



غرفة صناعة الأردن  
Jordan Chamber of Industry

— Najahna —  
Our success



المبادئ التوجيهية العملية  
لمحترفي الموارد البشرية  
من أجل تمكين العمال في  
المصانع الأردنية

استراتيجيات الموارد البشرية للتغلب على تحديات التوظيف



غرفة صناعة الأردن  
Jordan Chamber of Industry

**Najahna**  
Our Journal

يعاني العديد من الشركات في القطاع الصناعي الأردني ~~ب~~ من ارتفاع معدل الدوران الوظيفي وصعوبة جذب العمالة الماهرة، مما يؤثر سلباً على أرباح الشركات. ومع ذلك، هناك رغبة كبيرة بين الشركات الأردنية في الاستثمار وتنفيذ مبادرات لتحسين بيئة العمل للموظفين. تم تطوير هذا الدليل لمتخصصي الموارد البشرية في الصناعة الأردنية، والراغبين في الحصول على توصيات عملية حول كيفية التغلب على تحديات التوظيف وتحقيق المزيد من النجاح

"إذا كنت تريد الطيران فأنت بحاجة إلى أجنحة قوية. ولهذا السبب  
نستثمر في تطوير موظفينا الذين هم أساس شركتنا."

عبد الحافظ موفق

الرئيس التنفيذي لشركة التقنية الآمنة

يوفر هذا الدليل توصيات عملية حول مبادرات الموارد البشرية لتقليل التحديات التي تواجه التوظيف في الصناعة الأردنية - وخاصة التحديات المتعلقة بتوظيف الشباب والنساء والسوريين.

تستند التوصيات الواردة في الكتيب إلى تقرير خاص بالموارد البشرية يرسم خريطة لتحديات التوظيف من منظور مستشاري الموارد البشرية (يرجى الاطلاع الرجوع إلى صفحة المعلومات في نهاية الكتيب)





غرفة صناعة الأردن  
Jordan Chamber of Industry

Najahna



**%14**

من الإناث الأردنيات يعملن  
في سوق العمل الرسمي



**أكثر من نصف**

الشباب الأردني المؤهل  
للعمل عاطلين عن العمل



**9 من أصل 10**

فرص عمل يتم خلقه في  
القطاع الخاص في الأردن



**%78**

من النساء اللاتي  
لا يعملن متزوجات



**%52**

من اللاجئين السوريين  
في الأردن غير موظف



**20 من 37**

من مديري الموارد البشرية يواجهون  
تحديات بتوظيف الأشخاص المناسبين

**6 من أصل 10**

من الموظفين من شتى القطاعات يتركون  
شركتهم بعد أقل من سنة واحدة من العمل

**1 من أصل 10**

من الموظفين المهرة يتركون شركتهم  
بعد أقل من سنة واحدة من العمل

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة في الأردن والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، 2023

القطاعات

## التحديات التي تواجه مدراء الموارد البشرية

يواجه مدراء والموارد البشرية في الصناعة الأردنية تحديات مختلفة عند توظيف العمال. وتشمل هذه التحديات ما يلي:

### ◀ قلة توفر العمالة الماهرة

**87%** من الشركات أجابت بأنها في أغلب الأحيان تجد صعوبة في جذب العمال ذوي المهارات الفنية المطلوبة للتوظيف. بينما أجابت **77%** من الشركات بأنها تواجه نقص في المهارات الحياتية المحددة بين القوى العاملة

### ◀ طبيعة العمل والشروط المطلوبة فيه وقلة الحوافز

**44%** من الشركات لا تقدم لموظفيها التأمين الصحي، وطبيعة العمل تمنع الشركات من تقديم مرونة في ساعات العمل

### ◀ تحديات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين

أن الأنظمة المتعلقة بتصاريح العمل تعتبر عائقاً للشركات في توظيف مجموعات محددة من العمال، مثل الشباب والنساء واللاجئين السوريين

### ◀ التحديات الثقافية والاجتماعية

**83%** من الشركات تجد أن الأعراف الاجتماعية خارج نطاق الشركة تشكل عائقاً أمام النساء واللاجئين السوريين من الحصول على وظيفة

**المصدر:** تحديات الموارد البشرية التي تحول دون توظيف اللاجئين السوريين وغيرهم من الشباب المتأثرين بالأزمات في الصناعة الأردنية، مع التركيز بشكل خاص على المرأة (2024)



## توصيات لمدرء الموارد البشرية في المصانع

### ☑ التعاون أقوى بين الشركات والقطاع التعليمي (من الجامعات ومراكز التدريب المهني)

تلعب الشركات دورًا حاسمًا في تعزيز مهارات القوى العاملة وذلك من خلال توفير رؤى واقعية وخبرة عملية ومعرفة خاصة بالصناعة

ولذلك، يوصى دائماً بأن تتعاون الشركات مع المؤسسات التعليمية المحلية ومراكز التدريب المهني، وبهدف جذب القوى العاملة الماهرة بشكل أفضل وأيضًا تعزيز جودة التعليم. هناك عدة طرق يمكن للشركات من خلالها التعاون مع مؤسسة التعليم والتدريب المهني والتقني كما يلي:

- ◀ المشاركة في مجالس المهارات القطاعية المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني والتقني.
- ◀ تقديم التلمذة المهنية أو التدريب الداخلي أو التدريب القائم على العمل (OJT) لطلاب المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني والتقني كجزء من برنامج التعليم والتدريب المهني والتقني ما يضمن تطوير هذه البرامج لتخدم احتياجات الشركات الصناعية
- ◀ تصميم المناهج الدراسية بشكل مشترك لتلبية احتياجات الصناعة مع المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني والتقني
- ◀ ترتيب زيارات إلى الشركات والمصانع وورش العمل للمدرسين العاملين في المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني والتقني وذلك بهدف:
- معرفة المزيد عن احتياجات الصناعة وسوق العمل بما يضمن للخريجين من المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني والتقني الجاهزية للعمل في الشركات والمصانع

- التقليل من عبء التدريب على أصحاب العمل، وتعزيز قبول طلبات التوظيف
- خلق قوى عاملة ماهرة تتوافق مع متطلبات القطاع الصناعي

### مشاركة الممارسات الجيدة:

دعم الطلاب في المرحلة الدراسية من خلال توفير مناوبات مسائية للعمل في المنشآت الصناعية

### الشركة:

التقنية الأمانة للبلاستيك

### التحدي:

لم يتمكن الطلاب العاملون من العثور على وظائف تسمح لهم بمواصلة دراستهم

### الحل:

سمحت الشركة للطلاب العاملين لديها بالعمل في الفترة المسائية لتمكينهم من حضور محاضراتهم الجامعية حيث تمكن أحد العمال من الدراسة أثناء ساعات العمل وأصبح إمام مسجد قريب.

### النتيجة:

مساعدة العاملين من تمكين أنفسهم وتوفير فرص عمل جيدة لهم



## ☑ تعزيز الالتزام لدى الموظفين من خلال المكافآت وممارسات العمل المنصفة وقنوات الإتصال الفعالة

تعزيز ثقافة الالتزام والتفاني بين الموظفين منذ أول يوم عمل لهم. يمكن القيام بذلك بطرق مختلفة:

- ◀ البدء بتطوير إرشادات الإعداد عند توظيف موظفين جدد، وذلك للحصول على التوجيه المناسب. يرجى الاطلاع على أدوات الإعداد الخاصة المتوفرة على الموقع الإلكتروني لغرفة صناعة الأردن
- ◀ إنشاء قنوات اتصال واضحة داخل الشركة بهدف مشاركة التطورات والنجاحات بشكل منتظم، وذلك من خلال توفير تطبيق خاص للشركة أو إنشاء صفحة للشركة على الإنترنت
- ◀ تشجيع الحوار المفتوح مع الموظفين وإنشاء منتديات ليتمكن الموظفين من مشاركة أفكارهم التي تساعد على تحسين وتطوير بيئة العمل، ومن الأمثلة الناجحة هو إنشاء صندوق للاقتراحات لكافة العاملين في الشركة أو تطبيق الأنشطة التفاعلية مع الموظفين
- ◀ تطوير مبادرات التوجيه والإرشاد لدعم الموظفين الجدد وتعزيز شعورهم بالانتماء ومساعدتهم على التأقلم بشكل أسرع مع بيئة العمل في الشركة لتحقيق أهدافها. يساعد التوجيه والإرشاد في تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين والرضا الوظيفي بين الموظفين. بالإضافة إلى تعزيز نقل المعرفة داخل المؤسسة وتوفير بيئة العمل التعاونية
- ◀ توفير برامج تقدير الموظفين التي تكافئ الموظفين على التزامهم وإنجازهم ومساهماتهم في الشركة. تساهم هذه الجهود في خلق ثقافة عمل إيجابية، ورفع معنويات الموظفين، وتحسين معدلات الاحتفاظ بهم، مما يخلق قوة عاملة ملتزمة ومتفاعلة

## مشاركة الممارسات الجيدة:

التأكد من وصول الموظفين في الوقت المحدد وتقليل الغياب

## الشركة:

الاييس، اريد

## التحدي:

كان الالتزام بالمواعيد بين الموظفين منخفضاً

## الحل:

للتخلص من مشكلة غياب الموظفين والتأخر عن المناوبات، أنشأت الشركة حافزاً مقدماً على الراتب لمكافأة الموظفين على التزامهم. تُمنح سلف الراتب للموظفين الذين لا يتأخرون أو يتغيبون عن العمل لمدة أسبوع كامل. تنطبق هذه السياسة على الذكور والإناث على حد سواء.

## النتيجة:

كان الموظفون أكثر دقة في المواعيد، وكانت المنافسة عالية جداً.



## مشاركة الممارسات الجيدة:

تعزيز وعي الموظفين بسياسات الشركة وتحديثاتها وتحديثاتها

## الشركة:

التقنية الآمنة للبلاستيك - المفرق

## التحدي:

التواصل غير الكافي بين الموظفين والإدارة

## الحل:

قام مدير الموارد البشرية بإنشاء تطبيق الهاتف المحمول للموارد البشرية، مما يسمح للموظفين بالوصول بسهولة إلى سياسات الشركة، وقواعدها ولوائحها وتحديثاتها. بالإضافة إلى ذلك، يمكنهم طلب سلفة على الراتب، والتقدم بطلب للحصول على الإجازات، وتلقي آخر الأخبار، وإكمال تقييمات الأداء من خلال التطبيق.

## النتيجة:

تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة وتسهيل الوصول إلى معلومات الشركة ولوائحها.

## استخدم قنوات التوظيف المتنوعة

اكتشف قنوات التوظيف المتنوعة، بما في ذلك:

- ◀ المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والشراكات مع مؤسسات المجتمع للعثور على المرشحين المؤهلين
- ◀ التواصل مع المؤسسات المحلية والدولية للإستفادة من مجموعة أوسع من المواهب والكفاءات
- ◀ ترتيب زيارات للشركات لطلاب المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني والتقني. بهدف زيادة عدد المرشحين للعمل لدى الشركات، والتنوع بالوظائف للوصول إلى مجموعة واسعة من المهارات والخبرات، وتحقيق عملية التوظيف الشاملة

## مشاركة الممارسات الجيدة:

فرص العمل لطلاب المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني والتقني

### الشركة:

سنيورة

### التحدي:

صعوبة العثور على العمالة المهرة.

### الحل:

تعاونت الشركة مع إحدى مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني لتوفير برامج تدريبية لمدة ثلاثة شهور للطلاب الخريجين، وعند الانتهاء، تم عرض فرص عمل دائمة للطلاب الموهوبين.

### النتيجة:

خلق فرص عمل لخريجي مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني الجدد وضمان وجود مجموعة من الموظفين الماهرين.



## تحقيق التوازن بين العمل والحياة والرفاهية بشكل علني

إن على مدير الموارد البشرية التحدث بشكل صريح عن ظروف العمل ورفاهية العمال حيث يؤثر ذلك بشكل إيجابي على الاحتفاظ بهم. بالإضافة إلى مراجعة ظروف العمل للموظفين في الشركة، بما في ذلك:

- ◀ ساعات العمل لضمان الالتزام بقوانين العمل ومعايير رفاهية الموظفين
- ◀ العمل على توفير التأمين الصحي لتعزيز بيئة العمل ورفاهية الموظفين
- ◀ إعطاء الأولوية للسلامة في مكان العمل من خلال توفير تدابير التدريب والسلامة وتنفيذ السياسات التي تدعم التوازن بين العمل والحياة. مما يعمل على تحسين الرضا الوظيفي، وتقليل التوتر، وتوفير مكان عمل أكثر أماناً ودعمًا
- ◀ توفير مواعيل وجبات الغذاء.

"بعد تغيير سياساتنا المتمثلة في زيادة ساعات العمل ساعة واحدة يوميًا وتعويض العمال بيوم إجازة إضافي، أصبحت العاملات الآن أكثر سعادة وإنتاجية حيث يقضين يومين إجازة مع أسرهن."

محمد الكرد

موارد بشرية مدير في شركة باليريا للأغذية

## مشاركة الممارسات الجيدة:

ساعات العمل المرنة تؤدي إلى التوازن بين العمل والحياة

## الشركة:

باليريا، اربد

## التحدي:

لاحظت الشركة أن النساء لا يحضرن أيام السبت لأنها عطلة رسمية لأطفالهن عن المدرسة.

## الحل:

نفذت الشركة برنامجًا يمكّن الموظفين الذين يعملون لساعة إضافية من يوم الأحد إلى يوم الخميس من الحصول على إجازة السبت، بالإضافة إلى يوم الإجازة العادي في أيام الجمعة. تنطبق هذه السياسة على الذكور والإناث على حد سواء.

## النتيجة:

انخفاض معدلات الغياب



## ✓ تعزيز التنوع والشمول في مكان العمل

إن تشجيع الحوارات المفتوحة حول التنوع والشمول باستخدام أدوات الاتصال وآليات التغذية الراجعة من الموظفين، يؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين وبناء المهارات بأفضل الطرق وتعزيز الانتماء بين الموظفين. يستطيع مدير الموارد البشرية ~~الموارد~~ أن يعزز التنوع والشمول في مكان العمل من خلال:

- ◀ تقديم برامج التدريب ومبادرات تنمية المهارات، مع مراعاة التنوع والشمول
- ◀ توفير التدريب على التنوع والشمول للموظفين لرفع مستوى الوعي وتعزيز التفاهم
- ◀ مراجعة ممارسات التوظيف لجعلها أكثر شمولاً.
- ◀ تقديم برامج التوجيه والإرشاد التي تساعد على ضم الموظفين الأقل خبرة إلى مجموعة الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة العالية
- ◀ تدريب المدربين على المهارات القيادية الشاملة.
- ◀ توفير برامج تدريبية للموظفين تعمل على تعزيز التفاهم وتقليل العوائق الثقافية فيما بينهم. والحفاظ على ثقافة مكان العمل الشاملة ~~والمتكيفة~~ التي تقدر العمل الجماعي والاحترام والتواصل بين الموظفين
- ◀ إنشاء قنوات اتصال واضحة وتشجيع الحوار المفتوح باستخدام أدوات الاتصال وآليات التغذية الراجعة. مما يساعد على توفير الفرص لبناء المهارات، وإنشاء مكان عمل أكثر شمولاً، وتعزيز معنويات الموظفين من خلال مبادرات التنوع والإرشاد

"الموظفون السوريون هم أعظم مصادرها وركيزتنا. وقد سهّل الاستفادة من العمالة السورية تبادل الخبرات والمهارات، وتسخيرها لدفع تطوير العمل، وتأسيس مهن جديدة، وتوليد فرص العمل. تعمل هذه العملية التحويلية على تمكينهم كمساهمين نشطين وليس مجرد مستهلكين، وبالتالي معالجة التحديات التي يتحملونها كلاجئين."

إيمان الزبون

مديرة الموارد البشرية في شركة الروفان للأغذية

### مشاركة الممارسات الجيدة:

الاحتفاظ بالنساء السوريات

الشركة: 

فادية، إربد

التحدي: 

لم تكن النساء السوريات الماهرات قادرات على العمل من أجل الالتزامات العائلية.

الحل: 

توفير ساعات عمل مرنة لضمان بعض التوازن بين العمل والحياة. وبما أن الشركة قريبة من منازل العمال، فقد تم تقديم ساعات عمل مرنة للنساء للعودة إلى المنزل واستقبال أطفالهن في استراحة الغداء في المدرسة. حيث تعمل النساء في الصباح، عندما يذهب أطفالهن إلى المدرسة، ويأخذن استراحة في وقت الغداء ثم يعودن إلى العمل.

النتيجة: 

شهدت الشركة زيادة في الاحتفاظ بالقوى العاملة لديها، وخاصة النساء السوريات.



## ✓ استخدام أعضاء المجتمع المحلي لتعزيز التمكين وجذب القوى العاملة النسائية

يهدف تعزيز الشمولية بين الجنسين في القطاع الصناعي، يجب إطلاق حملات توعية مجتمعية تهدف إلى تقليل المفاهيم الخاطئة وتثقيف الأسر حول التأثير الإيجابي لمشاركة المرأة. يساعد التواصل مع المسؤولين المحليين وأصحاب النفوذ وأئمة المساجد ومختار القرية بهدف الحصول على دعمهم من أجل التأثير بشكل إيجابي على الرأي العام والعمل على خلق أفكار إبداعية ذات مستقبل واعد، ولتسهيل اندماج فئات المجتمع المختلفة مع الشركات الصناعية التي تقع ضمنها

يعد الإلهام من المبادرات الناجحة، ومن الأمثلة على ذلك ما حصل مع شركة المسيرة، حيث تعاون مدير الموارد البشرية مع شيوخ القرية في إريد من أجل جذب القوى العاملة النسائية. حيث يجب تسليط الضوء على قصص النساء الناجحات اللاتي تفوقن في القطاع الصناعي، والتأكيد على مساهماتهن الإيجابية في مكان العمل والمجتمع. وقد أثبت هذا النهج فعاليته في زيادة عدد النساء العاملات في المصانع. وأضاف أيضاً فكرة اعتماد إجراءات عمل مرنة بجداول زمنية تستوعب المسؤوليات العائلية

ومن خلال معالجة المخاوف المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة، فإن هذه الاستراتيجية لا تدعم الموظفين فحسب، بل تساهم أيضاً في كسر الحواجز الثقافية. ومن خلال تبني هذه التوصيات، يمكن للمجتمعات وأصحاب العمل وصناع السياسات العمل بشكل تعاوني نحو تفكيك العقبات الثقافية، وتعزيز بيئة داعمة حيث تشعر العاملات بالتمكين والاحترام والتقدير في القطاع الصناعي

## مشاركة الممارسات الجيدة:

استخدام أفراد المجتمع المحلي لتعزيز التمكين وجذب القوى العاملة النسائية

## الشركة:

المسيرة

## التحدي:

لا تسمح أسر القوى العاملة النسائية بالعمل في المصانع مع عمال آخرين من جنسيات مختلفة بسبب الأعراف والتقاليد الاجتماعية.

## الحل:

نظمت الشركة حملات توعية في القرى، بمشاركة القادة المحليين مثل المختار وإمام المسجد وغيرهم من المؤثرين. وكان الهدف هو التأكيد على أهمية انضمام النساء إلى القوى العاملة لإعالة أسرهن وتعزيز تمكينهن.

## النتيجة:

نجح المختار وإمام المسجد في إقناع الأسر في القرية بالموافقة على السماح لبناتهم وزوجاتهم بالعمل.



## صفحة المعلومات

وتستند التوصيات الواردة في هذا الكتيب على التقرير المعد من مستشاري الموارد البشرية:

١. معوقات الموارد البشرية التي تحول دون بتوظيف الشباب والنساء واللاجئين السوريين. وغيرهم من الشباب المتأثرين بالأزمات في الشركات الصناعية، مع التركيز بشكل خاص على المرأة (2024)

٢. تم إعداد الكتيب لصالح **إتحاد الصناعات الدنماركي (DI) وغرفة صناعة الأردن (JCI)** كجزء من مشروع نجاحنا وتم تطويره بالتعاون مع مستشارة الموارد البشرية رولا الكسواني

٣. نجاحنا هو برنامج تم إنشاؤه في الأردن من خلال منحة بقيمة 27 مليون يورو مقدمة من مؤسسة **نوفو نورديسك إلى مجموعة من الشركاء بقيادة بلان إنترناشيونال**، لتنفيذ برنامج متعدد **(لقطاع)** مدته خمس سنوات لتمكين الشباب المستضعفين والأقل حظاً في الأردن - مع التركيز بشكل خاص على الفتيات المراهقات والشابات.

يجمع التحالف بين البرامج الإنسانية والمشاركة العميقة للقطاع الخاص والبيانات والتدخلات القائمة على الأدلة مع التركيز على خلق تقدم اقتصادي دائم وتغيير في الأردن

الأهداف





غرفة صناعة الأردن  
Jordan Chamber of Industry

— Najahna —  
Our success



Download PDF



المكتبة الإلكترونية



[www.jci.org.jo](http://www.jci.org.jo)



@jordan\_chamber\_of\_industry



@chamberjci



[jci@jci.org.jo](mailto:jci@jci.org.jo)



@jci\_jordan



+962 6 4642649 580/585