



**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Kingdom of the Netherlands



# دليل الموارد البشرية للدور من الدوران الوظيفي

دليل القطاع الصناعي في الأردن لخفض تكاليف  
الدوران الوظيفي وتحسين ممارسات الموارد البشرية

أيلول ٢٠١٨



## شكر وتقدير

يتقدم كل من العاملين في الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) وغرفة صناعة عمان (ACI) بجزيل الشكر لكل من أصحاب العمل والموظفين العاملين في القطاع الصناعي الأردني، وجميع الأشخاص الذين ساهموا في انجاز هذه الدراسة البحثية، والتي لم تكن لتُنجز لولا مشاركتهم وتقديمهم المعلومات والاحتياجات والتحديات والخبرات اللازمة.

ويسر الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان تقديم جزيل الشكر والعرفان لغرفة صناعة اربد (ICI) وجمعية مستثمري شرق عمان الصناعية (EAIIA) لدعم هذه الدراسة. كما نخص بالشكر شركة PKF للاستشارات الموارد البشرية، لتعاونها في إجراء الدراسة وتحليل النتائج.

وأخيرًا ، تقدر كل من المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان الجهود المبذولة من قبل الدكتور أوفيه كوهنيرت لتقديم التوصيات ضمن بند ممارسات الموارد البشرية في برنامج الإدماج الوظيفي للموظفين الجدد.

# عن الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان

## الوكالة الألمانية للتعاون الدولي

هي 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 ينعكس ذلك جلياً ضمن برامج الوكالة الهادفة الى تعزيز فرص التشغيل وتحسين بيئة العمل وظروفه سعياً الى استدامة هذه الفرص والارتقاء بها.

بتكليف من الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية، تم اطلاق «برنامج زيادة فرص التشغيل» (EPP) و «مشروع التجارة من أجل التشغيل» (T4E)، والذي شارك بتمويله دائرة التنمية الدولية لكل من المملكة الهولندية والمملكة المتحدة، بالشراكة مع القطاعين العام والخاص من أجل زيادة فرص التشغيل وتحسين ظروف العمل في الأردن.

استجابةً لاحتياجات القطاع الخاص ولضمان تحسين بيئة العمل ورفع نسب استبقاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، يسعى برنامج زيادة فرص التشغيل (EPP) الى تطوير مجموعة من الادوات التي ستعزز من فاعلية ادارة الموارد البشرية وتنفيذها لدى

شركات القطاع الخاص. كما أن مشروع التجارة من أجل التشغيل (T4E) يهدف الى تنفيذ ادوات ادارة الموارد البشرية المستحدثة ترسيخاً للارتباط الوثيق ما بين الاستبقاء الوظيفي وزيادة انتاجية الشركات المستهدفة.

تعمل مجموعة التشغيل في الوكالة الألمانية للتعاون الدولي بالشراكة مع القطاعين العام والخاص ممثلين بوزارة العمل ووزارة الصناعة والتجارة والتموين ووزارة التخطيط والتعاون الدولي. ومن القطاع الخاص تعمل المجموعة مع غرف الصناعة والتجارة وهيئة الاستثمار الأردنية والمؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية وجمعيات الأعمال.

## عنوان الوكالة الألمانية للتعاون الدولي:

برنامج زيادة فرص التشغيل

مكتب المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي

وزارة العمل، مبنى رقم ٢، الطابق الثالث

شارع سلطان الهند

١١١٨٥- عمان، الأردن

بريد إلكتروني: Thorsten.metz@giz.de

## غرفة صناعة عمان

تأسست غرفة صناعة عمان عام ١٩٦٢ كمنظمة غير ربحية تمثل حوالي ٨٠٠٠ شركة صناعية صغيرة ومتوسطة وكبيرة في الأردن. تقوم غرفة صناعة عمان بإنشاء وتطوير إطار عمل لتحسين وجهات نظر أعضاء الغرفة من الناحية الصناعية حول القضايا الاقتصادية بشكل عام والقضايا الصناعية على وجه الخصوص.

تتعاون الغرفة مع منظمات أردنية حكومية وغير حكومية ومنظمات دولية وهيئات مانحة في مجالات التخطيط الاقتصادي والتنمية الصناعية ومشاريع متعددة. كما تعمل غرفة صناعة عمان على زيادة القدرة التنافسية للأردن محلياً وعالمياً من خلال تزويد أعضائها بمجموعة من برامج الدعم الفني والمالي والخدمات التي تغطي مختلف المجالات الإدارية والتقنية وتطوير الأعمال.

تنظم الغرفة اجتماعات وورشات عمل وبرامج تدريبية لزيادة قدرات أعضائها في مختلف المجالات. كما تقود مناقشات حول القضايا الصناعية، وتنظم المعارض والوفود التجارية والأنشطة الترويجية لتطوير الصادرات الأردنية وتشجيع الاستثمار في الأردن.

## عنوان غرفة صناعة عمان

غرفة صناعة عمان

جبل عمان، الدوار الثاني

شارع الكلية العلمية الإسلامية، مبنى رقم ٣٣

هاتف: +٩٦٢٦٤٦٤٣٠٠١

موبايل: +٩٦٢٧٩٥٢٠٢١٦٤

فاكس: +٩٦٢٦٤٦٤٧٨٥٢

بريد إلكتروني: smes\_manager@aci.org.jo

صندوق بريد: ١٨٠٠ عمان ١١١١٨ الأردن

## المحتويات

١. ما أثر الدوران الوظيفي؟ ..... ٨
٢. عن الدليل والدراسة البحثية ..... ٩
٣. منهجية البحث وخصائص عينة الدراسة ..... ١٠
٤. أهم النتائج المتعلقة بالدوران الوظيفي في الأردن ..... ١٢
٥. ماذا تستطيع الشركات أن تفعل لتخفيض معدل الدوران الوظيفي ..... ٢٦
٦. الملحقات ..... ٣٦



# ما أثر الدوران الوظيفي؟

بغض النظر عن حجم العمل أو موقعه أو استراتيجيته التجارية أو طبيعة العمل، فإن الشركات دائماً تشعر بالقلق إزاء معدلات الدوران الوظيفي، وما ينجم عنه من تكاليف مباشرة (نفقات التوظيف والاختيار والتدريب وتعيين الموظفين الجدد) والتكاليف غير المباشرة (انخفاض معنويات الموظفين وزيادة الضغط على من تبقى من الموظفين، وتباطؤ التعلم المؤسسي). كما يمكن أن يؤثر سلباً على خدمة العملاء وجودتها، مما قد يلحق الضرر بسمعة الشركات ويقلل من ولاء العملاء، ويقلل من الثقة في العلامة التجارية.

## تعريف الدوران الوظيفي (طوعياً وغير طوعياً)

يتم تعريف معدل دوران موظفي الشركات على أنه عدد الموظفين المغادرين كنسبة مئوية من مجموع الذين تم توظيفهم في السنة الواحدة (أرمسترونغ ، ٢٠١١).

يمكن أن يكون معدل دوران الموظفين طوعياً (عندما يختار الموظف الاستقالة من الشركة) أو غير طوعي (عندما يختار صاحب العمل إنهاء خدمات شخص ما).



# عن الدليل والدراسة البحثية

استطلاع شمل ٢٣٥ شركة من حيث الحجم والنوع، في المناطق الصناعية في عمان وإربد، حيث كان التركيز على فهم العوامل وراء دوران الموظفين، وقياس مدى انتشاره. كما قدرت الدراسة تكاليف دوران الموظفين وأثرها على عمليات سير العمل والإنتاجية. وأخيراً، قيّمت الدراسة ممارسات الموارد البشرية المتعددة التي تستخدمها الشركات، وكيفية ارتباطها بمعدلات الدوران الوظيفي فيها.

يلخص هذا الدليل النتائج الرئيسية للدراسة ويزود الشركات الصناعية باقتراحات ملموسة لإدارة وتعزيز الاحتفاظ بالموظفين والتزامهم بالعمل.

إن الإصدار الكامل لنتائج «دراسة تقييم أثر الدوران الوظيفي على القطاع الصناعي في الأردن»، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي /غرفة صناعة عمان، (٢٠١٨)، بما في ذلك منهجية العمل بالتفصيل والتحليل المعمق والمزيد من البيانات، متاح ويمكن الحصول عليها عند الطلب من المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي (Thosten.metz@giz.de) وغرفة صناعة عمان (smes\_manager@aci.org.jo)، أو تحميلها من الموقع الإلكتروني لغرفة صناعة عمان: [www.aci.org.jo](http://www.aci.org.jo)

إن الدوران الوظيفي هو ظاهرة عالمية يمكن أن تؤثر على خدمة العملاء والجودة، وفي نهاية المطاف تزيد من خطر الإضرار بعلاقات العملاء طويلة الأجل وفقدان العقود (Curtis & Wright، 2001). وفقاً لشركة كاتاليس (٢٠١٨)، كان معدل الدوران الوظيفي الطوعي ٩,٦٪ على مستوى العالم في عام ٢٠١٦، لكنه يختلف بشكل ملحوظ من بلد إلى آخر. على سبيل المثال، معدل الدوران الوظيفي في المملكة المتحدة هو ١٧,٣٪<sup>١</sup>.

تشير التقارير الواردة من الأفراد والشركات إلى أن معدل الدوران الوظيفي له تأثير كبير على الأعمال. ومع ذلك، فإن المعدل الفعلي وتأثير الدوران الوظيفي غير معروف في الأردن. لذلك قامت الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان بإجراء دراسة بحثية لتقييم أثر دوران الموظفين على الأعمال في القطاع الصناعي الأردني، وتم تطوير هذا الدليل لتوفير معلومات وإرشادات مفيدة لمساعدة الشركات على تبني ممارسات الموارد البشرية التي تعالج التحديات التي كشفت عنها نتائج الدراسة.

بدعم من شركة الاستشارات PKF، قامت الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان بعمل

١ المعهد المعتمد لشؤون الموظفين والتنمية، أرمسترانغ، ٢٠١١.

## ٣ منهجية البحث وخصائص عينة الدراسة

موجودة في عمان و ١٢٪ في إربد. نصف الشركات تقريباً كانت من قطاعات الغذاء / اللوازم/ الزراعة والثروة الحيوانية والبلاستيك والمطاط والكيماويات ومستحضرات التجميل.

كانت منهجية البحث عبارة عن مسح شمل ٢٣٥ شركة صناعية، تم تنفيذها في الفترة ما بين يناير وأبريل عام ٢٠١٨، حيث أن ١٥٨ من هذه الشركات أو ما نسبته (٦٧٪) هي لشركات تختص بالتصدير، مع وجود أسواق حالية للتصدير. ٨٨٪ من الشركات كانت

### الموقع

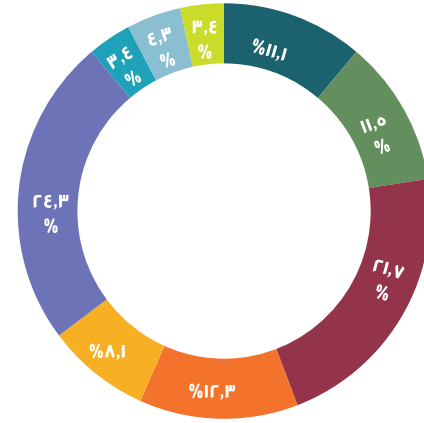
اربد		عمان	
العدد	٪	العدد	٪
٢	٪١	٢٤	٪١٠
٦	٪٣	٢١	٪٩
٥	٪٢	٤٦	٪٢٠
٣	٪١	٢٦	٪١١
٢	٪١	١٧	٪٧
٧	٪٣	٥٠	٪٢١
.	٪٠	٨	٪٣
٢	٪١	٨	٪٣
١	٪٠-	٧	٪٣
٢٨	٪١٢	٢٠٧	٪٨٨

### القطاع

القطاع		العدد		٪	
الهندسة والكهرباء وتكنولوجيا المعلومات		٢٤	٪١٠	٢	٪١
الجلود والملابس الجاهزة		٢١	٪٩	٦	٪٣
البلاستيك والمطاط		٤٦	٪٢٠	٥	٪٢
الصناعات الكيماوية ومستحضرات التجميل		٢٦	٪١١	٣	٪١
الصناعات الإنشائية		١٧	٪٧	٢	٪١
الغذاء، واللوازم، والزراعة والثروة الحيوانية		٥٠	٪٢١	٧	٪٣
التعدين		٨	٪٣	.	٪٠
الصناعات العلاجية واللوازم الطبية		٨	٪٣	٢	٪١
الخشب والاثاث		٧	٪٣	١	٪٠-
المجموع		٢٠٧	٪٨٨	٢٨	٪١٢

الجدول ١: توزيع الشركات حسب الموقع والقطاع

- ▶ قطاع الهندسة والكهرباء وتكنولوجيا المعلومات
- ▶ قطاع الجلود والملابس الجاهزة
- ▶ قطاع البلاستيك والمطاط
- ▶ قطاع الصناعات الكيماوية ومستحضرات التجميل
- ▶ قطاع الصناعات الإنشائية
- ▶ قطاع الغذاء واللوازم، والزراعة والثروة الحيوانية
- ▶ قطاع التعدين
- ▶ قطاع الصناعات العلاجية واللوازم الطبية
- ▶ قطاع الخشب والأثاث



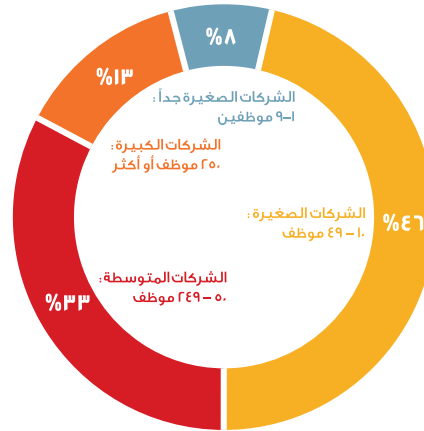
### الشكل 1: توزيع الشركات حسب القطاع

كانت أكبر شريحتين شملتهما الدراسة من الشركات المتوسطة الحجم ونسبتها (33%) ومن الشركات صغيرة الحجم ونسبتها (67%) والتي مثلت معاً 79% من عينة البحث.

بلغ عدد العاملين في الشركات المشمولة بالدراسة 3,483 موظفاً، حيث أن 19% منهم كانوا إناثاً.

وقد تم استكمال عملية المسح الاستطلاعي من خلال مناقشات ضمن أربع مجموعات تركيز (FGDs) استهدفت أصحاب العمل والموظفين في عمان وإربد (واحدة من المجموعات كانت مع أصحاب العمل والآخرى مع الموظفين في كل موقع). كما وأجريت دراسة بحثية أخرى مع الموظفين السابقين لمعرفة أسباب تركهم للعمل.

جميع الأرقام والبيانات الواردة في هذا الدليل تم الوصول إليها من نتائج الدراسة من أصحاب العمل والمناقشات ما بين أصحاب العمل والموظفين في مجموعات التركيز.

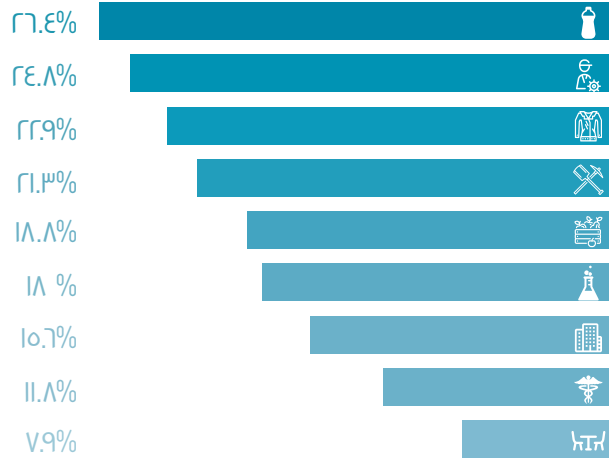


### الشكل 2: توزيع الشركات حسب الحجم

1. تستند هذه النسبة المئوية إلى متوسط حجم القوى العاملة النسائية لجميع الشركات التي أبلغت عن توظيف الإناث.

## ٤.١ معدل الدوران الوظيفي بالقطاع الصناعي في الأردن

بناءً على نتائج الدراسة، فإن معدل الدوران الوظيفي بالقطاع الصناعي في الأردن لعام ٢٠١٧ كان ٢٠,٦٪ تقريباً، وهو مساوي تقريباً لمعدل الدوران الوظيفي للعام ٢٠١٦. وقد تم تقديرها بنحو ٢٠,٩٪ في عمان و١٨,٧٪ في إربد. **وكشفت الدراسة أن غالبية الموظفين (٧٩٪) قد قاموا بترك وظائفهم بشكل طوعي؛** بمعنى أنها كانت من خلال تقديم الاستقالات من قبل الموظفين وليس من إنهاء عقود العمل.



## ٤.٢ أهم النتائج المتعلقة بالدوران الوظيفي في الأردن



معدل الدوران الوظيفي  
بالقطاع الصناعي في  
الأردن لعام ٢٠١٧ كان ٢٠,٦٪

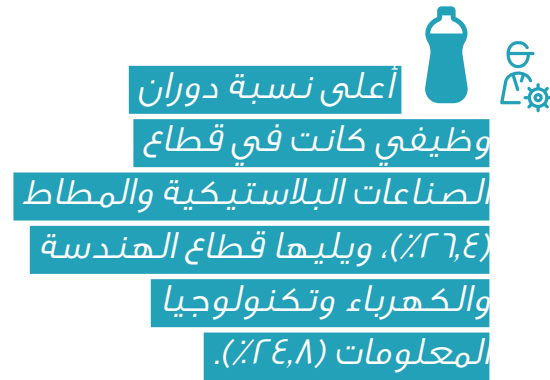
البلاستيك والمطاط  
الهندسة والكهرباء وتكنولوجيا المعلومات  
الجلود والملابس الجاهزة  
التعدين  
الغذاء واللوازم والزراعة والثروة الحيوانية  
قطاع الصناعات الكيماوية ومستحضرات التجميل  
الصناعات الإنشائية  
الصناعات العلاجية واللوازم الطبية  
الخشب والأثاث

الشكل ٣: معدل الدوران في القطاعات الصناعية

## معدل الدوران الوظيفي مقارنة بعدد القوى العاملة بالشركة

أعلى معدلات للدوران الوظيفي كانت لدى الشركات ذات القوى العاملة من ١٠-٤٩ موظف وبلغت نسبتها (٢٣,٤٪)، بينما أدنى معدلات كانت للشركات التي لديها أقل من ١٠ موظفين بنسبة (١٢٪).

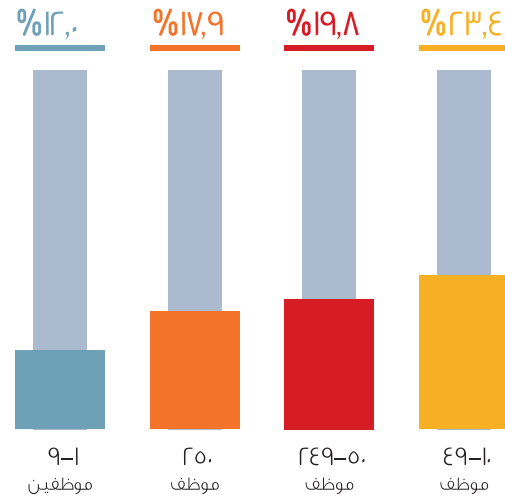
لم يكن هناك فرق واضح في معدل الدوران الوظيفي بين عمان وإربد (٢٠,٩٪ و ١٨,٧٪ على التوالي)، أو بين الشركات الموجهة للتصدير وغير الموجهة للتصدير (٢٠,٥٪ و ٢٠,٨٪ على التوالي).



## معدل الدوران الوظيفي حسب قطاع العمل

إن معدل الدوران الوظيفي يختلف بشكل واضح ضمن قطاعات العمل المختلفة. فقد اتضح أن أعلى نسبة دوران وظيفي كانت في قطاع الصناعات البلاستيكية والمطاط (٢٦,٤٪)، يليها قطاع الهندسة والكهرباء وتكنولوجيا المعلومات (٢٤,٨٪).

القطاعات التي كانت لديها أدنى معدلات في الدوران الوظيفي هي قطاع الخشب والأثاث (٧,٩٪) ويليها قطاع العلاجي والطبي (١١,٨٪). علما بأنها أصغر القطاعات في العينة التي شملتها الدراسة (٤٪ و ٣٪ على التوالي)، والتي ربما أثرت على تعميم معدلات الدوران الوظيفي على كافة القطاعات.

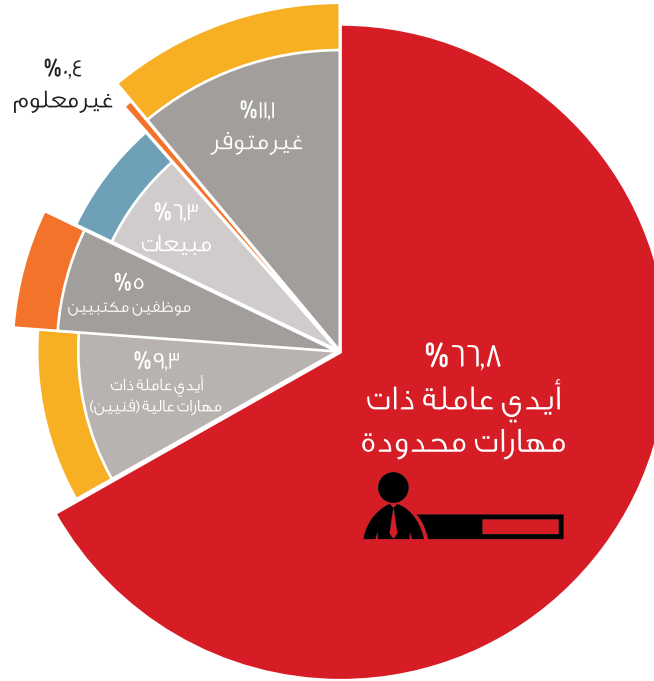


الشكل ٤: معدلات الدوران الوظيفي حسب حجم القوى العاملة في الشركة

## ٤.٢ من هو الأكثر تأثراً بالدوران الوظيفي؟

### معدل الدوران الوظيفي حسب الوصف الوظيفي

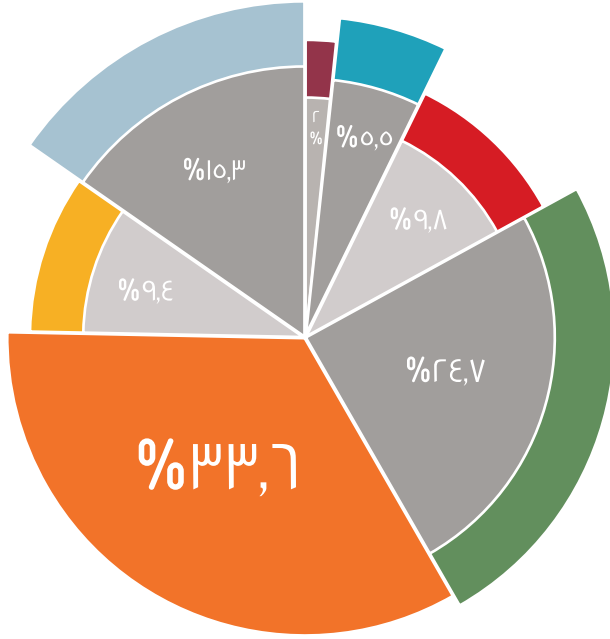
معظم الموظفين الذين يقدمون استقالاتهم هم من ذوي المهارات المتوسطة (٦٧٪)، ويليهما الموظفون ذوي المهارات العالية (٩,٣٪) بينما الأدنى نسبة كانت للموظفين العاملين بالمكاتب (٥٪).



الشكل ٥: معدل الدوران الوظيفي حسب الوصف الوظيفي

## معدل الدوران الوظيفي حسب طول مدة العمل

بينت الدراسة أن معدل الدوران الوظيفي بين الموظفين الجدد



- ▶ خلال السنة الأولى من العمل، وبعد الثلاثة شهور الأولى
- ▶ خلال الثلاثة شهور الأولى من العمل
- ▶ غير معروف
- ▶ بعد 2-3 سنوات من العمل لدى الشركة
- ▶ معظم الموظفين يقدموا إستقالاتهم بعد السنوات الثلاثة الأولى من العمل
- ▶ الدوران الوظيفي هو نفسه بغض النظر عن مدة التوظيف
- ▶ غير قابل للتطبيق



الموظفين الجدد هم  
الأعلى بنسبة

من كل الموظفين  
الذين تركوا عملهم

59%

قد عملوا لدى صاحب العمل مدة تقل  
عن عام واحد فقط.

تشير النقاشات مع الموظفين إلى أن معظم الاستقالات المبكرة تحدث لأن العمل في حد ذاته و/ أو بيئة العمل لم تكن كما توقعها الموظفين. وينتشر هذا بشكل خاص بين الشباب من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 18-29 سنة، والذين يفضلون ظروف عمل أكثر مرونة.

### الشكل 6: معدل الدوران الوظيفي حسب مدة العمل

# ٤.٣ ما هي الأسباب الرئيسية للدوران الوظيفي؟

## (١) الراتب والعلوات



في حين أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع الموظفين إلى الاستقالة، والتي تختلف من شخص إلى آخر، إلا أن الاستطلاع حدد ثلاثة عوامل رئيسية للاحتفاظ بالموظفين:

كانت الرواتب والحوافز هي أكثر الأسباب شيوعاً للدوران الوظيفي، وهو ما اتفق عليه كل من الموظفين وأرباب العمل في كل من عمان وإربد، على اختلاف القطاعات الفرعية وحجم الشركات. وفقاً للنقاشات مع الموظفين من ذوي المهارات العالية والمتوسطة، فهم يشعرون بأن رواتبهم منخفضة للغاية مقارنة بأعباء العمل وتكاليف المعيشة. وعليه، يعتقد بعض الموظفين أنه من غير المجدي أن يعملوا، وذلك لأن رواتبهم لا تغطي التكلفة المرتفعة للنفقات المتعلقة بالعمل مثل النقل ورعاية الأطفال. الأمور المالية الأخرى أو العلوات مثل بدل المواصلات وغيرها، هي واحدة من الأسباب الرئيسية التي تجعل الموظفين يقررون البقاء في وظيفة ما أو تركها.



### (٣) بيئة وظروف العمل<sup>١</sup>



يعتقد أصحاب العمل أن ضغط العمل بالمجمل هو السبب الثاني من حيث الأهمية لمعدل الدوران الوظيفي لجميع أنواع الوظائف حيث بلغت نسبتها في إربد (٢١٪) ، ولكنها كانت أقل تأثيراً في عمان ونسبتها (١١٪). وكان هذا ثاني أكثر سبب ورد ضمن الاستطلاع عن دوران الموظفين ذوي المهارات العالية و المتوسطة في كل من قطاع الإمدادات الغذائية، والقطاع الزراعي والحيواني، وقطاع الأثاث والخشب. وكان ضغط العمل أيضاً هو السبب الثالث من حيث الأهمية للدوران الوظيفي في قطاع الجلود والملابس والكيمويات ومستحضرات التجميل والقطاع الهندسي والبناء.

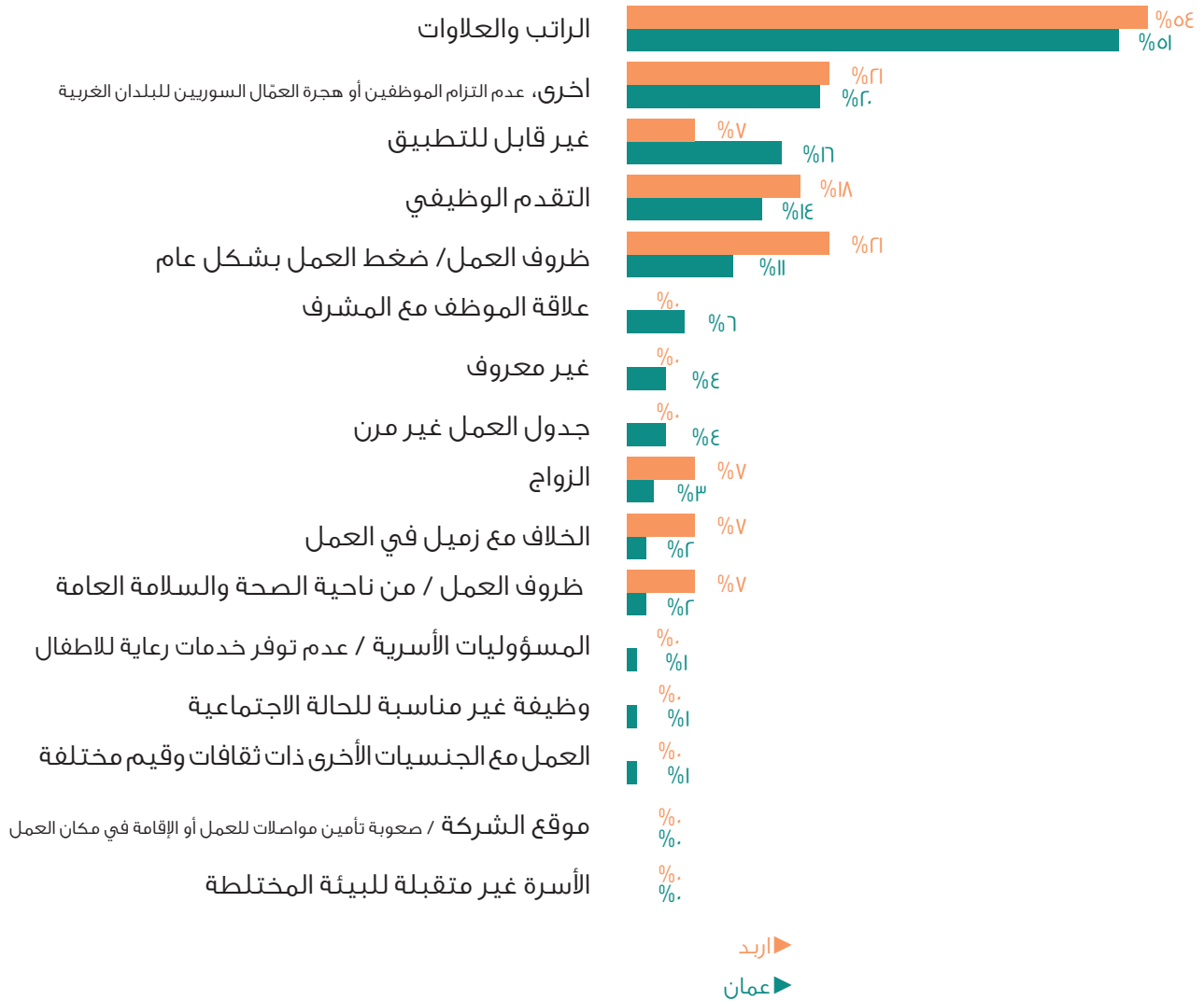
كما كان ضغط العمل ثاني أكثر الأسباب التي وردت في الاستطلاع للشركات التي يعمل بها أكثر من ٢٥٠ موظفًا.

### (٢) التقدم الوظيفي والتطور المهني



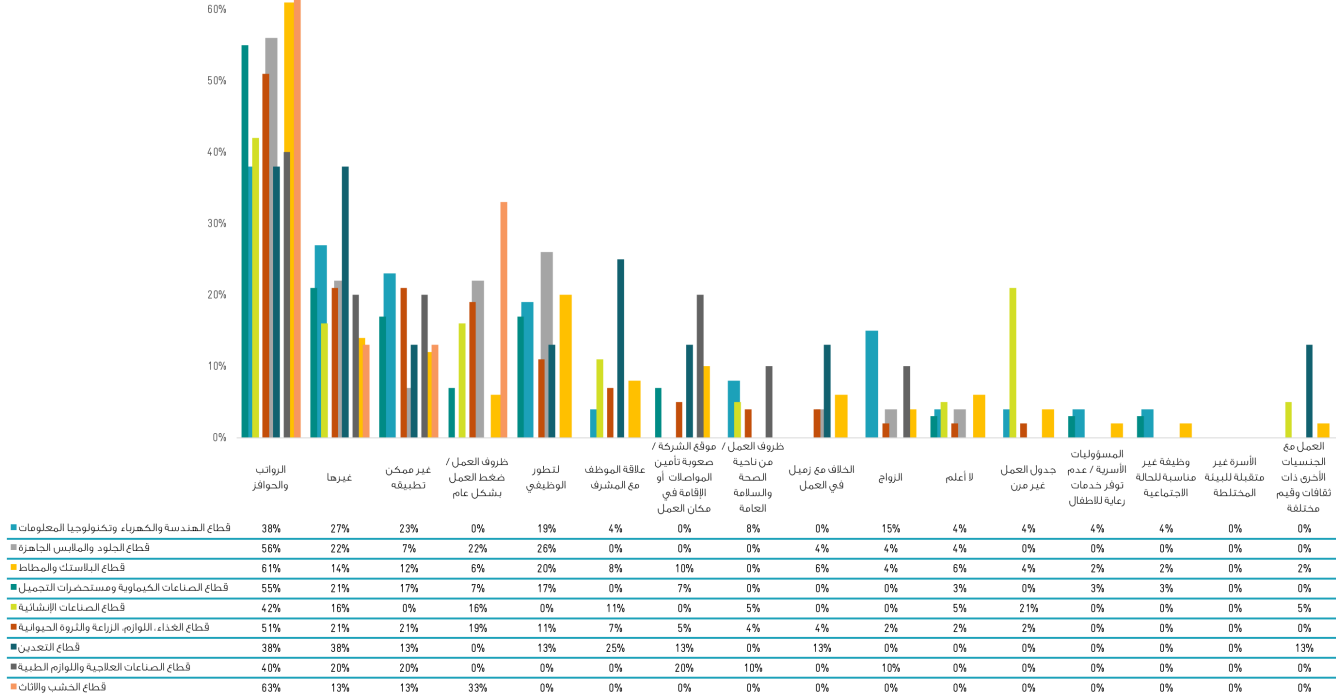
في جلسات المناقشة، ذكر الموظفون القائمون على رأس عملهم والموظفون السابقون أن تزويدهم بالمسارات الوظيفية وفرص التقدم الوظيفي (مثل التدريب، تطوير المهارات، والحصول على المكافآت على أساس الجدارة) تعد عاملاً رئيسياً في الاحتفاظ بالموظفين، وقد كان عدم وجود التقدم الوظيفي من أحد أهم الأسباب للموظفين ذوي المهارات العالية والمتوسطة في مختلف القطاعات في المحافظاتتين لترك وظائفهم، وكان وجود التقدم الوظيفي عاملاً رئيسياً للاحتفاظ بهم.

١ ذكرت الدراسة في كثير من الأحيان ظروف العمل والعبء الجسدي للوظيفة.



## الشكل ٧: أسباب الدوران الوظيفي للموظفين ذوي المهارات العالية والمتوسطة حسب المحافظة<sup>١</sup>

١ فيما يتعلق بالشكل رقم ٧ و ٨، تشمل كلمة «غيرها»: عدم التزام الموظفين وعدم الشعور بالمسؤولية، إكمال التعليم، وهجرة الموظفين السوريين إلى البلدان الغربية، أو الالتحاق بالجيش.



الشكل ٨: أسباب الدوران الوظيفي للموظفين ذوي المهارات العالية والمتوسطة حسب القطاع

## معدل الدوران الوظيفي غير الطوعي:

في المناقشات مع أصحاب العمل، كانت الأسباب الأكثر شيوعًا لإنهاء عقد عمل الموظف هي عدم الالتزام بالعمل والتغيب المستمر. هذا ينطبق بشكل خاص على العمال ذوي المهارات العالية والمتوسطة، في حين كان السبب الثاني الأكثر شيوعًا هو السلوك السلبي وضعف أخلاقيات العمل.

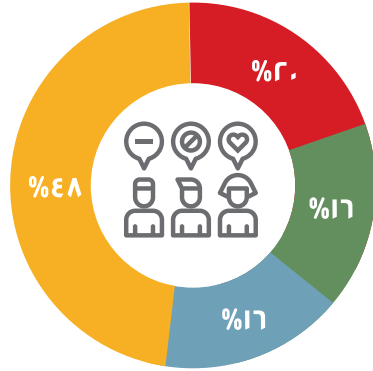
# ٤.٤ كيف يؤثر الدوران الوظيفي على سير العمل؟

يعتقد ٥٩٪ من أصحاب العمل وفقاً للاستطلاع وجلسات المناقشة أن الدوران الوظيفي يشكل تحدياً أمام سير العمل. ويرجع السبب في ذلك إلى الوقت والجهد الذي يحتاجه موظفو الموارد البشرية للحفاظ على مستويات التوظيف والإنتاجية في الشركة. ويتفق جميع ممثلي أصحاب العمل تقريباً على أن الدوران الوظيفي وبالتحديد بين الموظفين ذوي المهارات المتوسطة يؤثر سلباً على معنويات الموظفين الموجودين على رأس عملهم وعلى حجم العمل المطلوب منهم.

وقد استخدمت الدراسة مقياساً من أربع مستويات (رئيسي/ متوسط/ طفيف/ لا تأثير) لتقييم أثر الدوران الوظيفي على الجوانب المختلفة لسير العمل. وقد كانت النتائج كما يلي:

## تأثير الدوران الوظيفي على خدمة العملاء

رأت ٢٠٪ من الشركات التي شملتها الدراسة أن الدوران الوظيفي كان له تأثير كبير على تقديم الخدمات للعملاء من مرحلة ما قبل الشراء وأثناءه وما بعد البيع.

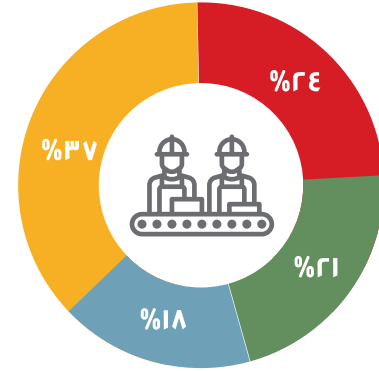


● لا تأثير ● تأثير متوسط

الشكل ١٠: التأثير على خدمة العملاء

## تأثير الدوران الوظيفي على الإنتاجية

تبين أن ٢٤٪ من الشركات التي شملتها الدراسة قد تأثرت إنتاجيتها بشكل (رئيسي) في حين أن ٢١٪ منها كان مستوى التأثير عليها (طفيفاً). وقد ذكرت أن ٧٤٪ من الشركات التي تأثرت إنتاجيتها بشكل (رئيسي) كانت تعمل في مجال التصدير.

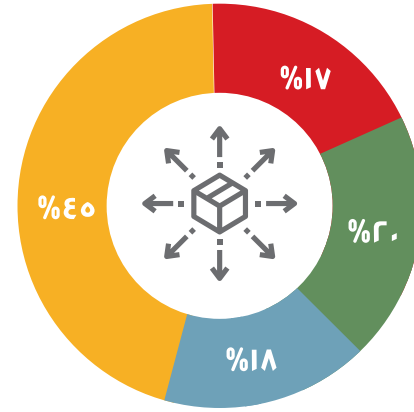


● تأثير رئيسي ● تأثير طفيف / خسارة يمكن تعويضها بسرعة

الشكل ٩: تقييم التأثير الكلي على الإنتاجية

## تأثير الدوران الوظيفي على تسليم المنتجات

رأت ٣٥٪ من الشركات التي شملتها الدراسة أن الدوران الوظيفي كان له تأثيراً رئيسياً أو متوسطاً على أوقات تسليم المنتجات.



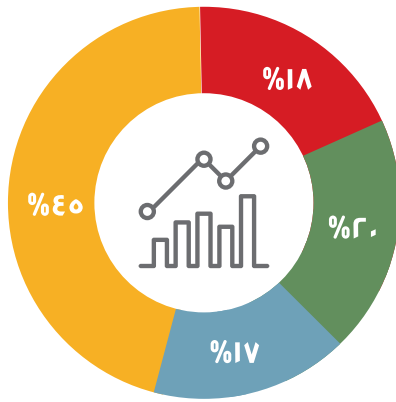
● تأثير رئيسي

● تأثير طفيف /  
خسارة يمكن  
تعويضها بسرعة

الشكل ١١: التأثير على تسليم المنتجات

## التأثير على أرباح الشركات

ذكرت ٣٥٪ من الشركات التي شملتها الدراسة أن معدل الدوران الوظيفي له تأثير رئيسي أو متوسط على معدل أرباحها. وقد كانت ٧٩٪ من تلك الشركات تعمل في المقام الأول بالتصدير.



● لا تأثير

● تأثير متوسط

الشكل ١٢: التأثير على أرباح الشركات

# ٤.٥ كم يكلف الدوران الوظيفي؟



١٨% فقط من الشركات التي شملتها الدراسة قامت بحساب تكلفة الدوران الوظيفي<sup>١</sup>

وبناءً على إجاباتهم، فإن معدل تكلفة إحلال الموظف الذي يترك العمل تقدر بـ

٨٠٠ دينار أردني.

١ قدم ما نسبته ٦٪ إضافية من المستطلعين تقديراً لتكلفة الدوران الوظيفي أثناء إجراء الدراسة.

# ٤.٦ كيف يؤثر نوع الجنس على الدوران الوظيفي؟



## للإحتفاظ بالموظفات، يجب على أصحاب العمل مراعاة احتياجاتهن:

- السماح بتطبيق المرونة في مكان العمل
- لتمكين الأمهات العاملات من رعاية أسرهن
- النظر في توفير المواصلات من وإلى العمل
- التأكد من توفر الأمان في مكان العمل وخلق بيئة عمل صديقة للمرأة.

أظهرت المناقشات مع أصحاب العمل أيضاً أن بعضهم يتجنب توظيف النساء من أجل تفادي دفع أجور رعاية الأطفال وإجازة الأمومة. وقد اتفق معظم أصحاب العمل بأن النساء أكثر صبراً والتزاماً بعملهن. كما شعر البعض أن النساء كن أقل قلقاً بالنسبة للعائدات المادية والتقدم الوظيفي، رغم أنهن غالباً ما يكسبن أقل مما يكسبه الرجال. ومع ذلك، لا يزال البعض يتجنب توظيف النساء لشعورهم بأن هذا سيؤدي إلى عبء مالي إضافي.

كشفت التحليلات أن ١٥٪ من الموظفين الإناث و ٢٠,٥٪ من الموظفين الذكور قد تركوا العمل في شركاتهم خلال العام ٢٠١٧-٢٠١٨.

حددت المناقشات في مجموعات التركيز عدة عوامل تؤثر على المشاركة الاقتصادية للنساء. كانت إحدى هذه العوامل الأكثر أهمية بالنسبة لهن ولأسرهن هي الحاجة للعمل في بيئة آمنة. كذلك، كانت المواصلات أيضاً مصدر قلق كبير لمعظم الموظفين. كشفت المناقشات مع الموظفات أن عدم توفير دور حضانة للأطفال وإجبارهن على العمل في المناوبات الليلية كانت من الأسباب الشائعة لاستقالتهن من العمل.

١. يستند حساب معدل الدوران الوظيفي على أساس نوع الجنس إلى الشركات التي أبلغت عن توظيفها عاملات إناث (لا تقوم جميع الشركات بتوظيف النساء) وقدمت تفصيلاً عن أسباب الإستقالة حسب نوع الجنس (لم يقدم جميع المستطلعين مثل هذه البيانات). تم حساب معدل الدوران الوظيفي في المجال الصناعي على عينة مختلفة عن تلك التي تم استخدامها في حساب معدل الدوران الوظيفي على أساس نوع الجنس. للحصول على مزيد من التوضيح، يتم الرجوع للدراسة الكاملة.



# ٤.٧ كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية على معدل الدوران الوظيفي؟

تم تقييم خمسة عشر ممارسة من ممارسات الموارد البشرية المختلفة، وقد تبين أن معدلات الدوران الوظيفي كانت:



مقارنة بالشركات التي لا تطبق ما ورد أعلاه.

# ٥. ماذا تستطيع الشركات أن تفعل لتخفيض معدل الدوران الوظيفي

العوامل الرئيسية للاحتفاظ بالموظفين هي

(١) الراتب والمزايا،

(٢) التقدم الوظيفي والتطور المهني،

(٣) بيئة وظروف العمل.

يجب زيادة التركيز على

(١) الموظفين الشباب

(٢) الموظفين ذوي المهارات المتوسطة

(٣) الموظفين خلال السنة الأولى من توظيفهم.

يتضمن القسم التالي توصيات محددة لمعالجة هذه الأمور.



## ٥.١ متابعة معدل وتكلفة الدوران الوظيفي

يعتبر المعدل المرتفع للدوران الوظيفي مؤشراً مهماً في إدارة الموارد البشرية حيث يشير إلى ضرورة أن تقوم الشركة بالاستثمار في ظروف عمل أفضل. ومن أجل متابعة معدل الدوران الوظيفي، يجب على الشركات:

١. **تحديد معدل الدوران الوظيفي:** تعطي المتابعة السنوية لمعدل الدوران الوظيفي نظرة عامة عالية المستوى بينما تساعد المتابعة الفصلية في تحديد الاتجاهات قصيرة المدى كتحديد الوقت الذي ستمر فيه الشركة بتغييرات. ويتم حساب معدل الدوران الوظيفي من خلال قسمة عدد الموظفين الذين تركوا العمل على معدل عدد الموظفين الذين تم توظيفهم على مدار العام نفسه.
٢. **قياس معدلات الدوران الوظيفي:** وفقاً لمستوى المهارة، ونوع الجنس، والعمر
٣. **احتساب كلفة الدوران الوظيفي:** هناك الكثير من الأسباب التي تستدعي إدارات الموارد البشرية على محاولة احتساب الأرقام المالية الكلية إلى تكلفة الدوران الوظيفي. إنها غالباً ما تكون أكثر بكثير مما يدركه أصحاب العمل، لأن العديد من التكاليف غير المباشرة يتم إغفالها. سيساعد حساب تكلفة الدوران الوظيفي في إجراء تحليل التكلفة/ الفائدة والتي تعتبر مفيدة عند تعديل استراتيجيات وأدوات الموارد البشرية مثل استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين أو مبادرات التطوير لدعم بيئات العمل. يتم الرجوع للملحق رقم ٢ من هذا الدليل لحساب تكلفة الدوران الوظيفي.



## تحديد التعويضات والمكافآت وفقاً لمبادئ شفافة وجاذبة

كشفت الدراسة أن نظام الرواتب والمزايا السيء هو أكثر الأسباب شيوعاً للدوران الوظيفي. لذلك يتم تشجيع الشركات على مراجعة هيكل الأجور والسياسات التي تحكم القرارات المتعلقة بالرواتب (راتب السنة الأولى، زيادة استحقاق الأجور، وزيادة الأجور عند الترقيّة فضلاً عن العلاوات والمزايا المقدمة) من خلال أخذ ما يلي في الاعتبار:

- **تطوير استراتيجية للتعويضات** تتضمن طرقاً لتأسيس والحفاظ على نظام تعويضات عادل والذي يتطابق مع معايير قطاع الصناعة بالنسبة للأجور والمزايا، وذلك من خلال القطاعات الفرعية لنفس القطاع الصناعي. يمكن لهذه المعلومات أن تساعد في تطوير سياسات مكافآت وسلم رواتب يؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين بطريقة أفضل.
  - **ضمان العدالة الداخلية:** إجراء تمرين تقييم وظيفي من أجل تقييم مستويات الإنصاف في الرواتب بالنسبة للوصف الوظيفي، الخبرة، ونوع الجنس ضمن الإطار العام للقوى العاملة في الشركة.
  - **تضمين نظام للحوافز في استراتيجية التعويضات:** ذكر الموظفون أن الحوافز أحد أكثر الجوانب التي تدعم الاحتفاظ بالموظفين. النظر
- في وضع خطط للحوافز تجعل الموظفين أكثر رغبة للبقاء في الشركة مع التذكير على أن العدالة والشفافية أمران ضروريان لإرضاء الموظفين.
- **تصميم أنظمة للحوافز تلبي احتياجات الموظفين:** النظر في تقديم مجموعة من الدفعات المالية وغيرها من الامتيازات غير النقدية مثل التأمينات، والمواصلات (عينياً أو كعلاوات)، والحوافز المستندة إلى الأداء، وساعات العمل المرنة، إجازة بدلاً من ساعات العمل الإضافي، «أيام إجازة خاصة» مثل الإجازة في حالات الوفاة، والزواج والأبوة، تخفيضات على منتجات الشركة ومساعدات مالية مثل القروض أو السلف على الرواتب. على الأرجح يقدر الموظفون هذا ويرون أن أصحاب العمل يدركون احتياجاتهم الأساسية التي تحسن من التزامهم بمكان العمل وتؤدي إلى تحسينات طويلة الأمد في الأداء.



## تعزيز صحة وسلامة الموظفين ٥.٣

وكشفت الدراسة الإستطلاعية أن ظروف العمل، وتحديدًا ضغط العمل الزائد، كانت من بين أهم أسباب دوران الموظفين أصحاب المهارات وذوي المهارات المتوسطة في جميع المحافظات والصناعات. وفيما يخص ذلك تم اقتراح الاجراءات التالية:

- **إضفاء الصفة المؤسسية على موضوع صحة الموظفين ضمن سياسات العمل.** تطوير السياسات التي تحافظ على صحة الموظف وسلامته. على سبيل المثال ، وجود ترتيبات عمل مرنة لتراعي احتياجات الموظفين خارج العمل، مما يقضي على ظروف العمل الغير مريحة حيثما كان ذلك ممكنًا ، ويتجنب وضع الكثير من الضغط على الموظفين. يمكن التفكير فيما يلي:
  - < السياسات المتعلقة بالصحة - نصوص رسمية / غير رسمية تم تصميمها للمحافظة أو تحسين صحة الموظف.
  - < البرامج المرتبطة بالصحة - توفير فرص للموظفين داخل وخارج مكان العمل للبدء في سلوك صحي أو الحفاظ عليه (فقدان الوزن ، والإقلاع عن التدخين ، الخ).
  - < دعم الأنشطة الصحية، على سبيل المثال، دعم عضويات الأندية الرياضية و
- مراكز اللياقة البدنية ، أو المشاركة في تغطية التأمين الصحي للموظفين.
- **دعم من الإدارة العليا:** تشجيع الإدارة العليا لدعم إدخال تدابير الصحة والسلامة.
- **النظر في اعتماد ساعات عمل مرنة:** أن يشتمل برنامج عمل مرن ضمن سياسات الشركة وفقاً للقانون الأردني الجديد حول ساعات العمل المرنة - المادة ٤٠.
- **ضمان الالتزام بلوائح الصحة والسلامة المحلية في مكان العمل:** التأكد من توفر جميع معدات الصحة والسلامة والموظفين المعنيين بذلك. فهذا إلزامي بموجب قانون العمل الأردني.
- **الشفافية والوضوح للمعايير الصحية:** يجب أن يكون الموظفين على دراية بجميع متطلبات الصحة والسلامة ذات الصلة، وأن يعرفوا أين يجدون المساعدة والمشورة أثناء عملهم.

## ٥.٤ إنشاء نظام لإدارة الأداء الوظيفي



وكشفت الدراسة أن وجود معايير ومقاييس الأداء الوظيفي هي أحد الوسائل الأكثر تأثيراً على دوران الموظفين. مع الأخذ بعين الاعتبار:

- **إدخال إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفاءة:** تعني إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفاءة استخدام مفهومات الكفاءة، ونتائج تحليل الكفاءة لارشاد وتحسين عمليات إدارة الأداء الوظيفي، التوظيف والاختيار وتطوير الموظفين، والتقدم الوظيفي، ومكافأة الموظفين.
- **تمكين المشرفين من التدريب:** يجب على المشرفين والمديرين دعم تطوير الموظفين من خلال التدريب المقترن بخطط التنمية. ويعد التدريب واحداً من أهم عمليات الموارد البشرية. وغالباً ما يرتبط ذلك ببيئة عمل أفضل، ورضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وعلاقة عمل صحية.

## ٥.٥ تبني برنامج الإدماج الوظيفي



يمكن لبرنامج الإدماج الوظيفي المتكامل أن يعمل بشكل كبير على الاحتفاظ بالموظفين الجدد. إن الإدماج الوظيفي هو 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:





### المرحلة الثانية: الترحيب

- **الأخذ بعين الاعتبار تنظيم حفل ترحيبي في اليوم الأول للموظفين الجدد:** على سبيل المثال. تقديم هدية للموظفين الجدد؛ تزويدهم بقائمة الأسئلة المتكررة حول الشركة، والقواعد المتبعة بالشركة، المكتوبة و «غير المكتوبة»، وأسماء الأشخاص وأرقام هواتفهم للاتصال بهم في حالة وجود أسئلة أو حالات طوارئ.
- **عمل جولة في الشركة** لجميع الموظفين الجدد.
- **إعداد بيئة العمل:** التأكد من أن الموظفين الجدد لديهم كل ما يحتاجونه للقيام بعملهم، أي بطاقة الدوام، وبطاقات العمل، وحسابات البريد الإلكتروني، والولوج الى شبكة الإتصال الداخلية الخاصة بالشركة، إلخ.
- **توضيح توقعات الإدارة** من المهام والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة.
- **تقديم خطط التدريب الأولية.**



### المرحلة الأولى: التجهيز

- **تحديد المواهب والمؤهلات والكفاءات** التي يحتاجها الشخص لاستيفاء متطلبات الوظيفة.
- **وضع معايير اختيار موحدة وملائمة** بحيث تحدد مجموعة الصفات المطلوبة (مثل القدرة على أداء العمل، والدافع، والذكاء، والاجتهاد، والاستقرار).
- **تخصيص ميزانية مناسبة ومتاحة للاندماج الوظيفي**، وتحديد المسؤوليات الفردية، وإعداد قائمة تفقدية للاندماج الوظيفي.
- **تطوير حزمة المعلومات الموحدة (أو محددة الهدف).** بحيث تكون جاهزة ليتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني مسبقًا إلى الأشخاص الذين على وشك الانضمام إلى الشركة بحيث تحتوي على كافة المعلومات التي يحتاجونها في الأيام القليلة الأولى. كما يجب أن تتضمن الحزمة أيضاً «النظير للموظف في برنامج الإدماج الوظيفي» والمشرف عليهم للإتصال بهم في حال وجود أية أسئلة أو استفسارات.





### المرحلة الرابعة: ما بعد التعيين

- **تطوير مسارات التعلم للموظفين باتباع أفضل الممارسات:** البحث عن مساعدة طرف ثالث و/ أو بناء قدرات موظفي الموارد البشرية لتطوير مسارات التعلم.
  - **وجود خطط تطوير فردية:** دعم المديرين والموظفين في إعداد خطط تطوير فردية تكون مناسبة لكل موظف.
  - **التحفيز من الداخل كلما كان ذلك ممكناً، وتقديم فرص التطوير المهني والتوجيه.**
- تشجيع تطوير مهارات جديدة، ويمكن القيام بذلك عن طريق توفير التدريب العام، والتدريب في مكان العمل، الإرشاد والتوجيه، أو حتى من خلال التعليم المستمر، أو تسديد الرسوم الدراسية، أو تدريب الموظفين في مجالات أخرى ذات اهتمام للشركة



### نصيحة: لجيل الألفية:

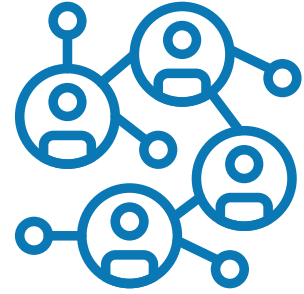
- < خذ بعين الاعتبار تحديد موظف مماثل في العمر من قسم الموارد البشرية لدعم الموظفين الجدد خلال «برنامج الإدماج الوظيفي».
- < استخدام وسائل غير تقليدية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والتوصيات و «تصوير الفيديو الذاتي» لتقديم الموظفين الجدد (الشباب) للجميع في مكان العمل.



### المرحلة الثالثة: التثبيت

- **تحديد انجازات 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 نواحي مثل لعب الأدوار، التدريب في مكان العمل، وفهم التسلسل الوظيفي بالنسبة لاتخاذ القرارات، وردود الفعل النهائية بعد فترة التجربة المحددة مسبقاً.
- **إجراء مقابلة نهائية للمراجعة** عندما ينتهي الموظفون من فترة التجربة.

## ٥.٦ تعزيز علاقات العمل والروابط الاجتماعية



كان الاقتراح الثاني الأكثر شيوعًا الذي قدمه الموظفون لتقليل معدل دوران الموظفين هو تحسين بيئة العمل الثقافية والاجتماعية (وقد كان تحسين الرواتب ونظام المكافآت هو الأكثر شيوعًا). وشمل ذلك الثقة والاحترام المتبادلين، وثقافة العمل الجماعي في مكان العمل، وعلاقات العمل الصحية مع المشرفين وزملاء العمل، والبيئة الودية، والأنشطة الاجتماعية.

## تتضمن الإجراءات المقترحة لتحسين علاقات العمل ما يلي:

- **توزيع استبيان للحصول على ملاحظات الموظفين حول جميع جوانب علاقة العمل.** وينبغي أن يشمل ذلك ثقافة الشركة، واندماج الموظفين الجدد ضمن فرقهم الجديدة والفرق الأخرى، وعلاقة المشرف بالموظفين، والعلاقات مع الزملاء في الدوائر والأقسام الأخرى. واتخاذ إجراءات وفقاً لنتائج المسح!
- **إجراء مقابلات إنتهاء الخدمة للموظفين** لمعرفة سبب تركهم العمل، ولتحديد المسائل التي ينبغي معالجتها.
- **معاملة الموظفين كأنهم أصحاب مصلحة.** الاعتماد على توافق الآراء والتعاون بدلاً من السيطرة والضغط. التركيز على توفير فرص التعلم والتطوير والتقدم الوظيفي.
- **الاستماع إلى الموظفين.** أخذ ملاحظاتهم حول كيفية إدارة وظائفهم بعين الاعتبار، وبمساعدة المشرفين عليهم.

# الملحق ١

## المصطلح التعريف

**الدوران الوظيفي** دوران الموظفين (يُعرف أحيانًا باسم «تناقص الموظفين») هو معدل ترك الأشخاص لشركة ما (أرمسترونغ، ٢٠١٤).

معدل الدوران الوظيفي هو عدد «الموظفين المغادرين» كنسبة مئوية مقارنة بمجموع الموظفين الذين تم تعيينهم. المعادلة التقليدية لقياس معدل الدوران الوظيفي هي:

$$\text{معدل الدوران الوظيفي} = \frac{\text{عدد الموظفين المغادرين في فترة محددة (عادة ما يكون عامًا واحدًا)}}{\text{متوسط عدد الموظفين خلال الفترة نفسها}} \times 100\%$$

(أرمسترونغ، ٢٠١١).

جميع معدلات الدوران الوظيفي المقدمة في هذه الدراسة هي معدلات سنوية.

**تعويضات** التعويض هو المبلغ الإجمالي للتعويضات النقدية وغير النقدية المقدمة للموظف من قبل صاحب العمل مقابل العمل المنجز. وهو عبارة عن مجموع قيمة الراتب والمكافآت والمزايا والبدلات والعمل الإضافي والإجازات وأي زيادة أخرى قد يتلقاها الموظف (مثل الوجبات والفعاليات المجانية (PKF).

**الحوافز والمكافآت على أساس الجدارة** الحوافز والمكافآت على أساس الجدارة هي تعويضات نقدية وغير نقدية تمنح للموظفين والتي عادةً ما ترتبط بأدائهم، مثل تحقيق الأهداف (PKF).

**المكافآت** مجموع المكافآت الممنوحة للموظف، بالإضافة إلى الأجر المعتاد، عادةً ما تعطى تقديراً للعمل المنجز، وطول مدة الخدمة، والأداء الجيد (Entrepreneur Small، [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)، Business Encyclopaedia).

## المصطلح التعريف

**الدوران الوظيفي الطوعي** تشير إلى اختيار الموظف لإنهاء ارتباطه بالشركة / تقديم الاستقالة (PKF).

**الدوران الوظيفي الغير طوعي** تشير إلى اختيار صاحب العمل إنهاء ارتباط الموظف بالشركة (PKF).

**العاملين ذوي المهارات المتوسطة** يقوم العاملون ذوي المهارات المتوسطة بالعمل البدني الروتيني الذي يتطلب مهارات عملية ومعلومات تغطي جزءًا ضيقًا من مهام العمل، أو المهام التي تتضمن مهام روتينية تتطلب استخدام أدوات يدوية محدودة وجهد عضلي. يمكن اكتساب هذه المهارات إما من خلال فترة قصيرة من التدريب، أو التعلم الذاتي، أو التدريب في الموقع. ومن بين الوظائف المصنفة في هذه الفئة: المساعدين الفنيين (مثل مساعد فني كهربائي)، وموظفي المستودعات ، وموظفي التعبئة (التصنيف العربي المعياري للمهن ، 2008).

**العاملين ذوي المهارات العالية (الفنيين)** الموظفون الذين تتطلب وظائفهم المهارات العلمية والتقنية. يحتاج الأفراد الذين يعملون في هذه الفئة في الغالب إلى مرحلة التعليم بعد الثانوية أو مستوى كلية المجتمع أو ما يعادله. من بين الوظائف المصنفة في هذه الفئة: فني كهربائي، رسام معماري ، إلخ. (التصنيف العربي المعياري للمهن، 2008).

**عمال الطبقة الكادحة** يتم تعريف عمال الطبقة الكادحة من خلال العمل البدني، وتتميز بشكل عام بمستوى ثابت في الهرم الوظيفي (عادة في المواقع الدنيا من الهرم الوظيفي) ويتم إدارتهم من قبل المشرفين أو الضوابط الميكانيكية (Ansberry 2003 ، المذكورة في Lucas و Buzzanell 2004). وفي هذا الدليل اشير بعمالة الطبقة الكادحة باستخدام مصطلح العاملين ذوي المهارات المتوسطة و العاملين ذوي المهارات العالية (الفنيين)

**موظفي المكاتب** الموظفين الذين يؤدون أعمال مهنية أو إدارية (Van et al ، 2003).

**مدة العمل** يتم قياس مدة العمل عادة عن طريق قياس طول المدة التي قضاها الموظف مع صاحب العمل الحالي (Armstrong، 2011).

**تقييم العمل** تقييم العمل هو عملية منظمة لتحديد القيمة النسبية أو حجم الوظائف داخل الشركة من أجل تثبيت النسب الداخلية وتوفير أساس لتصميم هيكل يتسم بعدالة الأجور/ التعويضات وفقاً للرتب الوظيفية (Armstrong، 2011).

**ظروف العمل** تشير ظروف العمل إلى بيئة العمل وجميع الظروف الحالية التي تؤثر على العمال في مكان العمل بما في ذلك ساعات العمل والأعباء الوظيفية وطبيعة العمل ومتطلباته. (PKF)

# الملحق الثاني: حاسبة تكلفة الدوران الوظيفي

دينار أردني (JD)

بند التكلفة

## تكاليف نهاية الخدمة

	تكاليف الأعمال الإدارية المتعلقة بإنهاء خدمات الموظف
	تكاليف الوقت المصروف على إجراء مقابلة انتهاء الخدمة للموظف
	مدفوعات نهاية الخدمة (الفصل من العمل، رصيد الإجازات السنوية المستحقة، أخرى)

## تكاليف الوظيفة الشاغرة

	تكاليف العمل الإضافي أو المساعدة المؤقتة لتغطية النقص في العمالة
--	--

## تكاليف تعيين موظفين جدد

	تكاليف الإعلان عن الشواغر
	تكاليف عملية إجراء المقابلات (الوقت المصروف من قبل الإدارة، والموارد البشرية، والموظفين المعنيين)، فحص السير الذاتية، الإتصال هاتفياً مع المرشحين، المقابلات الأولية، مقابلات مع فريق العمل، إعداد العرض، تقديم العرض القابل للتفاوض
	تكاليف إجراء امتحانات الكفاءة، والاختبارات الطبية، والشيكات الإئتمانية
	زيادة الراتب/ المزايا (مقارنة بالموظف السابق)
	تكاليف بطاقات العمل، وشارة الإسم، والزي الموحد... الخ

## تكاليف البرنامج التعريفي

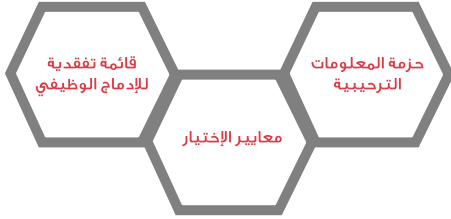
	الوقت المطلوب لتعريف الموظفين الجدد بالشركة وأعمالها (ثلاث ساعات كحد أدنى)
	الأجر المدفوع للموظفين الجدد خلال فترة البرنامج التعريفي

## تكاليف التدريب

## إجمالي التكاليف

المرجع: PKF Human Resource Consulting

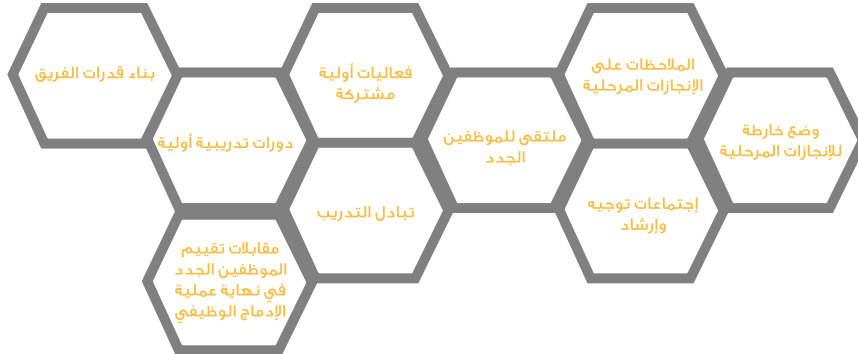
## ترتيبات قبل التوظيف



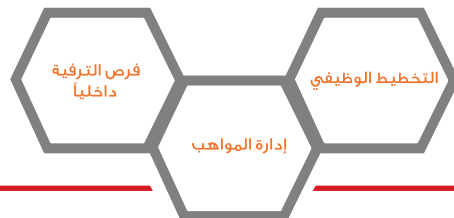
## الترحيب



## التثبيت



## ما بعد التعيين



# الملحق الثالث: عناصر أساسية في «مجموعة أدوات الإدماج الوظيفي»



## الملحق الرابع: المراجع

- Armstrong, M. (2011). كتيب ارمسترونغ لممارسة إدارة الموارد البشرية الطبعة الحادية عشر. صفحة كوغان: لندن و فيلادلفيا.
- Catalyst. (2018). نظرة عامة سريعة: الدوران الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين.
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). الاحتفاظ بالموظفين – المسار السريع للالتزام. أخبار الأبحاث الإدارية. 24 (9/8) ، 60-56 .doi :283756441.
- المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي /غرفة صناعة عمان، ٢٠١٨. «تقييم الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي في الأردن».
- Jadayil, W. (2011). العوامل الرئيسية التي تسبب دوران العاملين في القطاع الصناعي في الأردن. المجلة الأردنية للهندسة الميكانيكية والصناعية

## حقوق النشر والتأليف

نيابة عن الوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية  
(BMZ)

الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية (GIZ)

مجمع العمل، المكاتب المسجلة في بون وإشبورن ، ألمانيا

هاتف: 0-4460 228 (0) +49 بون

هاتف: 0-619679 (0) +49 إشبورن

مكتب المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي في الأردن

شارع محمد بسيم الخماش، 13 الصوفية

عمان 11190 - الأردن

هاتف: 06-586 8090 (+962)

فاكس: 06-581 9863 (+962)

البريد الإلكتروني: giz-jordanien@giz.de

www.giz.de

غرفة صناعة عمان

جبل عمان، الدوار الثاني

شارع الكلية العلمية الإسلامية، مبنى رقم 33

صندوق بريد: 1800 عمان 11118 الأردن

هاتف : +96264643001

موبايل: +962795202164

فاكس: +96264647852

البريد الإلكتروني: aci@aci.org.jo

www.aci.org.jo