



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 وقدسية 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، تعليماً 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 الاقتصادية والاجتماعية 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 جلالته 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 بالإنتماء 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 رئيس مجموعة التشغيل - الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)



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 ومنظمة GIZ الألمانية 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.

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.

أود أن أعتنم هذه الفرصة لأقدم 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.

السيد ثورستن ميتز

رئيس مجموعة التشغيل في GIZ الأردن

عن وزارة العمل

تأسست وزارة الشؤون الاجتماعية في عام ١٩٥١م والتي ضمت قسماً خاصاً للعمال ليقوم بالإشراف على التنظيم النقابي، وفي عام ١٩٦٠م تأسست أول دائرة للعمل تنفيذاً لأحكام قانون العمل رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠م حيث أضيفت تسمية العمل إلى وزارة الشؤون الاجتماعية، وتقديراً 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 تنظيمها 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 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 التفتيش، 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 لألحة 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:-

- ◆ ملء 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/ الموظفين/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 إتفاق 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 بناء 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 كالاتي:-**

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

◆ المؤسسات الصغيرة: (١٠-٤٩) موظف.

◆ المؤسسات المتوسطة: (٥٠-٢٤٩) موظف.

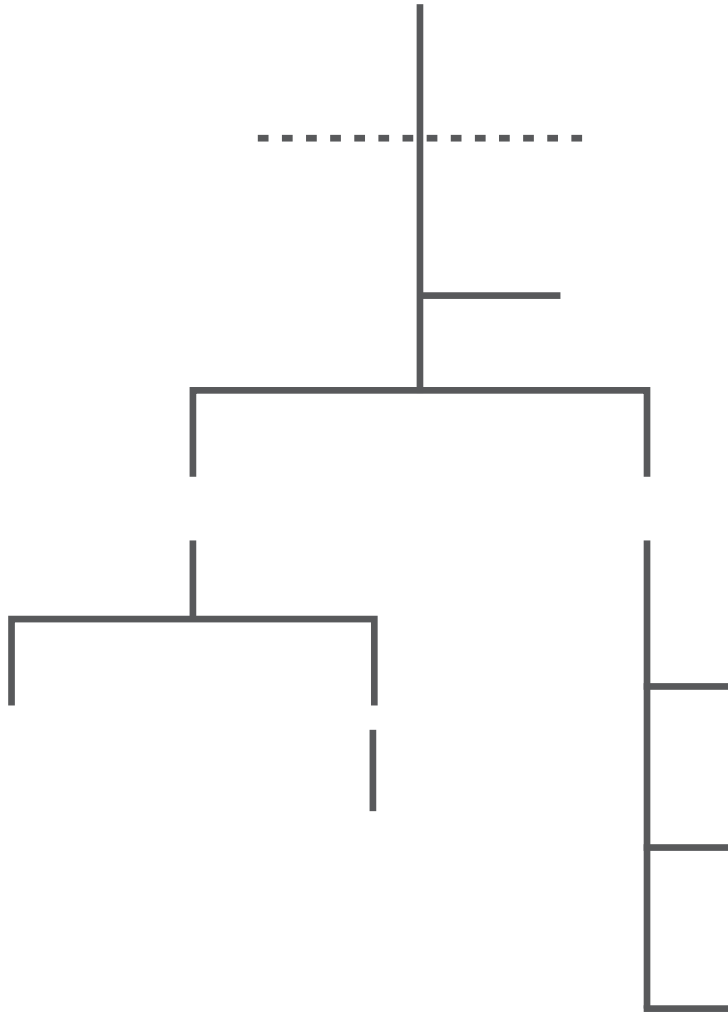
◆ المؤسسات الكبيرة: (٢٥٠) موظف أو أكثر.

الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي الإداري

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

<

> الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للمنشأة

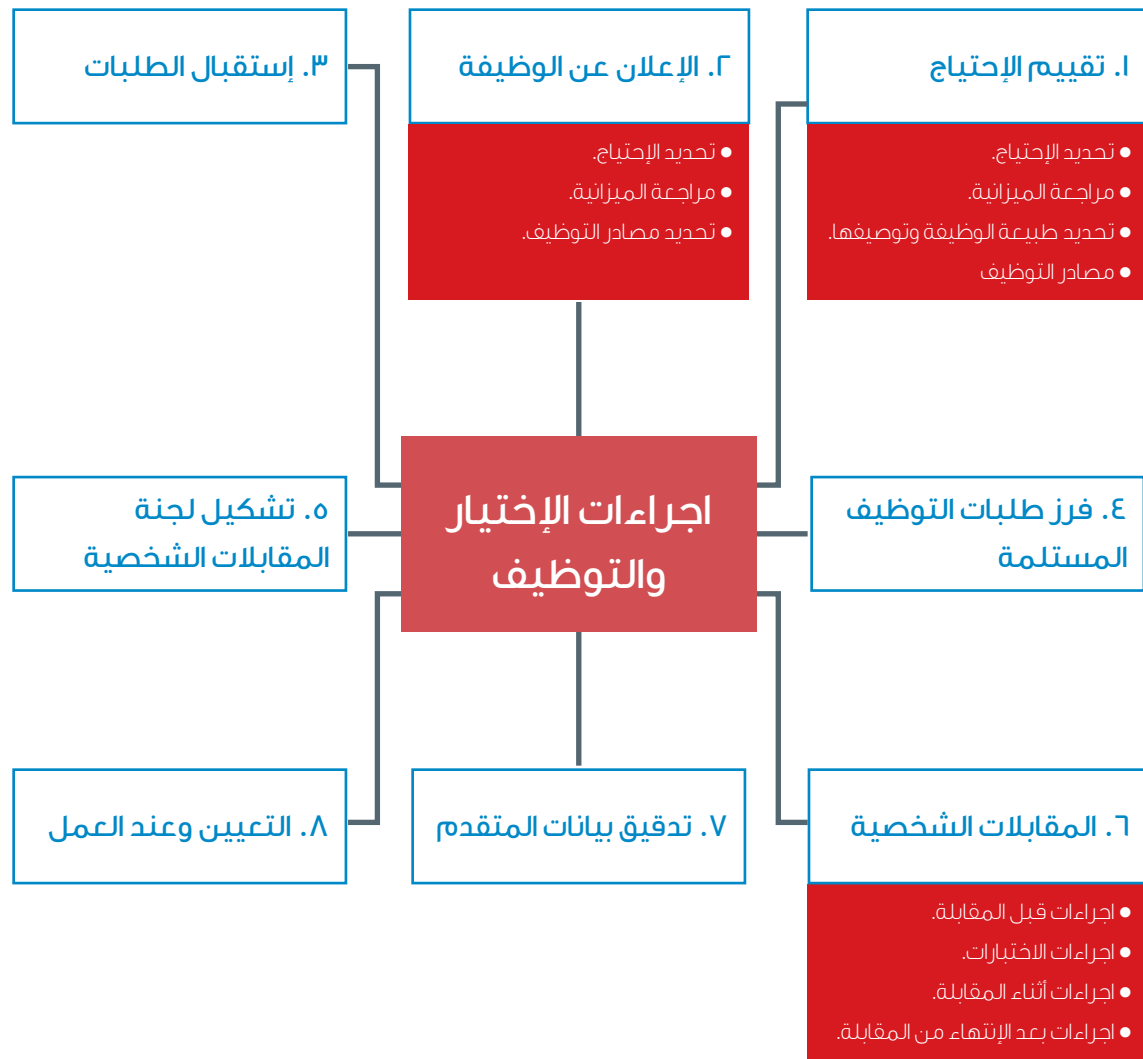


الفصل الثالث: سياسات التوظيف

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، مقاول.

◆ 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 بأكبر 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 الإجتماعي.
 - ◆ 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 للوظيفة.
- ◀ 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 المستقبليين الذين يعملون لفترة محدودة ويتركون العمل بعدها.

في حال موافقة الطرفين على التعيين :-

- ▶ يحزر 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 اطلع 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 أجر 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 لمرّة 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

1. تحديد المواهب والمؤهلات والكفاءات التي يحتاجها الشخص لاستيفاء متطلبات الوظيفة.
2. 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:-
1. 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، والاقطاعات والبدل الإضافي، وسياسة العمل لدى المنشأة، وأوقات الدوام، وإتمام أية أوراق رسمية خاصة بالعمل.
 2. تزويد الموظف بكل ما يحتاجه للبدء بالعمل من أدوات، وبطاقات تعريفية، وبطاقات الدوام، وحسابات البريد الإلكتروني، والدخول إلى شبكة الاتصال الداخلية الخاصة بالشركة.
 3. 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 .
 4. قيام المسؤول المباشر بتقديم الموظف لزملائه الجدد وتعريفهم عليه وهو أمر في غاية الأهمية لإعطاء شعور إيجابي للموظف الجديد.

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

٥. تحديد وتقديم من يقوم بدور المرشد، والذي يصاحب العامل المستجد داخل العمل ، ويوفر له الإجابات والتوضيح في حال وجود أسئلة.
٦. الشرح عن إجراءات السلامة العامة وكيفية الوقاية من الإصابات والحوادث ، والعناية الصحية والوقاية من الحريق وطريقة استعمال الطفائيات.
٧. 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 سنويًا 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 ممكنًا، 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 بمدرسين 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 المرصودة 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 ^٢ على الأقل.
- ◆ أما في الإدارة العامة فإنه يحتاج إلى ^٣.
- ◆ 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 ورفعها 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 ومبنيّة على التمييز في الأداء بما يزيد عن المعتاد وتمنح للموظفين الذين يظهرون الإخلاص والتفاني في العمل.

تتعتمد > الحوافز التالية : <

♦ الحوافز النقدية والتي تتضمن

♦ الحوافز غير النقدية والتي تتضمن

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 يُتخذ 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 تحتتمل التأخير مثل: حالات السرقة من الفرع /مخالفة خطيرة 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 اقتضاها 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 عطلته 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 الستتان 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 يلزم 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 لمرّة 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 لمرّة 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

- ◆ تطبق 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 إيقافها.
- يفصل 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 إيقافها بحقه بموجب هذه اللائحة إضافة للعقوبات المنصوص عليها في هذه اللائحة فلإدارة 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.

7,9 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 مخالفاً 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.
- ويتم 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 ٢٠٠٢/١٠/١٦ 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 الادخار.
- ◀ 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 أتلفه 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	تعهد تخفيض الإنتاج أو جودته
	إنذار	غرامة أجر	غرامة أجر	غرامة أجر	النوم 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 الأدوات عن قصد أو إهمال

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

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 ، الأنايسة دينا حماد رئيس قسم التشغيل والإرشاد المهني-مديرية التشغيل، السيدة دانه شحاده مفتش عمل مديرية شؤون المرأة والطفل، السيدة إيمان الرشدان رئيس قسم النزاعات العمالية- مديرية علاقات العمل والمهندس هيثم النجداوي مدير مديرية الصحة والسلامة المهنية.
٣. مستشارة من القطاع الخاص الأنايسة دعاء النسور.
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: ٥٨١ ٩٨٦٣ - 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