره وفق ما تقتضيه مصلحة العمل في منظماتكم.



منظمة القمر الخيرية

الدليل التعريفي للموظف الجديد 2012

منظمة القمر الخيرية

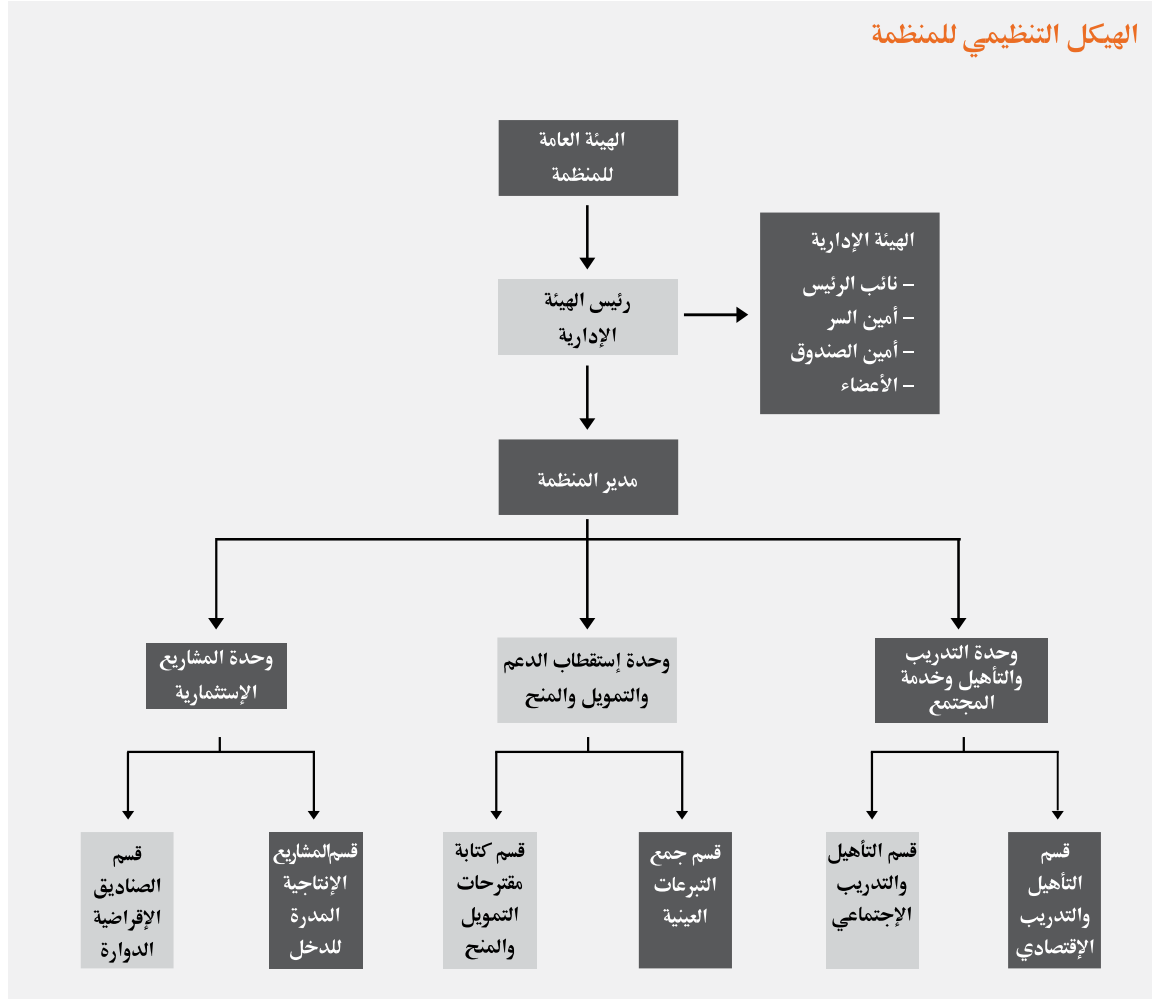
مقدمة:

أنت الآن احد أعضاء فريق عمل منظمة القمر الخيرية وهذا الدليل وضع من اجل تعريفك بالمنظمة والمتوقع ان تكون احد اعضائها المتميزين والعاملين على تحقيق رسالتها. ويقدم لك هذا الدليل موجزا عن أصول وقواعد العمل التي تحددها الأنظمة والتعليمات في المنظمة، وذلك حرصا منا في المنظمة على معرفتك وإلمامك بحقوقك وواجباتك ولتحقيق قدر كاف من الوضوح في بيئة العمل وللإجابة عن العديد من الأسئلة التي قد تدور في ذهنك.

كلمة رئيس مجلس ادارة المنظمة

الزميلات والزملاء المحترمين
تسعى منظمة القمر الخيرية، برعاية مجلس ادارة المنظمة واشرافها، وبجهود العاملين فيها، إلى تحقيق تقدم ملموس في المجالات التي تسعى المنظمة لتعزيزها من خلال برامج ومشاريع رائدة في المجالات التنموية الاجتماعية والاقتصادية.
نؤمن في منظمة القمر الخيرية بأهمية عمل كل فرد منا لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وقد اثبت أفراد هذه المنظمة الذين يعملون بكل الجد والالتزام والأمانة لتحقيق رسالة هذه المنظمة ولكي تكون مرآة للآخرين في مجال العمل التنموي.
نتوقع نحن في المنظمة من كل عامل او متطوع فيها الاخلاص والتفاني في عمله، لكي يكون قيمة مضافة الى خبرات وانجازات المنظمة. ولذلك نتوقع منك ان تقدم اقتراحاتك وخبراتك، وان تؤدي ما هو محدد لك من مهام وواجبات بكل امانة ومسؤولية، وأعلم بأننا سكون من الداعمين لك على الدوام.
مع تمنياتي للجميع بالتوفيق وللمنظمة بالمزيد من العطاء والتقدم.

الهيكل التنظيمي للمنظمة



رؤيا المنظمة

أحداث تغير في الواقع الاجتماعي والاقتصادي وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في المجتمع المحلي المستهدف من المنظمة.

رسالة المنظمة

تسعى المنظمة الى تقديم خدمات التمكين الاجتماعي والاقتصادي لافراد المجتمع المحلي باستخدام الممارسات الفضلى المتبعة محلياً وإقليمياً.

اهداف المنظمة

- رفع مستوى المشاركة المجتمعية لاتخاذ القرارات المتعلقة بواقعهم الاجتماعي والاقتصادي.
- زيادة انتاجية افراد المجتمع المحلي من خلال تطوير ادوات التمويل وتأسيس المشاريع الانتاجية.
- المساهمة في تحسين الخدمات التعليمية والصحية والثقافية التي تعنى بالشباب والمرأة في المجتمع.

1. أنظمة وقواعد العمل

تعمل منظمة القمر الخيرية وفق أنظمة مالية وإدارية أقرها مجلس الادارة للمنظمة، وفيما يلي بعض قواعد العمل، عليك الاطلاع عليها والالتزام بها.

1-1 التوظيف والتعيين وفترة التجربة

- يتم اتخاذ قرارات التوظيف بعد ظهور الحاجة الماسة لوظيفة شاغرة في برامج ومشاريع المنظمة.
- يتم الاعلان عن الوظيفة رسميا في احدى الصحف اليومية أو موقع المنظمة الالكتروني او مواقع التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك والتويتر.
- يراعى في اعلان الوظيفة ان يتضمن اسم الوظيفة وموقعها وبرز مهامها، والمؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة من المتقدمين.
- تتخذ قرارات التعيين في المنظمة على أساس الكفاءة والمؤهلات والقدرات واحتياجات العمل، ويعين الموظف الجديد في المنظمة بعقد عمل يحدد سنوياً بموافقة الطرفين.
- ضرورة تقديم الموظف للأوراق الشبوتية التالية:
 - * صورة مصدقة عن الشهادات العلمية.
 - * شهادات تبين الخبرات السابقة.
 - * صورة عن هوية الأحوال المدنية ودفتري العائلة.
 - * شهادة عدم محكوميه صادرة من الجهات المختصة بذلك.
 - * شهادة خلو امراض.
 - * صورة شخصية.
- يخضع الموظف لفترة تجربة مدتها ثلاثة أشهر، ويحق لكل من المنظمة والموظف إنهاء عقد العمل المبرم بينهما خلال مدة التجربة دون إنذار مسبق.
- يقيم أداء الموظف قبل نهاية فترة التجربة من قبل مديره المباشر، وفي حال استمراره في عمله بعد انتهاء مدة التجربة، فتعد فترة التجربة جزءاً من خدمة الموظف الفعلية في المنظمة.

1-2 واجبات الموظف وسلوكه

أ- يلتزم الموظف في المنظمة بالآتي :

- القيام بالمهام والواجبات المحددة اليه بكفاءة وأمانة وإخلاص.
- الالتزام بمواعيد الدوام التي تقررها المنظمة وحسبما تقتضيه طبيعة عمل الموظف.
- التقيد بكل ما يصدر عن المنظمة من أنظمة وتعليمات.
- التعامل مع الناس على أساس من العدالة والمساواة دون تمييز بينهم.
- تنفيذ أوامر رؤسائه وتوجيهاتهم وفق التسلسل الإداري.
- المحافظة على المال العام ومصالح المنظمة وعدم التفريط بأي حق من حقوقها وتبليغ رئيسه المباشر عن أي تجاوز على المال العام أو المصلحة العامة وعن أي إهمال أو تصرف يضر بالمصلحة العامة.
- المحافظة على خصوصية وسرية المعلومات التي يطلع عليها خلال مدة عمله.
- التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل.

ب. يحظر على الموظف في المنظمة الإقدام على أي من الأعمال الآتية:

- ترك العمل دون الحصول على إذن مسبق من رئيسه.
- الاحتفاظ لنفسه بأي وثيقة من وثائق المنظمة أو نسخة منها أو تزويد الصحف والمجلات ووكالات الأنباء بها أو أي معلومات عنها دون أن يكون ذلك من صلاحياته.
- استغلال وظيفته لمصلحته الشخصية
- العمل لدى جهات أخرى سواء خلال ساعات الدوام الرسمي أو خارجها دون الحصول على إذن مسبق من المدير المباشر.

2. الرواتب والامتيازات

1-2 الراتب

يحدد راتب الموظف استناداً إلى الوظيفة التي يشغلها والواجبات المناط بها والمسؤوليات المترتبة عليها، إضافة إلى المؤهلات العلمية والخبرات العملية.

2-2 الامتيازات

أ- الزيادة السنوية

تحدد قيمة الزيادة السنوية في نهاية كل سنة مالية من قبل مجلس الإدارة للمنظمة، وتصرف إلى كافة الموظفين باستثناء ممن حصلوا على تقييم دون المتوسط.

ب- الضمان الاجتماعي:

يشرك الموظف في الضمان الاجتماعي منذ بداية عمله في المنظمة بحسب قانون الضمان الاجتماعي، وتبلغ قيمة الاشتراك الشهري للموظف 18.75% من راتبه الإجمالي (12.25% من المنظمة و6.5% من راتب الموظف) وتغطي هذه النسبة اشتراك التقاعد وإصابات العمل وبدل التعطل.

ج- الحوافز:

تمنح المنظمة حوافز للموظفين المتميزين وعلى شكل كتاب شكر وتقدير يقدم للموظف وذلك خلال مدة أقصاها أسبوعين من تاريخ العمل الذي يشكر عليه. أو مكافأة مقطوعة يتراوح مقدارها من إلى وبحسب ما تقررته إدارة المنظمة .

د- التنقلات الخاصة بالعمل والمياومات

تلتزم المنظمة بتأمين التنقلات الرسمية للموظفين فيها، وفي حال تطلب عمل الموظف ان ينام خارج موقع المنظمة التي يعمل فيها فتصرف له مياومات بحسب نظام الموظفين المعمول به في المنظمة.

3. سياسة صرف الراتب

تصرف الرواتب للموظفين في المنظمة بأسلوبيين وحسب ما يفضله الموظف. الأسلوب الأول اصدار شيك بقيمة صافي الراتب وباسم الموظف ومختوم لا يصرف الا للمستفيد الأول، والأسلوب الثاني تحويل صافي الراتب على رقم الحساب الشخصي للموظف في البنك الذي يختاره.

4. الدوام والإجازات

4-1 الدوام

- تحدد ساعات الدوام الرسمي بقرار من مدير المنظمة وبموافقة مجلس الادارة فيها، بحيث لا تزيد ساعات الدوام الأسبوعية عن ثمانية وأربعين ساعة، ويراعى في ذلك طبيعة عمل المشاريع المختلفة.
- يبدأ الدوام الرسمي للمنظمة من الثامنة صباحاً وحتى الرابعة بعد الظهر خمسة أيام في الأسبوع، وتعطل المؤسسة يومي الجمعة والسبت.
- تتبع المنظمة في تحديد أيام العطل والأعياد الدينية والرسمية البلاغات التي تصدرها الحكومة الاردنية.
- يجوز لمدير المنظمة تشغيل الموظف أكثر من ساعات العمل الأسبوعية على أن يتم تعويض الساعات الإضافية بمغادرات أو إجازات يتم الاستمتاع بها في نفس الشهر الذي استحققت فيه أو الشهر الذي يليه، ولا يجوز ترحيلها أو معاملتها كالإجازات السنوية.
- يقوم كل موظف باثبات دوامه اليومي بتعبئة المعلومات الواردة في سجل الدوام اليومي.
- يتم خصم المغادرات الخاصة بالموظف والطارئة التي لا تحتتمل التأجيل من الإجازة السنوية، ويجب اخذ موافقة المدير المباشر قبل المغادرة.
- يعتبر الموظف فاقداً لوظيفته إذا تغيب عن مركز عمله دون سبب مشروع، مدة تزيد عن عشرة أيام متتالية.

4-2 الاجازات

أ- الإجازة السنوية

يستحق الموظف 21 يوم إجازات سنوية ولمدير المنظمة تنظيم الإجازات السنوية للموظفين في بداية العام وفق رغبات الموظفين وذلك لضمان تنظيم سير العمل. ولا يجوز المباشرة بالإجازة السنوية قبل اخذ الموافقة الخطية عليها الا في الحالات الطارئة، ولا يجوز جمع الإجازات السنوية لأكثر من سنتين متتاليتين بأي حال من الأحوال.

ب- الإجازات المرضية

يمنح الموظف/ة إجازة مرضية مدفوعة الأجر مقدارها أربعة عشر يوماً خلال العام ولا تزيد الإجازة المرضية غير المدعومة بتقارير طبية عن يوم واحد في المرة الواحدة وبحد أقصى خمسة أيام في العام. وفي حالة إصابة العمل يجب إبلاغ الضمان الاجتماعي وإدارة المنظمة عن الإصابة خلال 24 ساعة ويتم التعامل مع الحالة بحسب قانون وأنظمة الضمان الاجتماعي.

ج - الإجازة الطارئة

يمنح الموظف إجازة لا تحتسب من الإجازة السنوية مقدارها ثلاثة أيام في حالة وفاة أحد الوالدين أو الأخوة أو الأخوات أو الأبناء أو الزوج أو الزوجة، ويومين في حالة وفاة الجد أو الجدة أو العم أو العمة أو الخال أو الخالة أو الحمى أو الحماة. وفي حالة الزواج يمنح الموظف إجازة زواج مقدارها أسبوع.

د- إجازة الأمومة

تستحق الموظفة عند الولادة إجازة أمومة مدتها سبعون يوماً قبل الوضع وبعده وراتب كامل ولا تعتبر هذه المدة من الإجازة السنوية أو المرضية. وللموظفة بعد انتهاء إجازة الأمومة أن تأخذ خلال سنة من تاريخ الولادة فترة أو فترات رضاعة لا تزيد عن ساعة واحدة في اليوم الواحد.

5. تقييم الأداء

يتم تقييم أداء الموظف من حيث إنجازاته وواجباته الوظيفية وكفاءاته وقدراته وعلاقته مع رؤسائه ومرؤوسيه من قبل المسؤول المباشر عنه في نهاية فترة التجربة وفي نهاية العام، وتجري عملية التقييم بمشاركة الموظف بشكل فاعل عبر مناقشة مستوى أداء الموظف بالنسبة إلى معايير التقييم المختلفة والمعتمدة لدى المنظمة.

6. الإجراءات التأديبية

تطلب منك المنظمة ان تتحلى بأفضل أخلاقيات العمل وأصول التعامل، والالتزام بأنظمة وقواعد العمل وبالتعليمات والأنظمة والقوانين المعمول بها في المنظمة، وإن عدم الالتزام بها أو القيام بأي عمل أو تصرف قد يخل بالواجبات والمسؤوليات والصلاحيات الموكلة اليك سيعرضك للمساءلة والإجراءات التأديبية بموجب نظام المنظمة والذي يطبق بالتسلسل وفق الاتي: (1) التنبيه الخطي (2) غرامة اجر تحسم من الراتب (3) الإنذار الخطي (4) حجب الزيادة السنوية (5) الاستغناء والفصل من الخدمة.

المصادر والمراجع

- دليل بناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المحلي - مؤسسة نور الحسين - برنامج قدرات
- دليل مبادئ الحاكمية الرشيدة في منظمات المجتمع المحلي - مؤسسة نور الحسين - برنامج تنمية المجتمعات المحلية
- إدارة الموارد البشرية (الاساليب الحديثة) - د. يزن تيم
- <http://hrm-group.com>
- <http://www.hrdiscussion.com>
- <http://humanresourcesblogger.wordpress.com/2009/06/06/63>
- <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-and-recruitment-module-contents.html>
- <http://www.hrm-group.net/vb/archive/index.php?f-10.html>
- <http://ar.wikipedia.org/wiki>

النماذج

نموذج رقم (4.1) كتابة وصف وظيفي

نموذج كتابة وصف وظيفي	
	اسم الوظيفة
	الدائرة / الوظيفة
	مسؤول أمام
	مسؤول عن
	الأهداف الرئيسية للوظيفة
	المهام والواجبات الرئيسية
	متطلبات الوظيفة

نموذج طلب توظيف				
اسم الوظيفة: تاريخ الاعلان عن الوظيفة: نوع الاعلان:				
1. المعلومات العامة عن المتقدم				
الاسم الرباعي	الجنس			
الحالة الاجتماعية	العنوان البريدي			
الجنسية	الهاتف			
مكان السكن الحالي	البريد الالكتروني			
2. التعليم والمؤهلات العلمية				
المؤهل	سنة التخرج	الشهادة	المؤسسة التعليمية	
3. الخبرات العملية				
مكان العمل	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	اسم الوظيفة	هاتف المؤسسة
4. الدورات التدريبية				
اسم الدورة	التاريخ	مكان التدريب	الجهة المدربة	نوع المهارات
5. أية ملاحظات ترغب باضافتها:				
6. المرفقات المطلوبة: (1) السيرة الذاتية. (2) صورة عن هوية الاحوال المدنية. (3) نسخة لآخر شريحة راتب				
اسم وتوقيع المتقدم		التاريخ		
اسم وتوقيع مستلم الطلب:				

نموذج تقييم متقدم لوظيفة					
معلومات عامة					
اسم المتقدم:					
الدائرة/القسم:			الوظيفة المطلوبة:		
لجنة التقييم:					
ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	تقييم المتقدم
					المعرفة بطبيعة مهارات الوظيفة المطلوبة
					الخبرات السابقة في نفس المجال
					مدى ارتباط المؤهل العلمي بالوظيفة المطلوبة
					المبادرة
					مهارة الاتصال والاستماع
					السلوك العام
					الرغبة في الوظيفة أو العمل لدى المنظمة
					نقاط القوة عند المتقدم
					نقاط الضعف عند المتقدم
- لا يوظف					التوصية
- نعم يوظف					

عقد عمل

الفريق الأول : ويمثله رئيس منظمة

الفريق الثاني : الجنسية: العنوان :

نظراً لأن الفريق الأول يرغب في التعاقد مع الفريق الثاني للعمل في منظمة.....
فقد اتفق الفريقان على ما يلي:

المادة (1): يوافق الفريق الأول على التعاقد مع الفريق الثاني ليعمل بوظيفة :
مسمى الوظيفة : موقع العمل :

المادة (2): مدة العقد: يعتبر هذا العقد محدد المدة ويبدأ اعتباراً من مباشرته العمل بتاريخ
ولغاية

المادة (3): يدفع الفريق الأول للفريق الثاني راتباً شهرياً مقداره (.....) فقط لاغير
شاملاً لجميع العلاوات .

المادة (4): تخضع خدمات الفريق الثاني لنظام..... ولاحكام قانون العمل، وقانون الضمان
الاجتماعي المعمول بهم .

المادة (5): يخضع راتب الفريق الثاني للضرائب والاقتطاعات القانونية ومنها ضريبة الدخل والضمان
الاجتماعي، ويلتزم الفريق الثاني بأداء أقساط التأمين الصحي في حال رغبته في الاستفادة من
هذا التأمين وذلك بحسب الأنظمة المعمول بها في

المادة (6) : يمنح الفريق الثاني الإجازات الآتية وتحتسب وفق الأسس المعمول بها في
أ- إجازة سنوية مدتها (21) يوماً ب - الإجازة المرضية ج - إجازة الامومة

المادة (7): يحق للفريق الأول وفق تقديره وحده ان ينقل الفريق الثاني الى أي وظيفة اخرى في
شرطه ان لا يقل مستواها عن مستوى وظيفته وان لا يؤدي النقل الى خفض راتبه.

المادة (8): يتعهد الفريق الثاني ان يحافظ على خصوصية وسرية المعلومات التي يطلع عليها خلال مدة عمله سواء كانت هذه المعلومات متعلقة بشؤون الفريق الاول او عملائه وسواء كانت المعلومات ذات طبيعة فنية ادارية تجارية او غير ذلك، ويتعهد الفريق الثاني بان يحافظ على سرية هذه المعلومات ولا يطلع عليها احد اياً كان او مهما كانت الظروف.

المادة (9): يعتبر هذا العقد منتهياً في حالة انتهاء مدة العقد، أو أي إخلال باي بند من بنود هذا العقد من قبل الفريق الثاني أو إنهاء عقد العمل لأي من الأسباب الواردة في المادة (28) من قانون العمل رقم (8) لعام 1996 .

المادة (10): في حال عدم رغبة اي من الفريقين في تجديد عقد العمل فعليه اشعار الفريق الآخر بذلك خطياً قبل شهر واحد على الأقل ولا يجوز سحب الاشعار الا بموافقة الفريقين.

المادة (11): يلتزم الفريق الثاني في حال انتهاء عمله لاي سبب كان ان يقوم بإعادة كل ما بحوزته والمتعلقة بعمل الفريق الاول ، كما يمنع على الفريق الثاني الاحتفاظ بنسخة او ملخص عنها.

المادة (12): يلغي هذا العقد أي عقد او كتاب تعيين صادر من قبل الفريق الأول للفريق الثاني قبل تاريخ هذا العقد.

المادة (13): نظم هذا العقد من نسختين يحتفظ كل فريق بنسخة منه.

توقيع الفريق الاول

توقيع الفريق الثاني

.....

.....



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



دليل إرشادي لأنظمة الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم

كلمة معالي وزير العمل



يؤمن جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين حفظه الله ورعاه بأهمية وقداسية العمل وأثنى جلالته في أكثر من مرة على روح الإنجاز والعطاء التي جعلت من بلدنا مثالا لما يمكن أن يتحقق بالصدق والعزيمة، كما أشاد جلالته بالسواعد التي تبني وتعمل. وحرص جلالته على أهمية الاستثمار بالإنسان، تعليمياً وتدريباً وتأهيلاً، بهدف إعداد جيل من الشباب القادر على التفكير المستنير والتحليل والإبداع والتميز، والمدرّك لحقوقه وواجباته، والحريص على المشاركة الإيجابية والمثمرة، في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، وبما يسهم في تعزيز مسيرة البناء والعمل.

لذا وجه جلالته الحكومة في عام ٢٠١٥ بتشكيل لجنة وطنية لتنمية الموارد البشرية لإيمانه الراسخ والثابت والمطلق بأن الإنسان الأردني هو الهدف الأساس للمسيرة التنموية.

وأكد على تطوير منظومة متكاملة واستراتيجية شاملة وواضحة المعالم لتنمية الموارد البشرية، وخرجت الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية ٢٠١٦ - ٢٠٢٥ بمجموعة من التوصيات من شأنها ان تترجم الرؤية الملكية في تطوير منظومة متكاملة واستراتيجية شاملة وواضحة المعالم لتنمية الموارد البشرية، تؤطر عمل القطاعات المعنية بالتعليم، وتنسجم مع مخرجات الرؤية الاقتصادية للسنوات العشر المقبلة.

ومن هذا المنطلق فان العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، لذا فعلى الإدارة الناجحة العناية بكل ما يخص العامل من لحظة استقطابه وانضمامه إلى الشركة مروراً بكافة مراحل التدريب والتأهيل والتقييم والترقية ولغاية مرحلة انتهاء الخدمة، وبالتالي فإن رفع معدل الرضى الوظيفي وخفض معدل الدوران الوظيفي وزيادة الشعور بالانتماء للشركة يعتمد على قدرتها في التحسين المستمر على المزايا المقدمة للعاملين، من حماية اجتماعية وتأمينات صحية وغيرها وتوفير بيئة عمل لائقة وأمنة.

فإن صياغة دليل إرشادي لأنظمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، بات ضرورة ملحة يساهم في ايجاد بيئة عمل توافقية بين أصحاب العمل والعمال، ويؤدي الى فهم مشترك بينهم ويعمل على تخفيض نسب الدوران الوظيفي.

ويطيب لي أن أقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في الإعداد والتصميم لهذا الدليل والشكر موصول للوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) لمساهمتها في هذا الدليل مما يعكس متانة وقوة الشراكة فيما بين وزارة العمل والوكالة الألمانية للتعاون الدولي.

نضال فيصل البطاينة

وزير العمل

كلمة برنامج زيادة فرص التشغيل (الأردن)

بالتعاون مع شركائنا الرئيسيين، يهدف برنامج زيادة فرص التشغيل - الأردن (EPP) إلى تحسين فرص التشغيل لدى الأردنيين. ويعتبر جودة العمل واستدامته أحد المكونات الأساسية التي يعمل المشروع على التركيز عليها. لقد قام المشروع بجهود منسقة مع شركائه لتقديم آليات جديدة للشركات لتحقيق ذلك الهدف من أجل تحسين حقوق أصحاب العمل والعمال في المملكة الأردنية الهاشمية.

إن إعداد دليل إرشادي للمؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة ضمن مشروع مشترك ما بين وزارة العمل الأردنية والوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ يعتبر نموذجاً واضحاً لطريقة عمل الجهات الإنمائية الدولية في دعم الشركات وبرهان على جهودها في السعي لتحقيق النمو والاستدامة. نحن في GIZ ننظر إلى هذا المشروع كوسيلة لدعم حقوق العمال من خلال مساعدة الشركات في ضمان تلك الحقوق. إن إيجاد بيئة يكون فيها الطرفان العمال وأصحاب العمل على حد سواء رابحين هي الغاية، حيث يكون العمال أكثر رضا وتطول فترة احتفاظ الشركات بالعمال لديها.

لقد أعدنا هذا الدليل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة مساهماتها في الاقتصاد الوطني والإقرار بدورها الرئيسي في خلق فرص عمل في القطاع الخاص.

مع هذا التطور، يساهم برنامج زيادة فرص التشغيل في دعم الجهود الوطنية في إرساء الأساس لبيئة حماية لحقوق العمال ودعم مساعي الشركات الصغيرة والمتوسطة للاستمرار مع موظفيها.

تم تصميم هذا الدليل لدعم المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها في الانتقال من النشاطات اليومية إلى الاستفادة المثلى من قدرات الموارد البشرية. فالدليل يهدف إلى تشجيع ودعم تطبيق أنظمة وتعليمات العمل الوطنية في المملكة، وتقديم الإرشاد إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أفضل عمليات الموارد البشرية، مع تقديم أدوات عملية للتطبيق السريع لها. وعلاوة على ذلك، يقدم الدليل إطار عمل إرشادياً لعملية التوظيف ومجموعة المزايا المقدمة للاحتفاظ بالقوى العاملة، وإطاراً توجيهياً حول الزيادات والحوافز وتدابير السلامة والصحة.

أخيراً، ما يكمل هذا المشروع الوطني هو الحفاظ على التعاون المثمر بين GIZ وفريق وزارة العمل.

ونود أن نغتنم هذه الفرصة لنقدم الشكر إلى جميع الأشخاص الذين عملوا معنا بشكل حثيث في إنجاز هذا الدليل، وفي مقدمتهم شريكنا وزارة العمل ومجموعة الشركات التي قامت بمراجعته وتقديم النصح بشأنه. إننا نأمل أن يكون الدليل ذا فائدة لكم جميعاً، وأن الجهود المبذولة ستساهم في إيجاد بيئة عمل أفضل للشركات الصغيرة والمتوسطة وللعاملين على حد سواء.

GIZ - برنامج زيادة فرص التشغيل - الأردن

عن وزارة العمل

تأسست وزارة الشؤون الاجتماعية في عام ١٩٥١م والتي ضمت قسمًا خاصًا للعمال ليقوم بالإشراف على التنظيم النقابي، وفي عام ١٩٦٠م تأسست أول دائرة للعمل لتنفيذاً لأحكام قانون العمل رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠م حيث أضيفت تسمية العمل إلى وزارة الشؤون الاجتماعية، وتقديرًا من الحكومة للدور الكبير الذي تقوم به القوى العاملة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ فقد تم إنشاء وزارة العمل كوزارة مستقلة في عام ١٩٧٦م بموجب نظام تنظيميها رقم (٤٠) لسنة ١٩٧٦م.

وتتولى الوزارة منذ إنشائها مسؤولية تحقيق الأهداف العامة لشؤون العمل والعمال في المملكة، ولمواكبة التطورات الاجتماعية والاقتصادية فقد تم إصدار قانون العمل رقم (٨) لسنة ١٩٩٦م ووضع نظام تنظيم إداري للوزارة رقم (٣٨) لسنة ١٩٩٤م وتعديلاته.

وتعتبر وزارة العمل من الوزارات الخدمية التي تسعى إلى تقديم الخدمات للمواطنين، ومن أبرز الخدمات التي تقوم الوزارة بتقديمها، خدمات (الإشراف على شؤون العمل والعمال، المساهمة في تنظيم سوق العمل الأردني، تشغيل الاردنيين في الداخل والخارج... الخ).

عن الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)

مؤسسة فيدرالية تقدم خدمات فاعلة مصممة حسب الطلب لإعانة الحكومة الألمانية وشركائها على تحقيق أهدافهم في مجال التعاون الإنمائي الدولي للتنمية المستدامة.

حظي موضوع تشجيع التشغيل والتصدي للبطالة على جل اهتمام الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، حيث انعكس ذلك جلياً ضمن برامج الوكالة الهادفة إلى تعزيز فرص التشغيل وتحسين بيئة العمل وظروفه، سعياً إلى استدامة هذه الفرص والارتقاء بها بتكليف من الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية، وتم إطلاق << برنامج زيادة فرص التشغيل-الأردن >> (EPP) استجابة لاحتياجات القطاع الخاص، ولضمان تحسين بيئة العمل ورفع نسب استبقاء الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي، يسعى برنامج زيادة فرص التشغيل إلى تطوير مجموعة من الأدوات التي ستعزز من فاعلية إدارة الموارد البشرية ، وتنفيذها لدى شركات القطاع الخاص.

شكر وتقدير

تخص الوكالة الألمانية للتعاون الدولي ووزارة العمل بجزيل الشكر لجميع أقسام وزارة العمل وأخصها مديرية الشؤون القانونية، ومديرية التشغيل، ومديرية شؤون المرأة ، ومديرية علاقات العمل ، ومديرية التفيتيش، ومديرية السلامة والصحة المهنية التي شاركت في تطوير هذا الدليل وتقديم النصائح اللازمة لجعله يتوافق مع قانون العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من: أصحاب العمل والموظفين العاملين في الشركات، وجميع الأشخاص الذين ساهموا في إنجاز هذا الدليل كما نخص بجزيل الشكر شركة ما وراء الاستشارة (Beyond Consulting) لتعاونها في استشفاف احتياجات المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم لأنظمة الموارد البشرية والمساهمة في تطوير الدليل الإرشادي للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

عن الدليل الإرشادي

تم تطوير هذا الدليل من قبل الوكالة الألمانية للتعاون الدولي ووزارة العمل في الأردن للمساهمة في تحسين بيئة العمل في ضوء مجموعة من الإرشادات؛ لتسهيل تطبيق القوانين التي تحمي العمال وأصحاب العمل وتوصي بتطبيق الممارسات التي من شأنها أن تقلل من الدوران الوظيفي وتؤدي إلى أداء أفضل تقوي به العلاقة ما بين أصحاب العمل والموظفين.

ويهدف الدليل إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني إطاراً تنظيمياً للممارسات وسياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع قانون العمل المادة (٥٥) والذي يتطلب من المؤسسات التي لديها عشرة موظفين وما فوق أن يكون لديها قوانين الموارد البشرية مطبقة على: ساعات العمل، أوقات الراحة، المغادرات، الإجراءات التأديبية. بالإضافة أن ذلك الدليل المقترح يقدم حلولاً للاستبقاء الوظيفي وتحقيق رضى الموظفين من خلال تبني ممارسات موثقة ومعلنة للتوظيف والإدماج الوظيفي وتقييم الموظفين وحمايتهم من خلال عقود العمل وقواعد السلامة المهنية.

ويقدم الدليل الإرشادات والأدوات للاستثمار برأس المال البشري والذي يميز أي منشأة عن غيرها. وتم تطوير نماذج من أجل الاستخدام العملي للمؤسسات الذي يسهل الممارسات الفضلى للموارد البشرية. فالدليل موجه إلى قسم الموارد البشرية وهو خاضع للتعديل حسب احتياجات المنشأة علماً أنه تم الاسترشاد بنموذج النظام الداخلي الإرشادي المنشور على موقع وزارة العمل.

والدليل متوفر على الموقع الإلكتروني الخاص بوزارة العمل.

قائمة المحتويات

١	أهداف الدليل
٢	الفصل الأول: تعريفات عامة
٣	الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي الإداري
٤	الفصل الثالث: سياسات التوظيف
٤	خطوات التوظيف
٨	التعيين وعقد العمل
٨	الرواتب
٩	الفصل الرابع: سياسات الإدماج الوظيفي
٩	التجهيز
٩	الترحيب
١٠	التثبيت
١١	ما بعد التعيين: التدريب وتطوير الموظفين
١٢	الفصل الخامس: العلاوات والترقيات والحوافز
١٤	الفصل السادس: طرق التواصل مع الموظفين
١٥	الفصل السابع: النظام الداخلي
١٥	حقوق العامل العامة
١٥	ساعات العمل وأوقات الراحة والإجازات
١٦	إجازات الموظفين
١٦	إجازة الأمومة
١٦	الإجازات المرضية
١٧	العطل الرسمية
١٧	الجزاءات والإجراءات التأديبية
١٨	الحالات الاستثنائية
١٩	الفصل الثامن: السلامة المهنية
٢٠	الفصل التاسع: ملفات وسجلات الموظفين
٢١	الفصل العاشر: أنظمة إدارية وسياسات أخرى
٢٢	ملحق لأئحة الجزاءات
٢٤	المراجع

أهداف الدليل

مساعدة المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى:-

- ◆ وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع قانون العمل.
- ◆ إصدار سياسات وإجراءات وأنظمة رقابية موحدة تنظم العلاقة بين الموظفين والمنشأة وتساهم في الاستبقاء الوظيفي.
- ◆ تبني ممارسات من شأنها أن تحافظ على المورد البشري وتقلل من الدوران الوظيفي.
- ◆ جذب واستبقاء وتشجيع الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية على جميع المستويات، في ظل اللوائح والسياسات الخاصة بالمنشأة والقوانين المنظمة لعلاقات العمل والموظفين.
- ◆ تحفيز الموظفين عن طريق وضع أنظمة متطورة ترتبط بالأداء، بما يكفل تحديد العناصر المميزة والمجتهدة وغيرها في الموظفين.

للاستفادة من الدليل

ينصح ب:-

- ◆ ملئ الفراغات حسب سياسات المؤسسة وذلك لجعله خاصاً بالمنشأة.
- ◆ إبلاغ الموظفين بالأجزاء التي تمس حقوقهم والتزاماتهم ، والتي من شأنها أن ترفع من ولاء الموظف للمنشأة وتحديداً:-
 - حقوقهم ضمن قانون العمل الأردني من الإجازات.
 - معايير التقييم وفترات التقييم.
 - طرق التواصل مع الموظفين.
 - سياسة العلاوات والترقيات والحوافز (إذا كانت مطبقة من المنشأة).
 - الحالات الواجبة للجزاءات.
- ◆ تعيين ضابط ارتباط داخل المنشأة ومن الموصى به مسؤول الموارد البشرية لتبني الدليل والتأكد من اتباع الممارسات الفضلى للموارد البشرية ومواد قانون العمل الأردني داخل المنشأة.
- ◆ مشاركة الدليل مع مدراء الأقسام للتعامل مع الموظفين ضمن أطر القانون الأردني و الممارسات الفضلى للتوظيف.

الفصل الأول: تعريفات عامة

١. المنشأة: كافة فروع > < التي يعمل بها الموظف.
٢. الإدارة: كل من المالك / المدير العام /رأس مجلس الإدارة/ نائب المدير > <.
٣. الموظف/ الموظفون/عامل: هو كل ذكر أو أنثى يعمل في المنشأة بانتظام بدوام كامل أو جزئي لقاء أجر أيًا كان نوعه لدى صاحب العمل وتحت إدارته أو إشرافه ويكون تابعاً لصاحب العمل ويشمل ذلك الأشخاص قيد فترة التجربة ويستثنى من هذا التعريف الأفراد بعقود عمل خارجية مثل: المحامي للمنشأة أو المحاسب القانوني.
٤. العمل: هو كل جهد فكري أو جسدي يبذله العامل / الموظف لقاء أجر سواء كان بشكل دائم أو عرضي أو مؤقت أو موسمي.
٥. عقد العمل: هو اتفاق خطي أو غير خطي بين صاحب العمل والعامل يتعهد الموظف بموجبه أن يعمل تحت إدارة صاحب العامل أو إشرافه مقابل أجر، ويتضمن شروط العمل المتفق عليها وذلك لمدة محددة أو غير محددة أو من أجل القيام بعمل معين.
٦. الأجر: هو كل ما يعطى للعامل مقابل عمله بموجب عقد عمل مكتوب أو غير مكتوب مهما كان نوع الأجر سواء كان نقداً أو عيناً مضافاً إليه جميع الزيادات والعلاوات أياً كان نوعها إن وجدت وفق ما نصت عليه المادة (٤٥) من قانون العمل.
٧. الترقية: نقل الموظف من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة أعلى سواء في نفس الإدارة التي يعمل بها أو نقله إلى إدارة أخرى.
٨. قانون العمل: قانون العمل رقم (٨) لسنة ١٩٩٦م وتعديلاته الصادرة بموجب القانون في المملكة الأردنية الهاشمية وأي تعديل قد يطرأ عليه أو قانون قد يحل محله.
٩. تعليمات وسياسات الموارد البشرية: تعليمات صادرة بقرار من الإدارة حيث تسري أحكام هذه التعليمات على جميع الموظفين في المنشأة ويقوم قسم الموارد البشرية بوضع السياسات والإجراءات الخاصة بهذه التعليمات ويعمل بها اعتباراً من تاريخ إقرارها من المدير العام.
١٠. العمل المرن: كل جهد فكري أو جسماني يبذله العامل لقاء أجر ضمن أحد أشكال عقد العمل المرن المحدد وفق نظام يصدر لهذه الغاية.
١١. التمييز في الأجور: عدم المساواة بين العمال في الأجر عن كل عمل ذي قيمة متساوية دون أي تمييز قائم على الجنس.
١٢. العمل الجزئي: العمل الذي تقتضي طبيعة انجازه ساعات عمل لا تصل لعدد ساعات العمل المنصوص عليها في المادة (٥٦) من قانون العمل الأردني.
١٣. النظام: نظام المنشأة الداخلي.
١٤. الشهر: مدة ثلاثون يوماً.
١٥. السنة: مدة اثنا عشر شهراً شمسياً، أو (٣٦٥) يوماً تبدأ من ١/١ وتنتهي في ١٢/٣١ من كل عام.

١٦. **إصابة عمل:** إصابة العامل نتيجة حادث اثناء تادية العمل او بسببه ويعتبر في حكم ذلك الحادث ما يقع للعامل اثناء ذهابه لمباشرة عمله او عودته منه.

١٧. **الاستقالة:** تقديم الموظف لكتاب خطي يطلب فيه ترك العمل في المنشأة بناءً على رغبته.

١٨. **السلف الشهرية:** أي مبلغ مالي يوافق صاحب العمل أو من يمثله على صرفه للعامل بناءً على طلبه ويتم تسديده على دفعات شهرية حسب ما يقتضيه قانون العمل الأردني.

١٩. **المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم في هذا الدليل** تم اعتماد تصنيفها وفق غرفة صناعة عمان كالآتي:-

♦ المؤسسات الصغيرة جداً: (١-٩) موظفين.

♦ المؤسسات الصغيرة: (١٠-٤٩) موظف.

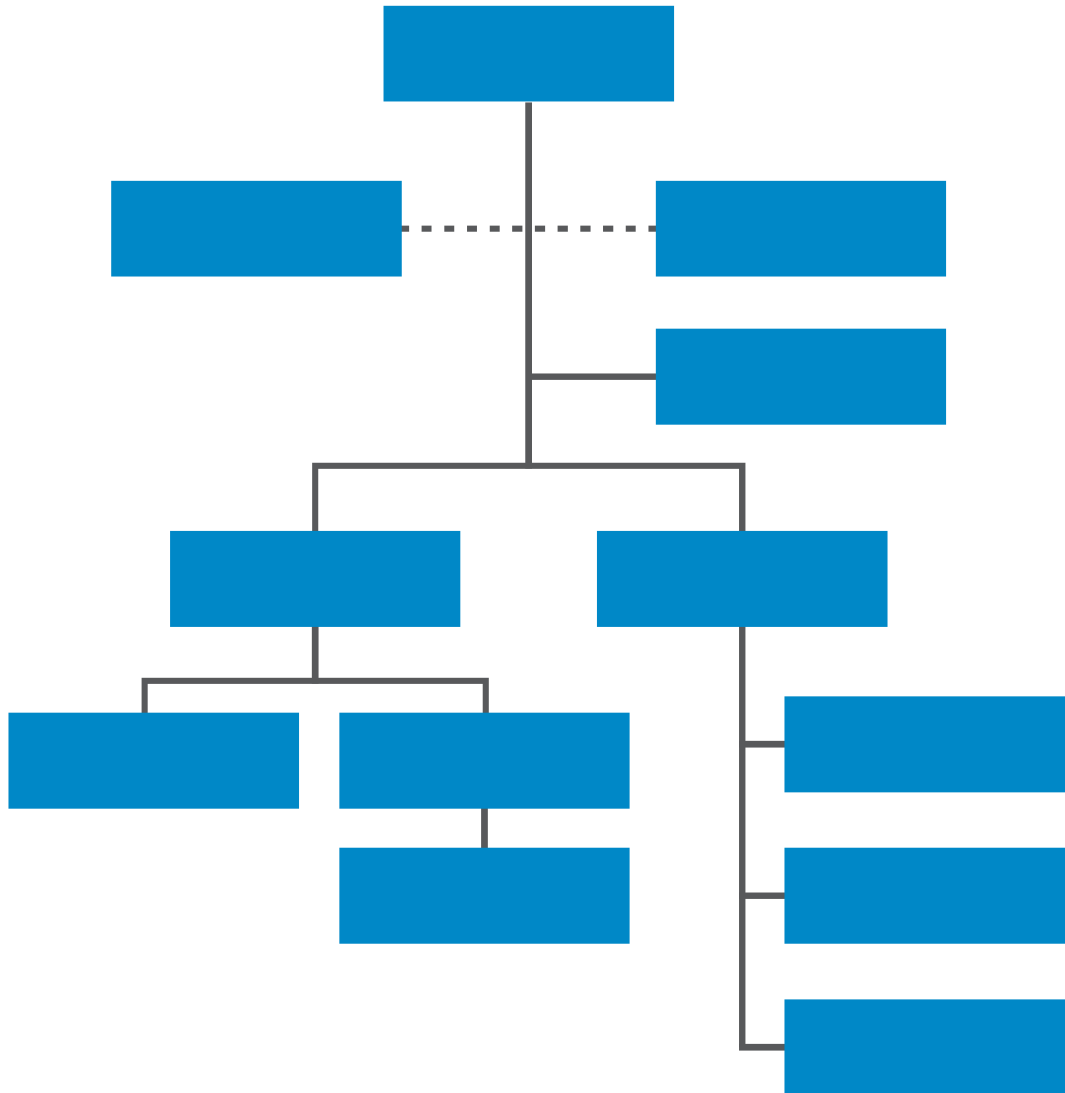
♦ المؤسسات المتوسطة: (٥٠-٢٤٩) موظف.

♦ المؤسسات الكبيرة: (٢٥٠) موظف أو أكثر.

الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي الإداري

من المهم للمنشأة أن تتبنى هيكل تنظيمي للتمكن من تحديد الأدوار الإشرافية وتنظيم العلاقات بين الموظفين ومرؤسيهم.

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للمنشأة > < .

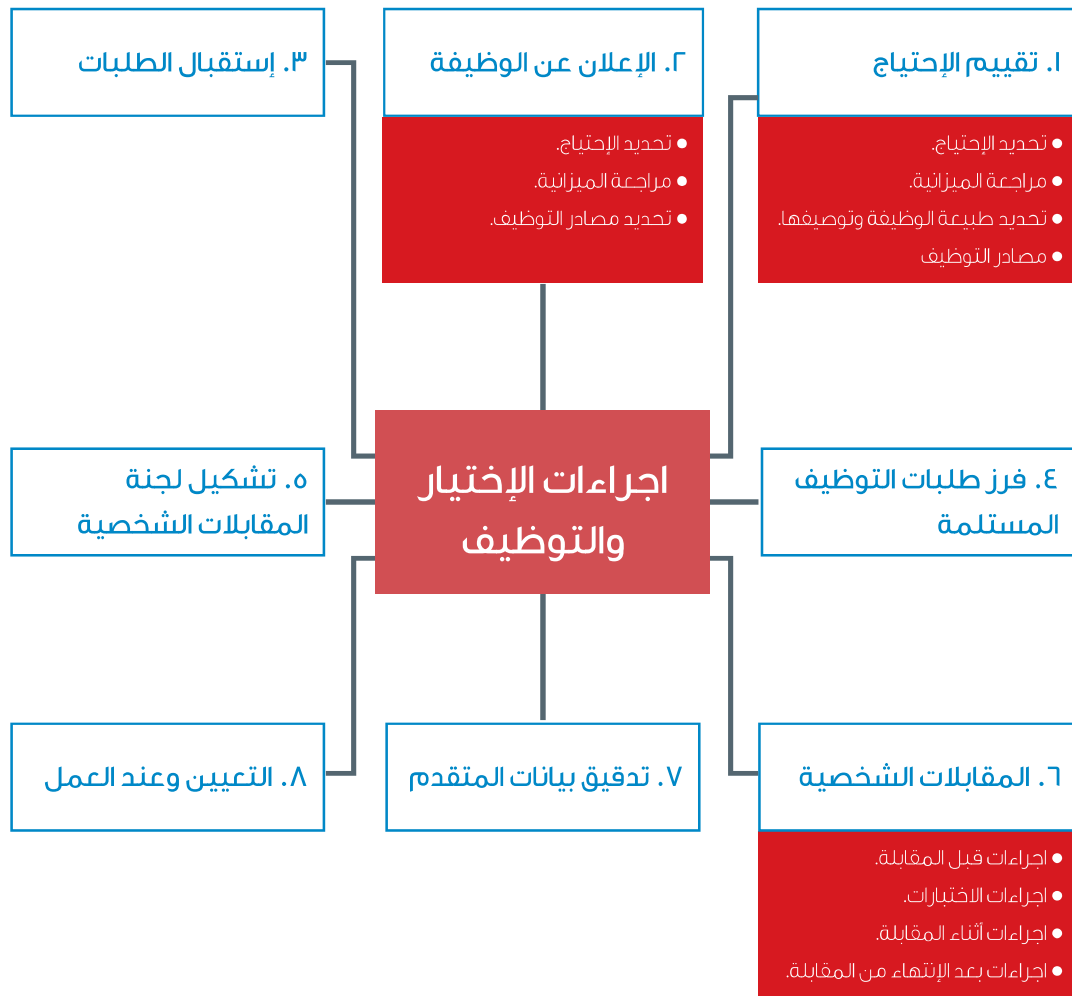


الفصل الثالث: سياسات التوظيف

تعرف عملية التوظيف في المنشأة بأنها: العملية التي يتم من خلالها جذب الأفراد بأعداد كافية وبالمهارات المناسبة وفي الأوقات المناسبة للتقدم للوظائف المتاحة داخل المنشأة، وذلك من خلال إتباع أفضل الممارسات والمعايير المهنية والتي تضمن تكافؤ فرص العمل والعدل في اختيار الموظف الأفضل للتعيين من حيث المهارات والخبرات والقدرات والشهادة العلمية.

تتبع المنشأة الخطوات التالية لتأكد من وضع الأسس الأساسية قبل التوظيف الفعلي:-

خطوات التوظيف



٣،١ تقييم الاحتياج

تعتمد المنشأة على سياسة التوظيف المدروس لكل أقسام المنشأة من خلال:

- ♦ تخطيط وتحديد احتياجات التوظيف لدى المنشأة بشكل فعال من خلال تحليل متطلبات الوظيفة وإعداد وصف للوظيفة التي تتضمن مواصفات العمل، والمهام والمسؤوليات، والفترة الزمنية للعقد، والمؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة. (يمكن الاسترشاد بنموذج HR 001 - بطاقة وصف وظيفي).
- ♦ التأكد من وجود الميزانية الكافية في حال استحداث وظيفة جديدة من خلال استشارة قسم المالية وأخذ موافقة الإدارة.
- ♦ تحديد طبيعة الوظائف المطلوبة: عمل لمدة غير محدودة، عمل لمدة محدودة، انتظام قطعة، مقالة.

♦ تحديد مصادر التوظيف:

١. التوظيف الداخلي: من خلال إيجاد كفاءات ملائمة من داخل المنشأة لملئ الشاغر.
٢. التوظيف الخارجي: من خلال استخدام مصادر التوظيف الخارجية مثل: شركات التوظيف الخاصة والحكومية ومعارض التوظيف ومواقع التوظيف الإلكتروني.

♦ تحديد مصادر البحث عن العمالة المؤهلة:

- الجهات الرسمية: وهي الجهات التي تعمل في القطاع الحكومي لتوفير معلومات حول العاملين كما يلي:
 - مديريات التشغيل في وزارة العمل.
 - مركز التدريب والتأهيل والتشغيل.
 - الجامعات والكليات الحكومية.
 - الصحف الرسمية.
- الجهات الخاصة:
 - شركات التوظيف.
 - معارض التوظيف.
 - الكليات والجامعات الخاصة.
 - إعلانات توظيف في الصحف المحلية.
- الوسائل الإلكترونية:
 - الإعلان على موقع المنشأة.
 - مواقع البحث عن الوظائف مثل : النظام الوطني للتشغيل الإلكتروني.
 - مواقع التواصل الاجتماعي مثل : لينكدان

٣،٢ الإعلان عن الوظيفة

- إن الهدف من الإعلان عن الوظيفة الحصول على عددٍ كافٍ من المرشحين المناسبين وذلك من خلال تحديد مهام هذا العمل بأكثر دقة ممكنة.
- الإعلان عن وظيفة معينة يجب أن يكون بسيطاً وملفتاً للانتباه في آنٍ واحد. وألا يحتوي نص الإعلان على أي غموض أو معلومات غير مجدية.

مضامين الإعلان:

- ◀ مقدمة بسيطة عن المنشأة (الاسم، مكان العمل، العنوان) بالإضافة إلى شعار المنشأة.
- ◀ وصف موجز لعرض العمل (العنوان، المهمة، الوظيفة).
- ◀ مواصفات الوظيفة.
- ◀ مدة العقد (محدد أو الغير محدد المدة).
- ◀ الخبرات العملية المطلوبة.
- ◀ رقم الهاتف للتواصل/البريد الإلكتروني.
- ◀ الأوراق المطلوبة (ويتم تحديدها حسب خصوصية المنشأة).
- ◀ طريقة تقديم طلب التوظيف.
- ◀ الموعد الأخير للتقديم على هذه الوظيفة.

٣,٣ استقبال الطلبات

تعتمد المنشأة طلب التوظيف الخاص بها، حيث يتم استقبال الطلبات والأوراق المطلوبة الخاصة بالمتقدمين عن طريق:

- ♦ البريد الإلكتروني.
 - ♦ منصات التواصل الاجتماعي.
 - ♦ التوصيل المباشر (داخل المنشأة).
- (يمكن الاسترشاد بنموذج طلب التوظيف HR-002).

٣,٤ فرز طلبات التوظيف المستلمة

ويتم من خلال هذه العملية الإبقاء على الطلبات ذات العلاقة بالوظيفة الشاغرة (ما ينطبق عليها الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة)، واستبعاد الطلبات غير المطابقة (ما لا ينطبق عليها الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة) وتحفظ أسماء المتقدمين ليتم استبعادهم في حالة قيام بعض منهم بإعادة التقدم للوظائف مرةً أخرى بعد مرور فترة من الزمن). (يمكن الاسترشاد بنموذج فرز طلبات التوظيف المستلمة HR-003).

أسباب استبعاد بعض الطلبات

١. عدم وجود خبرة ملائمة وكافية لشغل الوظيفة.
 ٢. عدم وجود مؤهلات أكاديمية أو عملية ملائمة.
 ٣. أسباب أخرى ويتم تحديدها من قبل لجنة المقابلات.
- يتم بعد ذلك إعداد كشف بأسماء المرشحين المطلوب استدعائهم للمقابلات الشخصية والاختبارات الفنية بحسب الخبرات والأقسام وعوامل أخرى ليسهل على الإدارة اختيار الموظفين للمقابلة.

٣,٥ تشكيل لجنة المقابلات الشخصية

وتتضمن كل من:

- ♦ المدير أو المسؤول الذي طلب استحداث موظف.
- ♦ ممثل عن الفرع/القسم المعني (المقابلة الثانية) للمناصب الفنية.
- ♦ ممثل عن قسم الموارد البشرية.

٣,٦ المقابلات الشخصية

يتم عمل مقابلة شخصية لكل المتقدمين (الذين تم فرز طلباتهم) لتحديد ميزاتهم ونقاط قوتهم وضعفهم وإمكانية قبولهم في المنشأة.

ومن الجدير مراعاة عدد من الأمور في عملية المقابلة على النحو الآتي:

قبل المقابلة

- ◀ مراجعة الوصف الوظيفي ومتطلبات العمل للتوظيف.
- ◀ إعداد أسئلة المقابلة بشكل منظم ومهني. وينصح الابتعاد عن الأسئلة التي تكون إجابتها نعم أو لا / ووضع أسئلة تتعلق بعمل المتقدم القديم والخبرات المتعلقة بالوظيفة ومعرفته في قطاع المنشأة.
- ◀ مراجعة طلب المتقدم وسيرته الذاتية.

الاختبارات

تستخدم هذه الاختبارات لغاية التأكد من قدرات ومهارات مقدم الطلب وقبل خضوعه للمقابلة الشخصية وهي اختيارية حسب خصوصية المنشأة.

أثناء المقابلة

- ◀ منح المتقدم ملخصاً بسيطاً حول مضامين المقابلة قبل البدء بها.
- ◀ تدوين الملاحظات بشكل فوري قدر المستطاع نظراً لإمكانية مقابلة أكثر من متقدم في نفس اليوم.
- ◀ إعطاء المتقدم لمحة بسيطة وملحوظات عن أهم الأمور ومنها:-
 ١. مكان العمل والتنقل بين الفروع .
 ٢. أمور أخرى حسب خصوصية المنشأة مثل المظهر الخارجي.
- ◀ إعطاء المتقدم الفرصة لطرح الأسئلة المتعلقة بالوظيفة.
- ◀ إنهاء المقابلة بإخبار المتقدم للوظيفة بالخطوة التالية في حال القبول أو غير ذلك.

بعد إنتهاء المقابلة

- ◀ تقييم المتقدم بشكل مبدئي بعد الانتهاء من المقابلة. (يمكن الاسترشاد بنموذج مقابلة عمل HR-004).
- ◀ التواصل مع المتقدمين الناجحين.
- ◀ ارسال كتاب التعيين للشخص أو الأشخاص المختارين مع ورد مقدار الأجر وطلب الأوراق الاستكمالية.

٣,٧ تدقيق بيانات المتقدم (الأكاديمية العملية)

يتم في هذه المرحلة التأكد من بيانات المتقدم للعمل حيث يمكن للإدارة الرجوع إلى المصادر التالية لتدقيق بيانات المتقدم:

- ♦ الأسماء المرجعية (references) الواردة في طلب التعيين أو السيرة الذاتية.
- ♦ الشهادات العلمية.
- ♦ شهادات الخبرة العملية من مكان عمل الموظف القديم (ضرورة تدقيق الختم الرسمي والتوقيع الموضوع عليها).
- ♦ السجلات القانونية والجنائية (عدم محكومية).

- ◆ في حالة غير الأردني (تصريح عمل) .
- ◆ شهادات التدريب.
- ◆ صورة عن إثبات الشخصية.
- ◆ غيرها مثل: شهادة الخلو من الأمراض، رخصة قيادة.

التعيين وعقد العمل

قبل تعيين الموظف وقبل تحديد أول يوم عمل له من الممكن الطلب منه التواجد في مكان العمل لمدة لا تزيد عن ثلاث ساعات على الأكثر للإطلاع على طبيعة العمل وسير العمل، وذلك لمنح الموظف المتقدم الفرصة لإعطاء القرار النهائي إذا كان سير العمل في المنشأة يناسب قدراته وطموحاته. علماً أن المنشأة تبتعد عن إعطاء أي مهام للموظف قبل توقيع العقد وتكتفي بإعطاء معلومات عن طبيعة سير العمل. والهدف من هذه الإجراءات التقليل من عدد الموظفين المستقلين الذين يعملون لفتره محدودة و يتركون العمل بعدها.

في حال موافقة الطرفين على التعيين:-

- ▶ يحجر من العقد نسختين أصليتين موقعتين من قبل الطرفين (المنشأة والموظف) ولا يتم ذلك إلا بعد تحديد كامل لمهام الموظف وتوضيح مكان العمل، و طبيعته ويحدد مقدار الأجر في العقد وتلتزم المنشأة بحماية الأجور حسب قانون العمل الأردني (المادة ٤٥ إلى المادة ٥٣).
- ▶ يتم تسليم نسخة أصلية من العقد للموظف بعد توقيعها من المفاوض وختمها بختم المنشأة ، ونسخة أخرى تحفظ في الإدارة ويتم توقيع العقود مع الموظفين بمجرد إبرام العقد، ويعتبر عقد العمل نافذاً من تاريخ المباشرة الفعلية للعمل. ويجب أن ينص في عقد العمل على أن الموظف قد أطلع على الوصف الوظيفي/ المهام المطلوبة/ دليل الموظف/ النظام الداخلي، المعتمد في المنشأة وأن الموظف قد فهم جميع ما ورد فيها ووافق على العمل بموجبها.

الرواتب

يتضمن كشف الرواتب للموظفين التفاصيل التالية: (الراتب الأساسي / البدلات على الراتب (بدل إضافي / بدل إدارة/ بدل وجبات/ بدل مواصلات) / المكافآت / إجمالي الراتب / اقتطاع الضمان أو (الضريبة) من راتب الموظف / دفعة صاحب العمل على الراتب / اقتطاعات الذمم / اقتطاعات السلف / اقتطاع التأمين الصحي / الخصومات الإدارية / مجموع الاقتطاعات / صافي راتب الموظف. (ويمكن الاسترشاد بنموذج استلام الراتب HR-005)

ملاحظة: وفقاً لمادة ٥٣ من قانون العمل المعدل لسنة ٢٠١٩ يعاقب صاحب العمل بغرامة لا تقل عن خمسمائة دينار ولا تزيد على ألف دينار عن كل حالة يدفع فيها إلى عامل أجراً يقل عن الحد الأدنى للأجور أو عن تمييز بالأجر بين الجنسين للعمل ذي القيمة المتساوية وذلك إضافة إلى الحكم للعامل بفرق الأجر وتضاعف العقوبة كلما تكررت المخالفة.

فترة التجربة للموظفين الجدد

في حال كانت سياسة الشركة في التعيين تتضمن وجود فترة التجربة يجب توضيح ذلك في العقد على أن لا تتجاوز ثلاثة شهور وان لا يقل اجر العامل قيد التجربة عن الحد الأدنى للأجور وأن تكون لمرة واحدة فقط. ويتم احتساب فترة التجربة اعتباراً من تاريخ المباشرة الفعلية للموظف. ويستحق الموظف خلال فترة التجربة كافة الإجازات المنصوص عليها في قانون العمل أو أي اجازات اضافية معمول بها في المنشأة. على انه يحق للمنشأة إنهاء عقد العمل من خلال هذه الفترة ودون ابداء الأسباب.

الفصل الرابع: سياسات الإدماج الوظيفي

يمكن لبرنامج الإدماج الوظيفي المتكامل أن يعمل بشكل كبير على الاحتفاظ بالموظفين الجدد. حيث أن الإدماج الوظيفي عملية مستمرة تبدأ بتحديد المنصب الذي يجب شغله، وما بعد الأيام الأولى للموظفين الجدد في الوظيفة. وبالتالي يجب أن تغطي عملية الإدماج الوظيفي المجالات الأربعة التالية:



٤.١ التجهيز

١. تحديد المواهب والمؤهلات والكفاءات التي يحتاجها الشخص لاستيفاء متطلبات الوظيفة.
٢. تطوير حزمة المعلومات الموحدة (أو محددة الهدف). يجب أن تكون جاهزة ليتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني مسبقاً إلى الأشخاص الذين على وشك الانضمام إلى الشركة بحيث تحتوي على كافة المعلومات التي يحتاجونها في الأيام القليلة الأولى. كما من الممكن أن تتضمن الحزمة أيضاً «النظير للموظف في برنامج الإدماج الوظيفي» والمشرف عليهم للاتصال بهم في حال وجود أية أسئلة أو استفسارات.
- التأكد من إعطاء الموظف المعلومات الكافية عن المنشأة. (يمكن الاسترشاد بنموذج البرنامج التعريفي للموظفين الجدد HR-006).

٤.٢ الترحيب

- هي عملية رسمية ترحيبية صممت من أجل الاستبقاء الوظيفي للموظفين الجدد ولإعطاء الموظف الجديد الشعور بالراحة، حيث يتم من خلالها إعطائه معلومات عن المنشأة وتحضيره للوظيفة التي سيقوم باستلامها، ويقوم بهذه العملية قسم الموارد البشرية ومسؤول الموظف المباشر وتتضمن:-
١. عمل جولة في الشركة وإعطائه فكرة عامة عن تاريخ المنشأة وشرح قيمها ورؤيتها ومهامها وأهدافها ويتم إعطائه معلومات عن المنشأة وعدد الفروع/ طبيعة الخدمة المقدمة، ومعلومات حول الراتب، والاقتطاعات والبدل الإضافي، وسياسة العمل لدى المنشأة، وأوقات الدوام، وإتمام أية أوراق رسمية خاصة بالعمل.
 ٢. تزويد الموظف بكل ما يحتاجه للبدء بالعمل من أدوات، وبطاقات تعريفية، وبطاقات الدوام، وحسابات البريد الإلكتروني، والدخول إلى شبكة الاتصال الداخلية الخاصة بالشركة.
 ٣. توضيح توقعات الإدارة من المهام والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة. يقوم المسؤول المباشر بمراجعة الوصف الوظيفي معه وطبيعة العمل. ويشرح له آلية تقييم الموظفين التي تعتمدها المنشأة والأمور الواجب عليه القيام بها.
 ٤. قيام المسؤول المباشر بتقديم الموظف لزملائه الجدد وتعريفهم عليه وهو أمر في غاية الأهمية لإعطاء شعور إيجابي للموظف الجديد.

١ مراحل الإدماج مصنفة حسب ما ورد في دليل الموارد البشرية للحد من الدوران الوظيفي (٢٠١٨)، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان.

5. تحديد وتقديم من يقوم بدور المرشد، والذي يصاحب العامل المستجد داخل العمل ، ويوفر له الإجابات والتوضيح في حال وجود أسئلة.
6. الشرح عن إجراءات السلامة العامة وكيفية الوقاية من الإصابات والحوادث ، والعناية الصحية والوقاية من الحريق وطريقة استعمال الطفايات.
7. تقديم خطط التدريب الأولية.

٤،٣ التثبيت والمتابعة وتقييم الموظفين

تتبع المنشأة نظام تقييم الأداء للموظفين وذلك من أجل قياس أداء الموظف وفق متطلبات عمله ومؤشرات الأداء الخاص به والذي يهدف إلى:-

- ♦ وصل أهداف المنشأة الاستراتيجية بمهام وأداء الموظفين.
- ♦ متابعة ودعم الموظف للقيام بمهامه.
- ♦ التطور من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ♦ تخطيط القوى العاملة (النقل، الترقية، إنهاء الخدمة...).
- ♦ تحديد المزايا المالية والمكافآت السنوية والزيادة السنوية للرواتب بشكل عادل.
- ♦ تحديد مدى نجاح الموظف الجديد في فهم المهام المطلوبة منه، وذلك لإتخاذ قرار التعيين النهائي قبل انتهاء فترة الاختبار.

أساليب الاحتفاظ بالموظف الجديد

- ◀ تحديد إنجازات مرحلية واقعية يمكن تحقيقها خلال فترة التجربة.
- ◀ تقديم الملاحظات بشكل منتظم. يجب تشجيع الموظفين الجدد على طلب الحصول على الملاحظات على أدائهم بانتظام. كما ينبغي تقديم الملاحظات حول نقاط محددة مسبقاً: أي بعد أسبوعين من اليوم الأول في العمل، وبعد شهر واحد، وبعد شهرين ، وما إلى ذلك.
- ◀ سماع تقييمات الموظفين الجدد حول كيفية سير عملية الإدماج الوظيفي.
- ◀ توفير طريقة للموظفين الجدد لتبادل الخبرات. يمكن أن تكون هذه الطرق رسمية، مثل : المناسبات الاجتماعية، أو أقل رسمية، مثل غرف الدردشة عبر الإنترنت.
- ◀ تقديم التدريب وأنشطة بناء القدرات لإشراك الموظفين الجدد، وهناك عدة طرق مثل : لعب الأدوار، التدريب في مكان العمل، وفهم التسلسل الوظيفي بالنسبة لاتخاذ القرارات، وردود الفعل النهائية بعد فترة التجربة المحددة مسبقاً.

تقييم الموظفين

تعتمد المنشأة سياسية تقييم الأداء الخاص بالموظفين كل ثلاثة أشهر، ومرة في السنة أو مرتين وللعاملين الجدد بعد ثلاثة أشهر من عملهم، وتستخدم المنشأة نموذجاً موحداً يعكس النواحي الفنية والإدارية للعاملين (ويمكن الاسترشاد بنموذج تقييم الموظفين رقم HR-007). و من أجل تحقيق فعالية التقييم وإرشاد الموظفين على الأداء الأفضل ينصح بوضع أهداف واضحة لهم و مشاركتهم بها وفتح المجال لمناقشتهم.

قياس رضا الموظفين

تقوم المنشأة بعمل استبيان لمعرفة مدى رضا الموظفين سنوياً وتأخذ بعين الاعتبار المعايير الأساسية لتحديد مؤشر الرضا (Employee satisfaction Index) ويتم رفع نتائج التقييم لقسم الموارد البشرية ومناقشتها مع المدير العام لعمل خطط تحسين جوانب الضعف ومتابعة تطور الرضا لدى الموظفين (يمكن الاسترشاد بنموذج رضا الموظفين HR-008).

٤.٤ ما بعد التعيين: التدريب وتطوير الموظفين

تقوم المنشأة بوضع اجراءات الخاصة بالتدريب والتطوير من خلال:-

- ♦ وجود خطط تطوير فردية تكون مناسبة لكل موظف.
- ♦ التحفيز من الداخل كلما كان ذلك ممكناً، وتقديم فرص التطوير المهني والتوجيه، وتشجيع تطوير مهارات جديدة، ويمكن القيام بذلك عن طريق توفير التدريب العام، والتدريب في مكان العمل، الإرشاد والتوجيه، أو حتى من خلال التعليم المستمر، أو تدريب الموظفين في مجالات أخرى ذات اهتمام للشركة.

أنواع التدريب

- ◀ تدريب داخلي: استخدام الخبرات التي توجد داخل المنشأة مثل الموظف ذو الخبرة السابقة في تقوية بعض المهارات الضعيفة لدى الموظفين.
- ◀ تدريب خارجي: الاستعانة بمدربين خارجيين في حالة عدم وجود معرفة كافية بنقطة الضعف الموجودة عند الموظفين وإعطائهم إما داخل المنشأة أو إرسالهم إلى مركز التدريب .

إجراءات تحديد التدريب

- ◀ تقوم إدارة المنشأة بتحليل البيانات الواردة من نتائج تحليل دراسة رضا الموظفين ونتائج التقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير برنامج تدريبي شامل فعال (يمكن الاسترشاد بنموذج تحديد الاحتياجات التدريبية رقم HR-009).
- ◀ تقوم الإدارة باختيار الدورة واختيار الموظفين وعمل التقييم بما يتناسب مع الميزانية المرسودة للتدريب.
- ◀ بناءً على احتياجات الموظفين يتم تطوير برنامج تدريبي سنوي وتعميمه على جميع الموظفين.

الفصل الخامس: العلاوات والترقيات والحوافز

يمكن إدراج الممارسات الفعالة الخاصة بالحوافز والعلاوات والمكافآت ضمن الأطر التالية:

٥.١ سياسة الزيادات السنوية^١

تخضع جميع رواتب الموظفين القدامى للزيادات السنوية ويكون موعدها الشهر الأول من كل عام، وقد يخضع الموظفون الجدد للزيادة عند التثبيت أوفي حالة انتهاء فترة التجربة أوترقية الموظف خلال العام.

تكون () نسبة الزيادة السنوية من الراتب الأساسي وتعتمد على تقييم أداء الموظف السنوي وحسب سلم الرواتب المعتمد المتضمن تحقيق أهداف المنشأة والتزامه بالتعليمات وساعات الحضور والإنتاجية. **ملاحظة:** تعتبر الزيادة حق مكتسب للموظف مع الأخذ بعين الاعتبار عدم إلزامية الزيادة السنوية بحسب قانون العمل الأردني.

٥.٢ سياسة الترقيات

يتم ترقية الموظف من درجة إلى درجة أعلى إذا توافرت عنده الشروط التالية:

- ♦ وجود وظيفة شاغرة أو استحداث وظيفة في الدرجة الأعلى ووجود اعتماد مالي مخصص لذلك.
- ♦ أن يكون الموظف قد عمل في وظيفته الحالية مدة ^٣ على الأقل.
- ♦ أما في الإدارة العامة فإنه يحتاج إلى ^٤.
- ♦ أن يكون الموظف قد أثبت جدارته في عمله السابق بشهادة المدير/المسؤول المباشر، وبموجب تقرير تقييم الأداء والذي يشترط أن يكون الموظف قد حصل فيه على تقدير جيد جداً أو ممتاز خلال السنة السابقة.
- ♦ أن تتوافر لدى الموظف المؤهلات والخبرات المحددة بالنسبة إلى الدرجة المقترحة ترقيته لها.
- ♦ أن تتوافر لدى الموظف الكفاءة والمقدرة على القيام بمتطلبات وظيفته الجديدة.
- ♦ أن يخلو ملف الموظف من أي عقوبات أو أي قرار يقضى بحرمانه من الترقية.
- ♦ يتم إيقاف ترقية الموظف المحال للتحقيق بشأن شكوى ضده لم يتخذ قرار بشأنها إلى حين إتخاذ القرار، وفي حالة تبرئته يتم ترقيته اعتباراً من التاريخ الذي استحق فيه الترقية.
- ♦ يتم اقتراح الترقية من قبل المسؤول المختص التابع له الموظف، ثم ترسل لإدارة الموارد البشرية للدراسة وتقديم التوصيات وتحرير نموذج إجراء تغيير وظيفي ورفع له للإدارة العليا للموافقة والاعتماد. (يمكن الاسترشاد بنموذج ترقية موظف HR-010).

♦ .

♦ لا تكون الترقية إلا بكتاب رسمي موقع من الإدارة ويتم تعميمه.

بعد موافقة الإدارة بالترقية يتم إعلام الموظف رسمياً وإصدار كتاب رسمي بخصوص الترقية موقع من قبل المؤسسة ويتم تسليمه للموظف وتوقيعه عليه.

٢ هذا القسم يتم تعديله حسب حسب خصوصية المنشأة

٣ يتم تحديد المدة حسب خصوصية المنشأة.

٤ يتم تحديد المدة حسب خصوصية المنشأة.

٥.٣ سياسة الحوافز

الحوافز في المنشأة مرتبطة بالكفاءة الإنتاجية في العمل ومبنية على التميز في الأداء بما يزيد عن المعتاد وتمنح للموظفين الذين يظهرون الإخلاص والتفاني في العمل.

تعتمد > < الحوافز التالية :

- ♦ الحوافز النقدية والتي تتضمن ٥
- ♦ الحوافز غير النقدية والتي تتضمن ٦

٥ على سبيل المثال مشاركة في الأرباح، جوائز نقدية، مكافآت سنوية أو نصف سنوية، وجبات الموظفين، بدل مواصلات، بدل إدارة، معاشات. كل منشأة تذكر الحافز حسب خصوصيتها.

٦ على سبيل المثال كتاب شكر، شهادة تقدير، حفل على شرف الموظف، درع، ميدالية، هدية تذكارية. كل منشأة تذكر الحافز حسب خصوصيتها.

الفصل السادس: طرق التواصل مع الموظفين

يعتبر التواصل في المنشأة من العناصر المهمة لتمكين سير العمل واستمرارية التقدم والنمو، وتشكل عدم فعالية التواصل داخل المنشآت عامل خطر على استمراريته، لذلك تعطي العديد من المنشآت اهتمام كبير لعملية التواصل الفعال داخل المنشأة.

وفيما يلي عدد من الأساليب للتواصل الفعال مع الموظفين:

٦.١ التعميم

هو توصيل معلومة أو واجب أو قاعدة جديدة أو حتى جدولة معينة تخص كل العاملين في المنشأة أو بقسم معين والفائدة منها هو وصول الرسالة لكل العاملين بنفس الصيغة وبوضوح تام لتفادي وصول المعلومة بشكل غير واضح وبطريقة شفوية مختلفة.

أي تغيير طارئ يجد على التعليمات الموجهة للموظفين تقوم الإدارة بتوجيه كتب رسمية على شكل (تعاميم أو قرارات إدارية) موقعة من الإدارة ويقوم المدير المعني بتعليقها في مكان العمل بحيث يراها جميع الموظفين للبدء بتطبيقها والالتزام بها. أي تعميم أو قرار إداري يلغي ما قبله من التعاميم والقرارات التي تخص الموضوع نفسه .

٦.٢ الاجتماعات الدورية

تقوم الإدارة بعقد اجتماعات مع الموظفين مرة كل [] لمراجعة مجريات العمل وكيفية التحسين ومناقشة المشاكل أو التغييرات التي قد تطرأ على العمل وحسب الحاجة إليها.

٦.٣ سياسة الشكاوي

يحق للموظف رفع أي شكوى تجاه أي جهة في المنشأة يشعر بالظلم من قراراتها أو أعمالها تجاهه بما فيها الرئيس المباشر ويجوز للموظف رفع شكوى ضد موظف آخر إذا ما كان هذا الآخر قد ارتكب مخالفة لإحدى سياسات المنشأة أو لوائحها، وترفع الشكوى مباشرة إلى الرئيس المباشر.

للموظف الحق في التظلم من أي قرار يتخذ في حقه بتقديم تظلمه وفق المستويات التنظيمية التالية:

♦ المستوى الأول: المشرف المباشر.

♦ المستوى الثاني: مدير القسم.

♦ المستوى الثالث: []^٧.

في حالات معينة وخاصة وأمور جدية لا تحتل التأخير مثل: حالات السرقة من الفرع / مخالفة خطرة للتعليمات الإدارية يمكن للموظف أن يطلب اجتماع مع [].

^٧ يتم تعديل المستويات حسب الهيكل التنظيمي للمنشأة.

الفصل السابع: النظام الداخلي

٧.١ حقوق العامل العامة

تلتزم المنشأة بحقوق العمال كالاتي:-

- ♦ لا يُلزم العامل بالقيام بعمل يختلف اختلافاً بيناً عن طبيعة العمل المتفق عليه إلا في الحالات الضرورية لمنع وقع حادث أو لإصلاح ما نجم عن حادث أو في حالة القوة القاهرة وفي حدود طاقة العامل والظروف التي اقتضاهما هذا الأمر.
- ♦ لا يُلزم العامل بالعمل في مكان غير المكان المخصص لعمله، إذا أدى ذلك إلى تغيير مكان إقامته ، ما لم يرد نص صريح في عقد عمله يجيز ذلك.
- ♦ لا يتم نقل العامل إلى عمل آخر أدنى درجة من عمله ، ولا تخفيض أجره.
- ♦ يدفع أجر العامل خلال مدة لا تزيد على سبعة أيام من بداية الشهر.
- ♦ يتوجب توفير بيئة عمل تضمن حماية العامل وعدم تعرضه لأي شكل من أشكال الضرب، أو التحرش، أو الاعتداء الجنسي.

٧.٢ ساعات العمل وأوقات الراحة والإجازات

اعتبار جميع البنود والنصوص الواردة في قانون العمل الأردني والمتعلقة بالإجازات وساعات العمل منها التفاصيل التالية:

- ♦ تكون أيام العمل في الأسبوع الواحد ستة أيام ويكون يوم الجمعة هو يوم العطلة الأسبوعية للعمل ما لم تقتض طبيعة العمل غير ذلك بأجر كامل.
- ♦ لا يجوز تشغيل العامل أكثر من ثماني ساعات يومياً أو ثمان وأربعين ساعة في الأسبوع إلا في الحالات المنصوص عليها في القانون ولا يحسب منها الوقت المخصص للراحة وتناول الغذاء .
- ♦ يجوز توزيع الحد الأعلى لساعات العمل الأسبوعية وفترات الراحة بحيث لا يزيد مجموعها على إحدى عشرة ساعة في اليوم.
- ♦ يجوز تشغيل العامل أكثر من ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية في عدد من الحالات على أن يتقاضى العامل في أي من هذه الحالات الأجر الإضافي المنصوص عليه في القانون وذلك في الحالات التالية:-
 ١. القيام بأعمال الجرد السنوي (الشركة/ المؤسسة) وإعداد الميزانية والحسابات الختامية والاستعداد للبيع بأسعار مخفضة بشرط أن لا يزيد عدد هذه الأيام على ثلاثين يوماً في السنة وأن لا يزيد ساعات العمل الفعلية على عشرة ساعات في كل يوم منها.
 ٢. من أجل تلافي وقوع خسارة في البضائع أو أي مادة أخرى تتعرض للتلف أو لتجنب مخاطر عمل فني أو من أجل تسلم مواد معينة أو تسليمها أو نقلها بشرط ألا يزيد عدد الأيام التي تنطبق عليها أحكام هذه الفقرة على ثلاثين يوماً في السنة الواحدة .
- ♦ إذا وافق العامل على العمل ساعات إضافية زيادة على ساعات العمل العادية فيتقاضى عن كل ساعة عمل إضافية أجراً إضافياً مضافاً إلى أجره المعتاد ألا يقل عن نسبة (١٢٥ ٪) من أجره ساعة العمل العادية.
- ♦ إذا اشتغل العامل في يوم عطلة الأسبوعية أو أيام الأعياد الدينية أو العطل الرسمية فيتقاضى مقابل عمله عن ذلك اليوم أجراً إضافياً لا يقل عن نسبة (١٥٠ ٪) من أجره المعتاد في أيام العمل العادية.
- ♦ يتم التكليف بالعمل الإضافي من قبل الإدارة أو الرئيس المباشر للعامل ويتم تثبيت موافقة العامل على العمل الإضافي لكل مرة خطياً على نموذج خاص تضعه الإدارة لهذه الغاية.

في حال تشغيل الأحداث يجب:-

- ▶ أن لا تزيد عدد ساعات العمل عن ست ساعات في اليوم الواحد على أن يعطى فترة للراحة لا تقل عن ساعة واحدة بعد عمل أربع ساعات متواصلة وذلك بعد أخذ الموافقات اللازمة مسبقاً حسب أحكام قانون العمل الأردني.
- ▶ لا يتم تشغيل الأحداث بين الساعة الثامنة مساءً والسادسة صباحاً.
- ▶ يحظر تشغيل الأحداث في أيام الأعياد الدينية والعطل الرسمية وأيام العطلة الأسبوعية.

٧,٣ إجازات الموظفين

- ◆ يستحق العامل إجازة سنوية عادية بأجر كامل لمدة أربعة عشر يوماً في كل سنة وتصبح مدة هذه الإجازة واحداً وعشرين يوماً لمن مضى على خدمته مدة خمس سنوات متواصلة. وفي حال رفض منحه الإجازة وانقضت السنتان يعاقب صاحب العمل بغرامة مقدارها مائة دينار ويدفع للعامل بدل إجازته السنوية نقداً.
- ◆ إذا وقعت أي عطلة أسبوعية أو رسمية أو أعياد دينية خلال الإجازة السنوية عند استحقاقها فلا تعتبر جزءاً من الإجازة ولا تحسب من الإجازة السنوية.
- ◆ يتم استحقاق الإجازة السنوية خلال السنة الميلادية نفسها ما بين (١/١ و ١٢/٣١) من كل عام وتحتسب للعامل إجازة نسبية عن المدة التي تقع بين تاريخ مباشرته العمل في (الشركة/المؤسسة) وبدء السنة التالية، وذلك إذا كان تعيينه قد تم خلال السنة.
- ◆ يجوز تأجيل الإجازة السنوية بالاتفاق بين العامل والإدارة إلى السنة التالية بحيث يسقط حق العامل في تلك الإجازة المؤجلة إذا انقضت تلك السنة دون استعمالها أو دون أن يطلب استعمالها.
- ◆ للإدارة إن رأت ذلك أن تحدد خلال الشهر الأول من السنة تاريخ الإجازة السنوية لكل عامل وكيفية استعمالها وذلك حسب مقتضيات العمل ومصلحة العامل وينظم ذلك ببرنامج تُعمم على جميع العاملين قبل نهاية شهر كانون الثاني من كل عام.

٧,٤ إجازة الأمومة

- تستحق العاملة وحسب قانون العمل الأردني (المواد من ٧٠ إلى ٧٢) :-
- ◆ إجازة تفرغ لتربية أطفالها مدتها سنة واحدة دون أجر، غير أنها تفقد حقها في العودة إذا عملت خلال هذه الإجازة لدى جهة أخرى.
 - ◆ إجازة الأمومة (الولادة) مدتها عشرة أسابيع بأجر كامل قبل الوضع وبعده. على أن لا تقل مدة الإجازة بعد الوضع عن ستة أسابيع ويحظر تشغيلها قبل انقضاء تلك المدة.
 - ◆ الفترة أو الفترات المخصصة لإرضاع مولودها الجديد خلال ساعات الدوام لا يزيد مجموعها على الساعة الواحدة في اليوم وبأجر كامل ولمدة سنة واحدة بدءاً من تاريخ الولادة.

٧,٥ الإجازات المرضية

- في حالة مرض العامل فإنه يستحق إجازة مرضية دفعة واحدة خلال السنة الواحدة أو مجزأة في نفس السنة وذلك على النحو الآتي:-
- ◆ تكون الأولى أربعة عشر يوماً من الإجازة خلال السنة الواحدة بأجر كامل بناء على تقرير من الطبيب الذي تعتمده الإدارة.

- ♦ ويجوز تجديدها لمدة أربعة عشر يوماً أخرى بأجر كامل إذا كان نزيل أحد المستشفيات أو بناء على تقرير من الطبيب المعتمد من قبل المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن عشرين عاملاً، أما المؤسسات التي يزيد عدد عمالها عن عشرين عاملاً فيتم اعتماد لجنة طبية خاصة لغايات اعتماد التقارير الطبية.
- ♦ يتم اعتماد الجهات الطبية المذكورة في الفقرتين السابقتين بموجب تعميم يصدر لهذه الغاية لجميع العاملين وتكون صلاحية هذه الجهات إعطاء التقارير بالمدة اللازمة للإجازة المرضية فقط ، ولا يُلزم العامل بأي حال إذا تمت معالجته لدى تلك الجهات.
- ♦ إذا كانت الإجازة المرضية المعمول بها في الشركة / المؤسسة أفضل مما ورد في هذه المادة فيجب ذكر ذلك هنا.

يستحق العامل الإجازات التالية:-

- ▶ إجازة الالتحاق بدورة للثقافة العمالية معتمدة من وزارة العمل أو الاتحاد العام لنقابات العمال بترشيح الإدارة وبالتنسيق مع النقابة العمالية المعنية ومدتها أربعة عشر يوماً بأجر كامل.
- ▶ إجازة أداء فريضة الحج وتعطى لمرة واحدة خلال مدة خدمة العامل الذي مضى على عمله مدة خمس سنوات متواصلة على الأقل ، ومدتها أربعة عشر يوماً بأجر كامل.
- ▶ يحق للعامل الحصول على إجازة أبوة ثلاثة أيام مدفوعة الأجر.
- ▶ إجازة الدراسة في الجامعة أو المعهد أو الكلية المعترف بها رسمياً ومدتها أربعة أشهر بدون أجر .
- ▶ لكل من الزوجين العاملين الحق في الحصول على إجازة دون أجر لمدة سنتين على الأكثر لمرافقة زوجه الذي انتقل للعمل خارج المملكة أو خارج المحافظة وتعطى هذه الإجازة لمرة واحدة خلال الخدمة.
- ▶

٧.٦ العطل الرسمية

يستحق جميع العاملين التعطيل بأجر كامل في أيام العطل الرسمية والأعياد الدينية التي يقرر فيها مجلس الوزارة تعطيل الدوائر الرسمية والمؤسسات العامة، كما يستحق العامل التابع لإحدى الطوائف المسيحية التعطيل في الأعياد الدينية الخاصة بالطوائف المسيحية في المملكة وحسبما يقرره المراجع المختص بهذا الخصوص.

٧.٧ التزامات العامل

- ♦ تأدية العمل بنفسه وأن يبذل في عمله عناية الشخص العادي.
- ♦ أن يلتزم بأوامر المسؤولية المتعلقة بالعمل المتفق عليها ضمن حدود القانون والآداب العامة والسلامة.
- ♦ المحافظة على أسرار العمل.
- ♦ الحرص على الأشياء والأدوات المسلمة باليد لتأدية العمل.
- ♦ الالتزام بالخضوع للفحوصات الطبية اللازمة للتحقق من خلوه من الأمراض المهنية السارية.

٧.٨ الجزاءات والإجراءات التأديبية

- ♦ تطبيق أحكام لائحة الجزاءات الواردة في الملحق على كل عامل يخالف أحكام هذا النظام أو يخالف واجبات ومسؤوليات وظيفته وفق تسلسل العقوبات الواردة فيها والأحكام العامة التالية:
- تعتبر هذه اللائحة جزءاً لا يتجزأ من النظام الداخلي لتنظيم العمل.

- لا يتخذ بحق العامل أي إجراء تأديبي أو فرض أي غرامة عن أي مخالفة غير منصوص عليها في هذه اللائحة.
- لا يتخذ بحق العامل أي إجراء عن أي مخالفة من المخالفات المنصوص عليها في هذه اللائحة إذا مضى على ارتكابها خمسة عشر يوماً.
- يُراعى أن لا تزيد مجموع الغرامات المفروضة على العامل على أجر ثلاثة أيام في الشهر الواحد، كما لا يجوز إيقافه عن العمل بدون أجر لمدة تزيد على ثلاثة أيام في الشهر الواحد.
- تُتاح للعامل فرصة سماع أقواله للدفاع عن نفسه قبل فرض العقوبة عليه ويتم إثبات ذلك خطياً.
- للعامل حق الاعتراض على العقوبة التي فرضت عليه لدى مفتش العمل خلال أسبوع واحد من تاريخ تبليغه له.
- يسقط أثر أي عقوبة مضى عليه مدة اثنا عشر شهراً من تاريخ إيقاعها.
- يفضل العامل الحاصل على إنذارين ساري المفعول إذا ارتكب خلال مدة سريان الإنذارين إحدى المخالفات المنصوص عليها في هذه اللائحة .
- تسجل الغرامات التي تفرض بموجب هذه اللائحة في سجل خاص يدون فيه اسم العامل ومقدار أجره وأسباب فرض الغرامة عليه، وتخصص الغرامات المتجمعة لتحقيق الخدمات الاجتماعية للعمال وفق ما يقرره وزير العمل بناء على طلب خطي يقدم إليه من قبل الإدارة .
- لا يستحق العامل أجراً عن مدة الغياب أو التأخير عن العمل دون عذر أو إذن بالإضافة إلى العقوبة التي يتم إيقاعها بحقه بموجب هذه اللائحة إضافة للعقوبات المنصوص عليها في هذه اللائحة فإدارة الحق في :
 1. أن تقتطع من أجر العامل قيمة الأشياء المفقودة أو المتعلقة أو كلفة إصلاحها بما لا يزيد على أجر خمسة أيام شهرياً وذلك إذا ثبت أن ذلك كان ناشئاً عن خطأ العامل أو مخالفته لتعليمات الإدارة.
 2. أن تحتفظ بحقوقها في اللجوء إلى المحاكم النظامية للمطالبة بالتعويض عن الأضرار التي ألحقها العامل بها.

٧.٩ الحالات الاستثنائية

يفصل العامل دون إشعار بموجب النظام الداخلي للشركة في الحالات التالية:-

- ◆ إذا انتحل العامل شخصية أو هوية غيره أو قدم شهادات أو وثائق مزورة بقصد جلب المنفعة لنفسه أو إلحاق الضرر بغيره.
- ◆ إذا لم يقيم العامل بالوفاء بالالتزامات المترتبة عليه بموجب عقد العمل.
- ◆ إذا ارتكب العامل خطأ نشأ عنه خسارة مادية جسيمة لصاحب العمل بشرط أن يُبلغ صاحب العمل الجهة الجهات المختصة خلال خمسة أيام من وقت وقوع الخطأ .
- ◆ إذا خالف العامل النظام الداخلي للشركة بما في ذلك شروط سلامة العمل والعمال رغم إنذاره كتابياً مرتين.
- ◆ إذا تغيب العامل دون سبب مشروع أكثر من عشرين يوماً خلال السنة الواحدة أو أكثر من عشرة أيام متتالية على أن يسبق الفصل إنذار كتابي يرسل بالبريد المسجل على عنوانه وينشر في إحدى الصحف اليومية المحلية
- ◆ إذا أفشى العامل الأسرار الخاصة بالعمل .
- ◆ إذا أُدين العامل بحكم قضائي اكتسب الدرجة القطعية بجناية أو بجنحة ماسة بالشرف والأخلاق العامة.
- ◆ إذا وُجد أثناء العمل في حالة سُكر أو ثبت تعاطيه لمادة مخدرة أو أي مؤثر عقلي أو ارتكب عملاً مخللاً بالأداب العامة في مكان العمل.
- ◆ إذا اعتدى العامل على صاحب العمل أو المدير المسؤول أو رؤسائه أو أي عامل أو على أي شخص آخر أثناء العمل أو بسببه وذلك بالضرب أو التحقير.

الفصل الثامن: السلامة المهنية

تتخذ المنشأة لغايات وأغراض توفير الوقاية والسلامة للموظفين التدابير اللازمة لحماية الموظفين من الأخطار والأمراض الناجمة عن العمل على النحو التالي:

- ◆ الإعلان في أماكن ظاهرة عن مخاطر العمل ووسائل الوقاية منها والتعليمات الواجب اتباعها.
 - ◆ تدريب الموظفين على استخدام وسائل السلامة وأدوات الوقاية التي توفرها المنشأة.
 - ◆ اتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية المنشأة والعاملين من أخطار الحريق والانفجارات وتخزين المواد الخطرة القابلة للاشتعال وفقاً لتعليمات السلطات الرسمية المختصة.
 - ◆ تأمين أجهزة إطفاء الحريق وأجهزة الإسعاف الطبي وإعداد منافذ للنجاة في حالة الطوارئ.
 - ◆ إبقاء أماكن العمل في حالة نظافة تامة مع توفير المطهرات اللازمة لها.
 - ◆ توفير دورات المياه الكافية بالمستوى الصحي المطلوب.
 - ◆ حظر أي نوع من الخمر أو المخدرات والمؤثرات العقلية أو العقاقير الخطرة.
- و يتم تعويض العامل عن الإصابات المهنية - وذلك للعاملين الذين لا تسري عليهم أحكام قانون الضمان الاجتماعي المعمول به - على النحو التالي بناء على المادة ٩٠ من قانون العمل:
- ▶ إذا نشأ عن إصابة العمل وفاة العامل أو عجز كلي فيستحق على صاحب العمل تعويض يساوي ألف ومئتي يوم عمل على أن لا يتجاوز التعويض خمس آلاف دينار ولا يقل عن ألفي دينار .
 - ▶ إذا نشأ عن إصابة العمل عجز مؤقت للعامل فيستحق بدلاً يومياً يعادل (٧٥٪) من معدل أجره اليومي اعتباراً من اليوم الذي وقعت فيه الإصابة و ذلك أثناء مدة العلاج التي تحدد بناء على تقرير من المرجع الطبي وإذا كانت معالجته خارج المستشفى ويخفف ذلك البديل إلى (٦٥٪) من ذلك الأجر إذا كان المصاب يعالج لدى أحد مراكز العلاج المعتمدة.
 - ▶ إذا نتج عن إصابة العمل عجز جزئي دائم بناء على تقرير من المرجع الطبي فيدفع للعامل تعويض على أساس نسبة ذلك العجز إلى التعويض المقرر للعجز الكلي ووفقاً للجدول الملحق بقانون العمل الأردني.
 - ▶ إذا نتج عن إصابة العمل الواحدة أكثر من ضرر جسماني واحد فيستحق العامل المصاب التعويض عن كل ضرر من هذه الأضرار وفقاً للأسس المنصوص عليها في هذا القانون على أن لا يتجاوز مجموع المبلغ الواجب دفعه في هذه الحالة مقدار التعويض الواجب دفعه في حالة العجز الكلي.
- وتلتزم المنشأة بمواد قانون العمل الأردني من المادة (٧٨) إلى المادة (٨٢) بما يخص السلامة والصحة المهنية والمواد من (٨٦) إلى المادة (٩٤) من إصابات العمل وأمراض المهن.

الفصل التاسع: ملفات وسجلات الموظفين

تخصص إدارة المنشأة لكل موظفي المنشأة ملفاً يأخذ رقماً خاصاً ويكون هذا الرقم هو نفسه الرقم الوظيفي للموظف، و يتم استعماله في كافة الإجراءات كمرجع رئيسي فيما يتعلق بشؤون الموظفين.

السجلات المقترحة:

١. صورة عن الهوية الشخصية.
٢. شهادة خلو الأمراض سارية المفعول.
٣. طلب التوظيف.
٤. نموذج تقييم المرشح.
٥. السيرة الذاتية.
٦. نسخة أصلية من عقد العمل موقعاً من الموظف بما يفيد استلامه لنسخة منه.
٧. تقييم الموظف.
٨. أوراق العقوبات.
٩. الإجازات والمغادرات.
١٠. نسخة عن بطاقة الدوام.
١١. كتب الشكر الموجهة للموظف.

السجلات الواجب على المنشأة الاحتفاظ بها بحكم القانون والوارد تفاصيلها في قرار خاص بالسجلات الواجب على صاحب العمل الاحتفاظ بها لسنة ٢٠٠٢ م المنشورة على الصفحة (٥٠٤٠) من عدد الجريدة الرسمية رقم (٤٥٦٨) بتاريخ ١٦/١٠/٢٠٠٢ صادر بموجب المادة (٨) من قانون العمل وتعديلاته للرقم (٨) لسنة ١٩٩٦.

الفصل العاشر: أنظمة إدارية وسياسات أخرى

مرافق وأملاك المنشأة

يلتزم كل موظف بالاحتفاظ بالأموال و الموجودات التي تسلم له من قبل المنشأة. ولا يحق لأي موظف استعمال أي من موجودات المنشأة لأغراض شخصية أو لأمر لا تتعلق بالعمل.

نظام السلف للموظفين

في حال اتباع سياسة السلف والقروض يجب أن لا يتعارض مع المادة (٤٧) من قانون العمل والذي يتضمن البنود التالية:-

لا يجوز حسم أي مبلغ من اجر العامل إلا في الحالات التالية :-

- ▶ استرداد ما قدم صاحب العمل من سلف للعامل بحيث لا يزيد كل قسط يتم استرداده من السلفة على (١٠٪) من الأجر.
- ▶ استرداد أي مبلغ دفع للعامل زيادة على استحقاقه.
- ▶ اشتراكات الضمان الاجتماعي وأقساطه المستحقة على العامل والمحسومات الواجب إجراؤها بموجب القوانين الأخرى.
- ▶ اشتراكات العامل في صندوق الادّخار.
- ▶ المحسومات الخاصة بتسهيلات الإسكان التي يقدمها صاحب العمل وغير ذلك من المزايا أو الخدمات حسب المعدلات أو النسب المئوية المتفق عليها بين الطرفين.
- ▶ كل دين يستوفي تنفيذاً لحكم قضائي.
- ▶ المبالغ التي تفرض على العامل بسبب مخالفته لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو لعقد العمل أو مقابل ما أتلّفه من المواد أو الأدوات بسبب إهماله أو أخطائه وذلك وفق الأحكام الخاصة المنصوص عليها في هذا القانون.

ملحق لائحة الجزاءات

عقوبة المخالفة الخامسة	عقوبة المخالفة الرابعة	عقوبة المخالفة الثالثة	عقوبة المخالفة الثانية	عقوبة المخالفة الأولى	تعتمد المنشأة لائحة بالجزاءات تكون معلنة للموظفين. والجدول التالي يحصر الكثير من المخالفات التي تكون خاضعة لتغيير المنشأة حسب خصوصية عملها ضمن لائحة الجزاءات
إنذار	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	تنبيه خطي	الإخلال بمواعيد الدوام (الحضور والمغادرة)
غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	تنبيه خطي	الغياب عن العمل بدون عذر أو إذن لمدة يوم كامل
إنذار	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	تنبيه خطي	التواجد في أماكن غير الأماكن المخصصة لعمله
		إنذار	غرامة أجر	غرامة أجر	تعتمد تخفيض الإنتاج أو جودته
	إنذار	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	التنويم المتعمد أثناء أوقات الدوام
إنذار	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	تناول المأكولات في غير الأماكن المخصصة لذلك
			إنذار	إنذار	التشاجر في أماكن العمل
		إنذار	غرامة أجر	غرامة أجر	عدم مراعاة التعليمات المعلن عنها لسلامة المستخدمين
			إنذار	إنذار	إدخال المشروبات الكحولية أو مواد ممنوعة إلى مكان العمل
			إنذار	إنذار	حمل السلاح بمختلف أنواعه في أماكن العمل غير المصرح لهم ذلك
		إنذار	غرامة أجر	غرامة أجر	التدخين في مواقع العمل المعلن أنها خطيرة
		إنذار	غرامة أجر	غرامة أجر	إساءة استعمال المعدات أو إهمال الأدوات عن قصد أو إهمال

الادعاء الكاذب بالمرض	تنبيه خطي	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	إنذار
قيادة المركبات أو الآليات المتحركة المملوكة للمؤسسة بسرعة تزيد عن الحد المسموح به	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر
عدم التقيد بتعليمات النظافة سواء كانت الشخصية أو الخاصة بمكان العمل	تنبيه خطي	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر
عدم التقيد بالزي الرسمي للعمل أو بارتداء الملابس الخاصة بالعمل أو بالمظهر اللائق	تنبيه خطي	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر
قبول الهدايا الإكراميات دون إذن من الإدارة	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر
استقبال الزيارات الخاصة دون إذن مسبق أو في غير الأماكن المحددة لذلك	تنبيه خطي	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر
التلاعب في إثبات الحضور والانصراف من العمل	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر
التعامل بطريقة غير لائقة مع الزبائن والعملاء شريطة وجود شكوى.	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر
استعمال الأدوات والآلات الخاصة بالعمل لأغراض شخصية	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر
رفض تنفيذ تعليمات وأوامر العمل بما لا يخالف القوانين والأنظمة.	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر

المراجع

١. قانون العمل رقم المادّة (٨) لسنة ١٩٩٦ م وتعديلاته الصادرة عن وزارة العمل في المملكة الأردنية الهاشمية.
٢. مستشارون وزارة العمل السيد عبد الناصر الرحاحلة مدير مديرية الشؤون القانونية ، الأنسة دينا حماد رئيس قسم التشغيل والإرشاد المهني-مديرية التشغيل، السيدة دانة شحادة مفتش عمل مديرية شؤون المرأة والطفل، السيدة إيمان الرشدان رئيس قسم النزاعات العمالية- مديرية علاقات العمل والمهندس هيثم النجدادي مدير مديرية الصحة والسلامة المهنية.
٣. مستشارة من القطاع الخاص الأنسة دعاء النصور.
٤. David A. Decenzo and Stephen P. Robbins ; Fundamentals of Human Resource Management 10th, 2010
٥. دليل الموارد البشرية للحد من الدوران الوظيفي (2018)، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان.
http://www.aci.org.jo/Publication_Details.aspx?id=30

نشر من قبل
الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)

مكاتب مسجلة

بون واشبون – ألمانيا

برنامج زيادة فرص التشغيل في الأردن (GIZ/EPP)

مكتب الوكالة الألمانية للتعاون الدولي في الأردن

شارع محمد بسيم الخماش، ١٣ الصويفية

عمان ١١١٩٠ – الأردن

هاتف: ٥٨٦ ٨٠٩٠ – ٠٦ (٩٦٢ +)

فاكس: ٩٨٦٣ ٥٨١ – ٠٦ (٩٦٢ +)

البريد الإلكتروني: giz-jordanien@giz.de

www.giz.de

بالنيابة عن

الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ)

"إن محتوى هذا الكتاب هو مسؤولية الوكالة الألمانية للتعاون الدولي" (GIZ)

وزارة العمل

هاتف: ٥٨٠٢٦٦٦ – ٠٦ (٩٦٢ +)

فاكس: ٥٨٥٥٠٧٢ – ٠٦ (٩٦٢ +)

البريد الإلكتروني: info@mol.gov.jo

ص.ب: ٨١٦٠ عمان ١١١٢١ الأردن

العنوان: شارع عيسى الناعوري ١١، عمان