

عنوان البحث

**إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات**

ذكاء محمود محمد الكركي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلدية الكرك الكبرى/ الأردن 2022

HNSJ, 2022, 3(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj3935>

تاريخ القبول: 2022/08/24م

تاريخ النشر: 2022/09/01م

المستخلص

هدفت إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات حيث أبرزت الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات وما قد تسهم عملية إدارة الموارد البشرية من إجراء التغييرات التي تساعد موظف البلدية، وتناولت الدراسة بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفه، وبيان دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في البلديات

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لمعرفة إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة ان لإدارة الموارد البشرية دور في تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي , وأوصت انه من الضروري على أدارت البلدية تعزيز دور إدارة الموارد البشرية باعتباره المحرك للقوى العاملة والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي من اجل تطوير الموظف.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية , التطوير التنظيمي , البلدية.

**RESEARCH TITLE****MANAGING HUMAN RESOURCES AND PROMOTING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FOR MUNICIPAL EMPLOYEES****THOUKA MAHMOUD ALKARAKI<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Greater Karak Municipality/ Jordan 2022  
HNSJ, 2022, 3(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj3935>

**Published at 01/09/2022****Accepted at 24/08/2021****Abstract**

The human resources department aimed at promoting the organizational development of municipal employees, as the study highlighted the importance of human resources management and the promotion of organizational development for municipal employees and what the human resources management process may contribute to making changes that help the municipality employee. Organizational Development in Municipalities

The study relied on the descriptive analytical method, as it is one of the most widely used methods in studying human social phenomena The study is based on employing this approach to learn about human resource management and to enhance organizational development for municipal employees.

The study reached a set of results and recommendations, where the study confirmed that the human resources management has a role in promoting organizational development as a methodology based on achieving goals that are used in changing systems in the functional structure, and recommended that it is necessary for municipal administrations to enhance the role of human resources management as a driver of the workforce. Which seeks to achieve the goals that are used to change the systems in the functional structure in order to develop the employee.

**Key Words:** human resource management, organizational development. Municipality

## المقدمة

تعد إدارة شؤون الموظفين الشريان الخاص في تنظيم إدارة القوى العاملة في لبلديات والتي تسهم في تطوير وتدريب وتمكين للموظفين وتوفير الموارد التي يحتاجون إليها للبقاء على اطلاع دائم بوظائفهم ، وتشمل بعض هذه الموارد المستلزمات المكتنية التي تشجع الموظفين على مواصلة تعليمهم من خلال انخراطهم في دورات تدريبية تساعد في تطوير مهاراتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

وتبرز إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على الهدف تُستخدم لبدء تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي، ويتم تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تحول في عمليات الاتصال أو هيكلها الداعم. بحيث تمكن دراسة سلوك الموظفين المهنيين من فحص ومراقبة بيئة العمل وتوقع التغيير ، والذي يتم تنفيذه بعد ذلك لتحقيق التطوير التنظيمي السليم.<sup>2</sup>

ويساهم تعزيز التطوير التنظيمي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة مع العديد من الفوائد. ويعد واحدة من أفضل الطرق لتشجيع النتائج الإيجابية في هذه المقاييس هي استخدام هيكل تطوير تنظيمي مدروس جيداً. ويتم استخدام التطوير التنظيمي لتزويد المنظمة بالأدوات المناسبة حتى تتمكن من التكيف والاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات في السوق.<sup>3</sup>

لقد برز دور إدارة شؤون الموظفين في البلدية من خلال تعزيز التطوير التنظيمي كعملية شاملة تهدف الى تحسين القدرة التنظيمية عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بالتنظيم ومن أبرزهم الأفراد حيث يعتبر الأفراد من أهم عناصر ومجالات التطوير التنظيمي، وثانياً التنظيم بكل مكوناته ، وثالثاً الوحدات التنظيمية الرئيسية والتي تتمثل في الأقسام الحيوية في البلدية مثل القسم الصحي والمالي وخصص المهن وضريبة المسققات،<sup>4</sup> والتطوير المستمر الذي يتم من خلاله تطوير الاستراتيجيات وتقييمها وتنفيذها وتقييمها من أجل النتائج والجودة. ونظام الاتصال المفتوح الذي يسهم في فهم أهمية التغيير في المؤسسة. ويزيد التطوير التنظيمي النشاط من التواصل في المنظمة ، مع مشاركة التعليقات باستمرار لتشجيع التحسين.<sup>5</sup>

**مشكلة الدراسة :** تبرز إشكالية الدراسة إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات حيث ترتبط عملية التطوير التنظيمي بقدرة الموارد البشرية على إنجاز العملية الإدارية لإدارة الموارد البشرية لان

<sup>1</sup> -درة، عبد الباري، زهير الصباغ (2008). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

<sup>2</sup> - نور الهدى، تونسسي (2021)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التطوير التنظيمي - دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء: وحدة فكيرينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر.

<sup>3</sup> - علام محمد تركي موسى (2022)، رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 54، الجزء 2، ص ص 233-272.

<sup>4</sup> - احمد ، ماهر (2003). السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،ص 4

<sup>5</sup> - سعود، أسماء عبد الله عبد المعطي (2020)، أثر التطور التنظيمي على تحقيق هدف المساواة بين الجنسين ضمن أهداف التنمية المستدامة بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأهلية التسوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.

التطوير التنظيمي يركز بشكل كبير على التواصل الفعال ، والذي يستخدم لتشجيع الموظفين على إحداث التغييرات اللازمة. وتتطلب العديد من التغييرات في برامج تطوير الموظفين. لتحسين مهارات موظفيها وتزويدهم بمهارات أكثر صلة بطبيعة الخدمة المطلوبة .

**أهمية الدراسة :** للدراسة أهمية علمية وعملية

**الأهمية العلمية :** قد تشكل هذه الدراسة مساهمة علمية ترفد بها المكتبات الأردنية ومراكز البحوث العلمية لبيان أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات

**الأهمية العملية :** لقد أبرزت الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات وما قد تسهم عملية إدارة الموارد البشرية من إجراء التغييرات التي تساعد موظف البلدية باعتبار ان نهج التغيير هو تطوير الموظف من خلال العمليات الإدارية التي ترتبط بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الوظائف التشغيلية المختلفة المتمثلة في شراء القوى العاملة وتطويرها وصيانتها والاستفادة منها

**أهداف الدراسة :** هدفت الدراسة لبيان الأهداف التالية :

1- بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفه

2- بيان دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في البلديات

**أسئلة الدراسة :** من خلال الدراسة تمت الإجابة على التساؤلات التالية

1- ما مفهوم ادارة الموارد البشرية وما وظائفه؟

2- ما دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في البلديات؟

**منهجية الدراسة :** المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لمعرفة إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات.

### مصطلحات الدراسة

**إدارة الموارد البشرية :** إدارة الموارد البشرية (HRM) هي ممارسة توظيف وتوظيف ونشر وإدارة موظفي المؤسسة. غالباً ما يشار إلى إدارة الموارد البشرية ببساطة على أنها موارد بشرية (HR). عادةً ما يكون قسم الموارد البشرية في الشركة أو المؤسسة مسؤولاً عن إنشاء السياسات التي تحكم العاملين وعلاقة المنظمة بموظفيها وتنفيذها والإشراف عليها. تم استخدام مصطلح الموارد البشرية لأول مرة في أوائل القرن العشرين ، ثم على نطاق أوسع في الستينيات ، لوصف الأشخاص الذين يعملون في المنظمة ، بشكل إجمالي.

**التطوير التنظيمي :** هو عملية حاسمة وقائمة على العلم تساعد المنظمات على بناء قدرتها على التغيير وتحقيق

فعالية أكبر من خلال تطوير وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات.<sup>6</sup>

البلدية : مؤسسة أهليه مستقلة ماليا وإداريا، ذات شخصية اعتبارية مناط بها إحداث أو إلغاء أو تعيين حدود منطقتها، ووظائفها وسلطتها بمقتضى أحكام القانون.ومن خلال المجلس البلدي يتم التخطيط واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به .وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطه بها<sup>7</sup>

### المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

بدأت إدارة شؤون الموظفين تطورها في بداية القرن العشرين. أدرك قادة المصانع الكبيرة أن المنظمة يمكنها تحقيق وفورات هائلة إذا كانت العمليات المتعلقة بالموظفين مركزية ومدارة باستخدام نفس الإجراءات والمبادئ للجميع. كما طالبوا بتوحيد برامج ومبادرات الرعاية الاجتماعية التطوعية والارتقاء بها وكان للمركزية فوائد عديدة. فعلى مر السنين ، ساهمت العديد من التغييرات الشاملة في ظهور نظام جديد يسمى إدارة الموارد البشرية. ونتيجة لذلك ، كان لا بد من أن تخضع الجوانب الإدارية لوظيفة الموظفين الكتابية ، وحفظ السجلات ، لتحول سريع.<sup>8</sup>

وبدأ التطور الحقيقي لإدارة الموظفين بعد الحرب العالمية الثانية في عام 1945. أوقفت معظم المنظمات نموها السريع في عدد الموظفين ، لكنها أدركت الحاجة إلى زيادة إنتاجيتها لتظل قادرة على المنافسة في السوق. تم دفع المنظمات لتغيير طواعية نهجها تجاه الموظفين لاكتساب ميزة تنافسية على المنافسين المتطورين من البلدان الأخرى.<sup>9</sup>

وبحقيقة الأمر لا يوجد تعريف عالمي لإدارة شؤون الموظفين. ومع ذلك ، كانت إدارة شؤون الموظفين هي الخطوة التطورية في التطوير الشامل لإدارة الموارد البشرية. كانت إدارة شؤون الموظفين إدارة خالصة لمفاتيح الموظفين واحتفظت بالمفاتيح والعمليات المتوافقة مع التشريعات. وبدأت إدارة شؤون الموظفين كأجندة صغيرة دون أي طموحات لتطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الحديثة. فإدارة شؤون الموظفين هي اختيار التوظيف والتطوير والاستفادة من الموارد البشرية واستيعابها عن طريق المنظمة ، وتتألف الموارد البشرية للمؤسسة من جميع الأفراد بغض النظر عن دورهم ، والذين يشاركون في أي من أنشطة المنظمة<sup>10</sup>

لذلك يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من مهمة الإدارة التي تهتم بالموارد البشرية للمنظمة ومساهمتها في فعاليتها.وهي ذلك الجزء من عملية الإدارة المعنية بتجنيد واختيار الأشخاص ؛ وتدريبهم وتطويرهم لعملهم ؛ والتأكد من أن أجورهم وشروط توظيفهم مناسبة ، والتفاوض بشأن شروط التوظيف وتقديم المشورة بشأن

<sup>6</sup> - عمر، مهند سليمان حسين (2021)، دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في بلديات المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.

<sup>7</sup> - قبيلات حمدي (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة ، الاردن.

<sup>8</sup> - النعيمي ، فاتن (2022). التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، موقع موضوع ، 2، نيسان ، الاردن.

<sup>9</sup> - السالم، م. وصالح، ع. (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد: الأردن

<sup>10</sup> - ماهر، احمد، (2010).نظم الاجور والتعويضات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ط1، الاسكندرية، مصر

ظروف العمل الصحية والمناسبة ؛ وتنظيم الأشخاص في العمل ، وتشجيع العلاقات بين الإدارة والعاملين ، لذا فإن إدارة شؤون الموظفين هي امتداد للإدارة العامة ، وهي تحفيز للموظف على تقديم مساهمته الكاملة لغرض العمل<sup>11</sup>

وهناك من ينظر الى إدارة الموارد البشرية على أنها نظام يسعى فيه المشاركون إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية". وان الهدف هو فهم ما حدث ويحدث والاستعداد لما سيحدث في مجال علاقات العمل بين المديرين والمُدارين"، كذلك هناك من يرى ان إدارة شؤون الموظفين هي ذلك الفرع من الإدارة المسؤول عن الجوانب العملية التي تهتم بشكل أساسي بعلاقة الإدارة بالموظفين ومع تنمية الفرد والجماعة. والهدف هو تحقيق أقصى قدر من التنمية الفردية ، وعلاقة العمل المرغوبة بين أصحاب العمل والموظفين<sup>12</sup>

لذا يمكن تعريف إدارة شؤون الموظفين على اعتبار انه مجال الإدارة الذي له علاقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الوظائف التشغيلية المختلفة لشراء القوى العاملة وتطويرها والحفاظ عليها واستخدامها ، بحيث يتم تحقيق - (أ) الأهداف التي تم إنشاء الشركة من أجلها اقتصاديا وفعالاً. (ب) يتم تقديم أهداف مستويات الموظفين إلى أعلى درجة ممكنة ؛ و (ج) مراعاة أهداف المجتمع المحلي وخدمت على النحو الواجب ".<sup>13</sup>

وبالتالي ، يحاول هذا التعريف تنسيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين وأهداف المجتمع. وفقاً لذلك ، فإن "إدارة شؤون الموظفين تهتم بالوظائف الإدارية للتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم بالإضافة إلى الوظائف التشغيلية للمشتريات وتطوير الصيانة والاستفادة من أجل تحقيق جميع الأهداف اقتصادياً وفعالاً.

كذلك فإن إدارة شؤون الموظفين هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في المشتريات والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة والفصل بين الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والجماعية". ويغطي هذا التعريف كلاً من وظائف الإدارة والوظائف التشغيلية. والغرض من كل هذه الوظائف هو المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والجماعية الأساسية.

ويعرف معهد إدارة شؤون الموظفين في المملكة المتحدة إدارة شؤون الموظفين على النحو التالي: إدارة شؤون الموظفين هي ذلك الجزء من وظيفة الإدارة التي تهتم بشكل أساسي بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة. وهدفها هو الحفاظ على تلك العلاقات على أساس ، بالنظر إلى رفاهية الفرد ، تمكن جميع المشاركين في التعهد من تقديم أقصى مساهماتهم الشخصية في العمل الفعال لهذا المشروع ". (1945).

ثم قام معهد إدارة شؤون الموظفين في المملكة المتحدة بتعديل تعريفه في عام 1965 على النحو التالي: إدارة شؤون الموظفين هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يهتم بالأشخاص في العمل وعلاقتهم داخل المؤسسة. وهدفها هو

<sup>11</sup> - الحياصات، خالد. (2006). معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، (العدد 4)

<sup>12</sup> - السالم، مؤيد. (2002). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اردن: الأردن

<sup>13</sup> -Chandan Kumar Sahoo., (2006), human resource management, The Indian journal of industrial relations human resource management, Pearson Education, New Delhi

الجمع بين الرجال والنساء الذين يشكلون مؤسسة وتطويرهم إلى منظمة فعالة مع مراعاة رفاة الفرد ومجموعات العمل ، لتمكينهم من تقديم أفضل مساهماتهم في نجاحها ". ويوضح هذا التعريف بشكل أساسي أن إدارة شؤون الموظفين تهتم أساسًا بـ "الرجال في العمل" و "علاقاتهم الجماعية" بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساهمتهم الشخصية القصوى في تحقيق هدف العمل.<sup>14</sup>

لقد تم الاعتراف بإدارة شؤون الموظفين كعلم وفن. العلم هو "تصنيف دقيق ومنهجي لمعرفة بعض الموضوعات. في ضوء هذا التعريف ، يمكن اعتبار إدارة شؤون الموظفين بالتأكيد علمًا ، حيث تم تقديم مبادئها ومفاهيمها وقوانينها وقواعدها وإجراءاتها وأساليبها وتقنياتها بطريقة منهجية. فهي ليست ثابتة وجامدة ، ولكنها مرنة وقابلة للتكيف ؛ يمكنهم تلبية الظروف المتغيرة للمؤسسة<sup>15</sup>

من ناحية أخرى ، "الفن هو تطبيق للمهارة أو المعرفة بطريقة فريدة ومبتكرة". إن تحديد إدارة شؤون الموظفين كمهنة يعني ضمناً أن الصفات الفنية مرتبطة بممارسات الموظفين ، والتي يتم التعرف عليها كنتيجة لأساليب الإدارة الإبداعية الفريدة وليس كنتيجة لقواعد وإجراءات الموظفين المحددة.<sup>16</sup>

فإدارة الموارد البشرية / شؤون الموظفين هي جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة ؛ ومبادئ ووظائف الإدارة العامة قابلة للتطبيق على هذا المجال من الإدارة أيضًا. وبالتالي فإن "الإدارة وإدارة شؤون الموظفين هما نفس الشيء. لا ينبغي أبدا فصلهم. الإدارة هي إدارة شؤون الموظفين ". هذا الرأي له بعض الحقيقة الأساسية في ذلك لأن الإدارة تهتم بشكل أساسي بالاستخدام الفعال والفعال لكل من الموارد البشرية وغير البشرية. وبالتالي ، فإن إدارة شؤون الموظفين جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.<sup>17</sup>

يمكن تعريف إدارة شؤون الموظفين على أنها الحصول على قوة عاملة راضية واستخدامها والحفاظ عليها. إنه جزء مهم من الإدارة المعنية بالموظفين في العمل وعلاقتهم داخل المنظمة. وكذلك "إدارة شؤون الموظفين هي التخطيط والتنظيم والتعويض والتكامل والمحافظة على الأشخاص بغرض المساهمة في الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية." وهي ذلك الجزء الذي يهتم بشكل أساسي بالموارد البشرية للمنظمة<sup>18</sup>

<sup>14</sup> - محمد بوز زهرة (2004). تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية-، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر،

<sup>15</sup> - Rena, s and Warnerc, M. (2011), Human resources, higher education reform and employment opportunities for university graduates in the People's Republic of China, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 16, October 2011, 3429

<sup>16</sup> - أبوسلمى، ع. وعطياني، م. (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 41، الجامعة الأردنية، عمان.

<sup>17</sup> - قدي، عبدالمجيد (2004). إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر،

<sup>18</sup> - سمالي، بحضبة(2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،

**وظائف إدارة شؤون الموظفين:**

تشكل عملية تخطيط القوة العاملة والتوظيف عملية اختيار الموظف والتدريب أهم وظائف إدارة شؤون الموظفين والتي يمكن توضيحها كما يلي: <sup>19</sup>

**أولاً : تخطيط القوة العاملة :** يتكون تخطيط القوى العاملة الذي يُطلق عليه أيضًا باسم تخطيط الموارد البشرية من وضع العدد المناسب من الأشخاص ، والنوع المناسب من الأشخاص في المكان المناسب ، والوقت المناسب ، والقيام بالأشياء الصحيحة التي تناسبهم لتحقيق أهداف المنظمة. يحتل تخطيط الموارد البشرية مكانة مهمة في مجال التصنيع. يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية نهجًا نظاميًا ويتم تنفيذه في إجراء محدد. الإجراء كالتالي: <sup>20</sup>

1. تحليل مخزون القوى العاملة الحالي

2. عمل توقعات القوى العاملة المستقبلية

3. تطوير برامج التشغيل

4. تصميم البرامج التدريبية

5. تخطيط القوى العاملة

6. خطوات تخطيط القوى العاملة

وتبرز أهمية تخطيط القوى العاملة باعتبارها مفتاح الوظائف الإدارية، وتعتمد الوظائف الإدارية الأربعة ، أي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم على القوى العاملة. وتساعد الموارد البشرية في تنفيذ جميع هذه الأنشطة الإدارية. لذلك ، يصبح التوظيف مفتاحًا لجميع الوظائف الإدارية من خلال الاستخدام الفعال ، والنحفيز لا بد من برامج تحفيزية ، ، بالإضافة الى وجود علاقات إنسانية أفضل : إذا تطورت العلاقات الإنسانية وكانت قوية. تصبح العلاقات الإنسانية قوية لأنها يؤدي إلى التعاون وتحسين العلاقات الإنسانية. وإنتاجية أعلى للحد من إهدار الوقت والمال والجهود والطاقات. <sup>21</sup>

**ثانياً التوظيف :** هو التوظيف الذي يتم داخل المصلحة أو المنظمة. المصادر الداخلية للتوظيف متاحة بسهولة للمنظمة. المصادر الداخلية هي في المقام الأول ثلاثة - النقل والترقيات وإعادة توظيف الموظفين السابقين. وقد يؤدي التوظيف الداخلي إلى زيادة إنتاجية الموظف مع زيادة مستوى تحفيزهم. كما أنه يوفر الوقت والمال والجهود. لكن عيب التجنيد الداخلي هو أنه يمتنع التنظيم عن ضخ دماء جديدة. أيضًا ، لا يمكن تلبية جميع

<sup>19</sup> - عبدالباري ، دره ، واخرون. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، عمان

<sup>20</sup> - نور الدين شنوفي (2004). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

<sup>21</sup> - Rena, s and Warnerc, M. (2011), Human resources, higher education reform and employment opportunities for university graduates in the People's Republic of China, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 16, October 2011, 3429- 3446.



متطلبات القوى العاملة من خلال التوظيف الداخلي. يجب أن يتم التوظيف من الخارج.<sup>22</sup>

**ثالثا : عملية اختيار الموظف :** ان عملية اختيار الموظف هي إجراء لمطابقة المتطلبات التنظيمية مع مهارات ومؤهلات الأشخاص. ويمكن أن يتم الاختيار الفعال فقط عندما يكون هناك مطابقة فعالة. من خلال اختيار أفضل مرشح للوظيفة المطلوبة ، ستحصل المنظمة على أداء جيد للموظفين. علاوة على ذلك ، ستواجه المنظمة مشاكل أقل في التغيب عن العمل ودوران الموظفين. من خلال اختيار المرشح المناسب للوظيفة المطلوبة ، ستوفر المنظمة أيضًا الوقت والمال. يتم إجراء الفرز المناسب للمرشحين أثناء إجراءات الاختيار. يتم اختبار جميع المرشحين المحتملين الذين يتقدمون لوظيفة معينة.<sup>23</sup>

لكن يجب التمييز بين الاختيار والتعيين ، على الرغم من أن هاتين مرحلتين من عملية التوظيف. يعتبر التوظيف عملية إيجابية لأنه يحفز المزيد من المرشحين للتقدم للوظيفة. يخلق مجموعة من المتقدمين. إنها مجرد مصادر للبيانات. في حين أن الاختيار هو عملية سلبية حيث يتم رفض المرشحين غير المناسبين هنا. التوظيف يسبق الاختيار في عملية التوظيف. يتضمن الاختيار اختيار أفضل مرشح يتمتع بأفضل القدرات والمهارات والمعرفة للوظيفة المطلوبة. وتتم عملية اختيار الموظف كما يلي :<sup>24</sup>

1- بالمقابلات الأولية وذلك لإزالة هؤلاء المرشحين الذين لا يستوفون الحد الأدنى من معايير الأهلية التي وضعتها المؤسسة ،

2- تعبئة سجل بيانات للمرشحين مثل تفاصيل حول العمر والمؤهلات وسبب ترك الوظيفة السابقة والخبرة وما إلى ذلك.،

3- الاختبارات الكتابية - الاختبارات الكتابية المختلفة التي يتم إجراؤها أثناء إجراء الاختيار هي اختبار القدرات ، واختبار الذكاء ، واختبار الاستدلال

4- مقابلات التوظيف ويتم استخدامها لمعرفة ما إذا كان المرشح هو الأنسب للوظيفة المطلوبة أم لا.

5- الفحص الطبي - يتم إجراء الفحوصات الطبية لضمان اللياقة البدنية للموظف المحتمل. سيقلل من فرص تغيب الموظف.

6- خطاب تعيين - يتم إجراء فحص مرجعي حول المرشح المختار ثم يتم تعيينه أخيرًا من خلال تقديم خطاب موعد رسمي.

**رابعا : أهمية التدريب :** التدريب أمر حاسم للتطوير التنظيمي والنجاح. إنه مفيد لكل من أرباب العمل والعاملين في المنظمة. سيصبح الموظف أكثر كفاءة وإنتاجية إذا تم تدريبه جيدًا. ويتم تقديم التدريب على أربعة أسس

<sup>22</sup> - نوري منير (2010). تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010

<sup>23</sup> - وسيلة حمداوي(2004). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004

<sup>24</sup> - نادر أحمد أبو شيخة(2010). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010

- 1- يتم تدريب المرشحين الجدد الذين ينضمون إلى منظمة. يقوم هذا التدريب بتعريفهم برسالة المنظمة ورؤيتها وقواعدها وأنظمتها وظروف العمل.
  - 2- يتم تدريب الموظفين الحاليين على تحديث وتعزيز معارفهم.
  - 3- في حالة حدوث أي تحديثات وتعديلات في التكنولوجيا ، يتم توفير التدريب لمواكبة هذه التغييرات. على سبيل المثال ، شراء معدات جديدة ، تغييرات في تقنية الإنتاج ، زرع الكمبيوتر. يتم تدريب الموظفين على استخدام المعدات وأساليب العمل الجديدة.
  - 4- عندما تصبح الترقية والنمو الوظيفي مهمين. يتم تقديم التدريب بحيث يكون الموظفون مستعدين لتقاسم مسؤوليات الوظيفة ذات المستوى الأعلى.
- ويمكن تلخيص فوائد التدريب على النحو التالي:<sup>26</sup>
- 1- يحسن معنويات الموظفين - يساعد التدريب الموظف في الحصول على الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي. كلما كان الموظف أكثر رضاءًا وكلما زادت معنوياته ، زادت مساهمته في النجاح التنظيمي وكلما قل تغيب الموظف ودورانه.
  - 2- إشراف أقل - سيكون الموظف المدرب جيدًا على دراية بالوظيفة وسيحتاج إلى قدر أقل من الإشراف. وبالتالي ، سيكون هناك إهدار أقل للوقت والجهود.
  - 3- حوادث أقل - من المحتمل أن تحدث أخطاء إذا كان الموظفون يفتقرون إلى المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بعمل معين. كلما كان الموظف أكثر تدريبًا ، قلت فرص ارتكاب حوادث في العمل وزادت كفاءة الموظف.<sup>27</sup>
  - 4- فرص الترقية - يكتسب الموظفون المهارات والكفاءة أثناء التدريب. يصبحون أكثر تأهلاً للترقية. تصبح أحد الأصول للمنظمة.
  - 5- زيادة الإنتاجية - التدريب يحسن كفاءة وإنتاجية الموظفين. يظهر الموظفون المدربون جيدًا أداءً من حيث الكمية والجودة. سيكون هناك إهدار أقل للوقت والمال والموارد إذا تم تدريب الموظفين بشكل صحيح.

<sup>25</sup> - نجم عبد الله العزاوي (2010). عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010

<sup>26</sup> - مصطفى نجيب شاويش (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، الأردن.

<sup>27</sup> - محمد فالح صالح (2004). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن.

## المبحث الثاني : دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في البلديات

قد يكون من الصعب تحديد الفرق الدقيق بين الموارد البشرية (HR) والتطوير التنظيمي (OD). وتتعامل كلتا الوظيفتين مع الأشخاص ، لذلك يفترض العديد من المحترفين بطبيعة الحال أنهم ينجزون نفس الشيء. ومع ذلك ، هناك اختلافات بين الموارد البشرية و التطوير التنظيمي أكثر بكثير من أوجه التشابه.<sup>28</sup>

الموارد البشرية في مفهومها ، كان متخصصون الموارد البشرية مهتمين في المقام الأول بالإدارة الفعالة لعملية التوظيف. على الرغم من أن واجباتهم تمتد الآن إلى ما هو أبعد من عمليات التوظيف وإنهاء الخدمة ، إلا أن هذا كان تقليدياً الواجب المركزي لأخصائي الموارد البشرية. كما ركز قسم الموارد البشرية على مساعدة المؤسسة في الامتثال للوائح الحكومية ، والتخفيف من المخاطر والصراعات المتعلقة بالتوظيف.

ونظراً لطبيعة واجباتهم ، عادة ما يجد متخصصين الموارد البشرية في المؤسسة أنفسهم يقومون بدور داعم لجميع وحدات الأعمال الأخرى داخل المؤسسة. ونتيجة لذلك ، بدت ثقافة الموارد البشرية على أنها معاملات إلى حد كبير ، وكانت الموارد البشرية شديدة النفعية وموجهة نحو العملية والامتثال في وظيفتها ، ومن ابرز وظائفها ما يلي:<sup>29</sup>

1. إدارة عمليات التوظيف والإعداد والاحتفاظ والأداء
2. التخفيف من المخاطر المتعلقة بالتوظيف
3. ضمان الامتثال القانوني والحكومي والتعاقدى
4. ضمان المساواة الكافية والتنوع بين القوى العاملة
5. تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات
6. تقليل تكاليف العمالة وتعظيمها
7. تعزيز الصحة والسلامة في مكان العمل
8. التطوير التنظيمي

وعلى عكس الموارد البشرية ، تأسس مفهوم التطوير التنظيمي على الحاجة إلى وسيلة منهجية لتطبيق العلوم السلوكية لمساعدة المنظمات على تحسين الأفراد والعمليات. والهدف من التطوير التنظيمي هو مساعدة الأفراد في العمل بشكل أفضل ، ضمن سياق تنظيمي. بشكل أساسي ، ويسعى التطوير التنظيمي جاهدا لتمثيل وتعزيز التغيير الهادف للمؤسسة<sup>30</sup>

ويركز متخصصو التطوير التنظيمي على البيانات والأبحاث التي يمكن أن تعزز جهودهم لتحسين الأنظمة

<sup>28</sup> - محمد سعيد سلطان (2002). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، الاردن

<sup>29</sup> - محمد أحمد عبد النبي (2010). إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، الاردن.

<sup>30</sup> - محمد سمير أحمد (2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الاردن..

والعمليات الشاملة للمؤسسة. تقليدياً ، سعى التطوير التنظيمي إلى:<sup>31</sup>

1. تحسين الفعالية التنظيمية ، مع الاستمرار في الالتزام بثقافة الشركة وقيمتها
2. تعظيم إمكانات الموظفين ، ومساعدتهم على تضخيم مساهماتهم ، والاستفادة من إنجازاتهم لمزيد من النجاح التنظيمي
3. قم بتقييم العمليات الحالية التي يشارك فيها الأشخاص داخل المنظمة ، ثم قم بإجراء التدخلات لمحاولة إنشاء تحسين إيجابي ومنتج
4. موازنة السلوكيات الفردية مع إستراتيجية الشركة وهياكلها وأهدافها وعملياتها وما إلى ذلك.
5. تساعد في تعزيز القيم التنظيمية في جميع أنحاء مكان العمل وبين القوى العاملة.
6. طمس الخطوط الفاصلة بين الموارد البشرية والتطوير التنظيمي

في حين أن الفروق بين الموارد البشرية و التطوير التنظيمي تبدو واضحة عند مقارنة أهدافهم التقليدية ، على مدى السنوات العديدة الماضية ، بدأ خبراء الإدارة في تحول في ممارسات الموارد البشرية الخاصة بهم والتي تميل إلى حد كبير نحو ما قرر التطوير التنظيمي القيام به في المقام الأول.<sup>32</sup>

وليس من غير المؤلف سماع عبارة "الموارد البشرية الإستراتيجية" في مكان العمل الحديث. تتضمن هذه الفكرة الأحدث تحولاً في التركيز نحو تحويل الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يوفر حلولاً واستراتيجيات للأعمال ، وليس فقط خدمات المعاملات. هذه النظرة حول كيفية إدارة الموارد البشرية قد رسخت نفسها في العديد من المؤسسات وجعلت هدف قسم الموارد البشرية الاستراتيجي أمراً شائعاً. حتى أن بعض الشركات قد تخلت عن أقسام التطوير التنظيمي الداخلية تماماً لصالح الموارد البشرية الإستراتيجية.<sup>33</sup>

وقد أثبت متخصصو الموارد البشرية أنهم مستعدون وراغبون وقادرون على دمج وظائف الموارد البشرية و التطوير التنظيمي لصالح الشركة. يمكن لمجتمع التطوير التنظيمي الكفاح للحفاظ على ممارساته واستراتيجياته فريدة ومنفصلة ، أو يمكن لمتخصصي التطوير التنظيمي تحويل التركيز إلى جانب الموارد البشرية. يمكن لممارسي التطوير التنظيمي البدء في التركيز على التدريس ، وتعزيز ، وتطوير المبادئ والممارسات الرئيسية التي ينطوي عليها التطوير التنظيمي. ثم يتم إتاحتها لجميع أنواع محترفي الأعمال ، مما يجعلها مهارة قابلة للتحويل لا تزال فريدة بالنسبة لمصدر التطوير التنظيمي.<sup>34</sup>

ببساطة ، بدلاً من السعي للحفاظ على التطوير التنظيمي كوظيفة عمل منفصلة يمارسها فقط عدد قليل من المهنيين المدربين ، يمكن لمتخصصي التطوير التنظيمي الدفع للحفاظ على التطوير التنظيمي باعتباره تخصصاً

<sup>31</sup> - مدحت محمد أبو النصر (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1 ،مصر .

<sup>32</sup> - حنا نصر الله (2001). إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

<sup>33</sup> - \_ محفوظ احمد جودة (2010). إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن.

<sup>34</sup> - صطفى محمود أبو بكر (2004). إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر

تجاريًا متميزًا ومعروفًا يمكن استخدامه من قبل الكثيرين<sup>35</sup>

من المرجح أن يظل مفهوم الموارد البشرية الاستراتيجية ، ودمج ممارسات التطوير التنظيمي في جهود الموارد البشرية. ويجب أن يكون الهدف الأساسي دائمًا هو تحسين جانب الأشخاص في العمل باستمرار ، وهذا ينطبق بغض النظر عن نوع المهنيين الذين يقودون تقدم هذه القضية. بدلاً من محاولة فصل الأشياء عن طريق من يفعل ما هو تقليديًا ، فإن أفضل مسار للعمل هو التأكد من أن متخصصي الموارد البشرية يفهمون ويقدرّون عندما يطبقون تقنيات التطوير التنظيمي لحل المعضلات ، وأي المشاكل تتطلب حلول التطوير التنظيمي بدلاً من حلول الموارد البشرية.

على الرغم من تميزه عن ممارسات الموارد البشرية التقليدية ، إلا أن مجال التطوير التنظيمي لا يزال تقنيًا ، وكذلك تدخلاته. وتتوسع تدخلات التطوير التنظيمي والتي تسمى أيضًا تقنيات التطوير التنظيمي ، وتتكيف باستمرار لتلائم متطلبات الأعمال الحديثة. تعتمد ضرورة استخدام تقنيات معينة على أساليب أخرى بشكل كبير على تكوين كل شركة على حدة ، لكن الحصول على نظرة عامة على أنواع التدخل المختلفة لا يزال أمرًا بالغ الأهمية إذا كنت تسعى إلى تعزيز التطوير التنظيمي داخل ثقافة البلديات<sup>36</sup>

هذه التدخلات هي عمليات التغيير التي تتعلق بالعلاقات بين الأشخاص ، وكذلك الديناميكيات الجماعية والتنظيمية والتي يمكن حصرها كما يلي :<sup>37</sup>

- 1- التدخل الفردي - هذا يستهدف الفرد ، وعادة ما يهدف إلى تحسين التواصل مع الآخرين. في هذه العملية ، يتم تدريب الفرد على سلوكياته الحالية التي تعتبر ذات نتائج عكسية للتواصل بين الأشخاص.
- 2- مجموعة التدخل - تهدف إلى عملية أو محتوى أو هيكل مجموعة. تشير العملية إلى الممارسات الداخلية للمجموعة ، ويشير المحتوى إلى ما تعمل عليه المجموعة ، ويرتبط الهيكل بالطرق المتكررة المستخدمة للوصول إلى المهام والتعامل مع المشكلات الخارجية.<sup>38</sup>
- 3- تدخل الطرف الثالث - غالبًا ما يستخدم هذا النوع من التدخل عند ظهور التعارضات. ليست كل النزاعات سيئة بطبيعتها ، ولكن توجد تلك التي تحتاج إلى حل سريع لتجنب الاضطراب الكبير. يساعد تدخل طرف ثالث ، عادة بتعيين مستشار تطوير تنظيمي ، على التحكم في النزاع وحله بكفاءة.
- 4- بناء الفريق - هذه واحدة من أشهر تقنيات التطوير التنظيمي. يشير إلى مجموعة من الأنشطة الجماعية التي تساعد الفرق على تحسين ديناميكيات الفريق الشاملة ؛ على سبيل المثال ، الطريقة التي ينجزون بها الواجبات والمهام.

<sup>35</sup> - هيلة محمد عباس(2006). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن

<sup>36</sup> - علي محمد رابعة(2003). إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية" الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، .

<sup>37</sup> - أحمد سيد مصطفى(2008). إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر.

<sup>38</sup> - أمين الساعاتي(2001). إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر.

5- اجتماع المواجهة التنظيمية - هذا النوع من التدخل يهدف إلى تحديد المشاكل ، وتحديد الأولويات وتحديد أهداف العمل ، وبدء العمل على المشاكل المحددة على نطاق المنظمة ككل.

6- تدخلات العلاقات بين المجموعات - تهدف إلى التعرف على العلاقات بين المجموعات وتشخيصها وفهمها. مثل اجتماعات المواجهة التنظيمية ، يتم تحديد المشكلات والصراعات ، ويتم تحديد الأولويات وأهداف العمل ، ويبدأ العمل على المشكلات المحددة.<sup>39</sup>

7- تدخلات المجموعة الكبيرة - تهدف هذه التدخلات إلى جمع العديد من أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة الرئيسيين معًا لتنظيم الأفراد في فرق. تتمثل أهداف هذه التدخلات ذات المجموعة الكبيرة في تحديد المشكلات على مستوى الشركة وحلها ، أو تصميم مناهج جديدة لهيكل المنظمة وإدارتها ، أو اقتراح اتجاهات مستقبلية للأعمال. في كثير من الأحيان ، يشار إلى هذه المداخلات باسم "اجتماعات الفضاء المفتوح" أو "مقاهي العالم" أو "عمليات البحث المستقبلية".

8- التصميم التنظيمي / الهيكل - يكمن مفتاح كيفية عمل المنظمة في هيكلها الوظيفي. المخطط التنظيمي الهرمي الكلاسيكي هو مثال على الهيكل الوظيفي. البعض الآخر يمكن أن يشمل تقسيم ، مصفوفة ، عملية ، تتمحور حول العميل ، وهيكل الشبكة. تتمثل الممارسات الرئيسية في تقنية التطوير التنظيمي هذه في إعادة هندسة التصميم التنظيمي وتعديله. وهذا يعني إعادة التفكير في الطريقة التي يتم بها العمل ، وإعداد المنظمة بشكل مناسب للتحويل ، ثم إعادة هيكلة الشركة حول العمليات الجديدة.

9- إدارة الجودة الشاملة - المعروفة أيضًا باسم التحسين المستمر للعملية ، نشأت إدارة الجودة الشاملة من تركيز التصنيع على مراقبة الجودة. تمثل هذه التقنية جهدًا طويل الأمد لتوجيه جميع أنشطة الشركة حول مفهوم الجودة.

10- تصميم العمل - يتم إنجاز كل العمل بهدف تحقيق نوع من النتائج. يمكن إعادة تنظيم الوظائف وأوصافها لتوجيه نفسها نحو الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق هذه النتيجة. أو ، بدلاً من ذلك ، يمكن وضع احتياجات ورضا الموظف في المقدمة والمركز. اعتمادًا على النهج المختار ، هناك حاجة إلى مهارات تطوير مختلفة ، ولكن أي تصميم للعمل يؤدي إلى الإنتاجية المثلى يسمى تصميم العمل.

11- إثراء الوظائف - يمكن اعتبار ذلك مكونًا فرعيًا لتصميم العمل. الهدف من إثراء الوظائف هو إنشاء وظيفة مثيرة للاهتمام وصعبة بالنسبة للفرد الذي يقوم بذلك. يمكن أن تشمل بعض العوامل التي يتم أخذها في الاعتبار تنوع المهارات ، وهوية المهام ، والاستقلالية ، وتعليقات الموظفين.<sup>40</sup>

أما دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي للبلديات فيبرز من خلال القدرة على تحسين أداء البلديات بشكل كبير ورفاهية موظفيها. لهذا السبب وحده ، يستحق التطوير التنظيمي جهدًا واهتمامًا متسقين من قبل قادة الأعمال في كل مكان. في سوق الأعمال الحديث اليوم ، فإن الشركة مستعدة وراغبة في إحداث التغيير أينما

<sup>39</sup> - إيهاب صبيح رزيق (2001). الإدارة، الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ع2، القاهرة، مصر.

<sup>40</sup> - بسيوني محمد البرادعي (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر، مصر.

وكلما كان ذلك ضروريًا للاستجابة للطلبات ، أو لتحسين فرص نجاحها على المدى الطويل ، هي تلك المنظمات التي ستحافظ بلا شك على النمو والنجاح. يجب على كل مؤسسة أن تتطلع إلى بناء تجربة موظف فعالة تساعد على جذب المواهب المناسبة والاحتفاظ بها وإشراكها ، ويبدأ ذلك عندما يكون لديك نهج متكامل فعال لممارسات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.<sup>41</sup>

ومن الصعب المبالغة في تقدير أهمية التطوير التنظيمي من حيث صلته بنجاح عمل البلديات لأنه يؤثر على كل جانب من جوانب صنع القرار. ويُعرّف التطوير التنظيمي بأنه استخدام الموارد التنظيمية لتحسين الكفاءة والإنتاجية في مكان العمل. يمكن أن تؤدي البلدية الفعالة أيضًا إلى رفع معنويات الموظفين لأن العمال يمكن أن يشعروا بمزيد من التمكين والقيمة عندما تكون البلدية مهتمة ، وتمتد أهمية التطوير التنظيمي أيضًا إلى كيفية حل المشكلات داخل شركتك بالإضافة إلى الطرق التي تحل بها عملية لإيجاد طريقة أكثر كفاءة للقيام بها. ويتطلب تنفيذ التطوير التنظيمي استثمار الوقت والمال. ولكن عندما تبدأ في فهم أهمية التطوير التنظيمي وكذلك دور التطوير التنظيمي في مساعدتك على رسم مسار قوي لعملك ، فإن ذلك سيكون أكثر من مجرد تبرير للتكاليف.<sup>42</sup>

تتمثل إحدى وظائف التطوير التنظيمي في أنه يحدد المجالات في البلدية حيث يلزم التغيير. يمكن لكبار صانعي القرار والمديرين في البلدية تحليل كل خدمة ، وتوقع الآثار المحتملة للتغيير في خطة الإدارة. تحدد هذه الخطة الطرق المحددة التي سيؤدي التغيير من خلالها إلى تحسين خدمات البلدية ، والموظفين الذين سيتأثرون بالتغيير ، وكيف يمكن تعميمه بكفاءة على الموظفين. على سبيل المثال ، قد تكتشف أن الإنتاجية تنخفض في البلدية بعد فترة الغداء ، مما يعرض المشاريع للخطر مع تواريخ الاستحقاق الوشيكة. لحل هذه المشكلة ، يمكنك تحميل المشاريع ذات الجداول الزمنية المهمة في بداية اليوم ، وإعادة تحميل المشاريع بمرونة أكبر للخط الزمني حتى النصف الثاني من اليوم. بدون التطوير التنظيمي ، ستواجه البلدية صعوبة في تطوير برامج فعالة لإدارة التغيير ، وهذا هو السبب في أن هذه إحدى الوظائف الهامة للتطوير التنظيمي.

كذلك دور آخر للتطوير التنظيمي هو كأداة مهمة في إدارة وتخطيط لعمل البلديات. يمكنك تحقيق ذلك من خلال تحليل التطوير التنظيمي الذي يجمع توقعات تقديم الخدمات ومدى رضا المواطن وهذا يحدد معدل نمو البلدية. وحتى يتمكنوا من تطوير الاستراتيجيات الصحيحة للاستفادة من هذا الاتجاه. في بعض الحالات ، قد يغير تحليل التطوير التنظيمي خطة العمل الأصلية لشركتك ويدفع ذلك إلى اتجاه جديد ومثير. ومع ذلك ، باستخدام هذا التحليل ، يمكنك تخصيص موارد الشركة بشكل صحيح مثل الموظفين لتعزيز النمو المستقبلي وإدارته.<sup>43</sup>

يستخدم التطوير التنظيمي لتطوير وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات من أجل تعزيز الفعالية

41 - الغزوي، نجم عبدالله (2010). تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

42 - قوي، بوحنة . (2008). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة العربية الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

43 - قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

التنظيمية الشاملة. التطوير التنظيمي هو موضوع صعب للفهم والقهر. فكر في الأمر بهذه الطريقة ، يستخدم التطوير التنظيمي الحقائق والأرقام من العمليات القائمة على العلم لتنفيذ التغيير في الشركة. هل لديك تكاليف تشغيل عالية باستمرار؟ تحليل الفوائد وتكاليف الرواتب وإجراء الخصومات عند الضرورة.<sup>44</sup>

إن عملية التطوير التنظيمي ليست سوى "جربها وشاهد ما سيحدث". بدلاً من ذلك ، يستخدم ممارسو التطوير التنظيمي النتائج العلمية لإنشاء عملية منظمة وخاضعة للرقابة. الأمر كله يتعلق بالبيانات والاختبار للتأكد من أن أي وجميع النتائج تعكس الهدف الأصلي أو الهدف. يمكن استخدام التطوير التنظيمي لتنفيذ التغيير التنظيمي على مستوى الشركة أو تطبيقه ببساطة على موقع واحد أو حتى قسم واحد.

ويتعلق التطوير التنظيمي بإحداث التغيير الذي يجعل الشركة أكثر فعالية. يمكن قياس التغيير من خلال الأداء المالي ورضا العملاء ومشاركة الأعضاء التنظيميين وزيادة القدرة على تجديد الأعمال. كل بلدية تقيس النجاح بشكل مختلف قليلاً. بينما قد يركز المرء على تقديم المزيد من الخدمات ، وقد يستخدم الآخر التطوير التنظيمي لتحسين ثقافة الشركة أو تعزيز قيم الشركة في جميع أنحاء مكان العمل.<sup>45</sup>

ووفقاً لتقنية الموارد البشرية الرقمية ، إذا كان من الممكن أن يكون هناك هدف مركزي واحد للتطوير التنظيمي ، فسيتمثل في زيادة القدرة التنافسية. الميزة التنافسية هي ما يجعل سلع الشركة أو خدماتها متفوقة على جميع خيارات العملاء الأخرى. يمكن أن يساعد التطوير التنظيمي الشركات على الفوز في أسواقها.<sup>46</sup>

يمكن القول مفهوم التخطيط للموارد لعب دوراً كبيراً في تحديد الاتجاهات التدريبية والوظيفية للعاملين في البلديات ، وأصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية وليس على أساس تقليدي بل تأخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية وحجم الموظفين في البلديات ، وقد ساهمت مديريات شؤون الموظفين في البلديات في إيجاد الحلول المبكرة للمشكلات الإدارية .وذلك نتيجة لزيادة وعي ومعرفة الأفراد وزيادة سبل الاتصال والتطوير التنظيمي الذي ساهم في زيادة وعي ومستوى ثقافة المديرين في البلديات ، حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الإنسانية الفردية والجماعية ، وكذلك تم استخدام أساليب إدارية حديثة كالتطوير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل انعكس بصورة ايجابية على البلديات وعلى الأفراد العاملين فيها وهنا تطور ارتباط الأفراد ببلدياتهم الامر الذي ادى الى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.

44 - الندوي، عبدالعزيز بدر (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن

45 - عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة \_بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

46 - عبد الرحمن، بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



## الخاتمة والنتائج والتوصيات

## أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدّراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدّراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، وقد تناولت الدّراسة إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات حيث أبرزت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الاهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي، ويعمل التطوير التنظيمي من خلال تحول في عمليات الاتصال أو هيكلها الداعم بحيث تمكن دراسة سلوك الموظفين المهنيين من فحص ومراقبة بيئة العمل وتوقع التغيير ، والذي يتم تنفيذه بعد ذلك لتحقيق التطوير التنظيمي السليم

وساهمت الدراسة في تعزيز مفهوم التطوير التنظيمي الذي يحقق مفهوم الزيادة الإنتاجية والكفاءة مع العديد من الفوائد للموظفين وحفظ خصوصياتهم ويعد التطوير التنظيمي واحدة من أفضل الطرق لتشجيع النتائج الإيجابية في هذه المقاييس هي استخدام هيكل تطوير تنظيمي مدروس جيداً. ويتم استخدام التطوير التنظيمي لتزويد البلدية بالأدوات المناسبة حتى تتمكن من التكيف والاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات في متطلبات الموظفين.

كذلك تناولت الدراسة دور إدارة شؤون الموظفين في البلديات من خلال تعزيز التطوير التنظيمي كعملية شاملة تهدف الى تحسين القدرة التنظيمية عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بالتنظيم ومن أبرزهم الأفراد حيث يعتبر الأفراد من أهم عناصر ومجالات التطوير التنظيمي، وثانياً التنظيم بكل مكوناته ، وثالثاً الوحدات التنظيمية الرئيسية والتي تتمثل في الأقسام الحيوية في البلدية مثل القسم الصحي والمالي ورخص المهن وضريبة المسققات، والتطوير المستمر الذي يتم من خلاله تطوير الاستراتيجيات وتقييمها وتنفيذها وتقييمها من أجل النتائج والجودة. ونظام الاتصال المفتوح الذي يساهم في فهم أهمية التغيير في المؤسسة. ويزيد التطوير التنظيمي النشاط من التواصل في البلدية

ثانياً : النتائج : توصلت الدراسة الى النتائج التالية

- 1- أكدت الدراسة ان لإدارة الموارد البشرية دور في تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي
- 2- بينت الدراسة ان التطوير التنظيمي يساهم في تحويل عمليات الاتصال الى عمليات فحص ومراقبة بيئة العمل وتوقع التغيير ، والذي يتم تنفيذه بعد ذلك لتحقيق التطوير التنظيمي السليم
- 3- أكدت الدراسة ان مفهوم التطوير التنظيمي يعزز مفهوم الزيادة الإنتاجية والكفاءة مع العديد من الفوائد للموظفين وحفظ خصوصياتهم
- 4- أثبتت الدراسة ان استخدام التطوير التنظيمي لتزويد البلدية بالأدوات المناسبة لخلق حالة من التكيف والاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات في متطلبات الموظفين.

5- بينت الدراسة ان لإدارة شؤون الموظفين في البلديات دور في تحسين القدرة التنظيمية عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بشؤون الموظفين

### ثالثاً: التوصيات

- 1- من الضروري على أدارت البلدية تعزيز دور لإدارة الموارد البشرية باعتباره المحرك للقوى العاملة والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي من اجل تطوير الموظف.
- 2- على رئيس البلدية تلبية متطلبات ادارة الموارد البشرية والتي تسعى الى خراط الموظفين في التدريب والتعليم والدورات وورشات العمل من اجل تطوير اداءه الوظيفي .
- 3- على المدير التنفيذي تزويد ادارة شؤون الموظفين بالمسئلتزمان التي تسهم في دعم الموظف وتحفيزه لتقديم الخدمة الافضل .
- 4- على رئيس البلدية تقييم اداء ادارة شؤون الموظفين وبيان نقاط الضعف والقوى وتطوير ما يمكن ان يدعم عمل الموظف وتطويره
- 5- على وزارة الادارة المحلية التعاون مع البلديات من اجل تطوير مديريات الموارد البشرية لانها تمثل ابرز عناصر الاداء للبلديات وان تراجعها يؤدي الى تراجع العمل المؤسسي بكافة أبعاده .

## المراجع

## اولا : المراجع العربية

- أبو سلمى، عبدالله جميل (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 41، الجامعة الأردنية، عمان.
- احمد , ماهر(2003). السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- أحمد سيد مصطفى(2008). إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر.
- أمين الساعاتي(2001). إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر.
- إيهاب صبيح رزيق (2001). الإدارة، الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ع2، القاهرة، مصر.
- بسيوني محمد البرادعي(2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الاولى، إيتراك للطباعة و النشر، مصر
- حنا نصر الله (2001). إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الحياصات، خالد. (2006). معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (4) السالم , مؤيد سعيد .، (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد: الأردن
- السالم، مؤيد. (2002). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد: الأردن
- سعود، أسماء عبد الله عبد المعطي (2020)، أثر التطور التنظيمي على تحقيق هدف المساواة بين الجنسين ضمن أهداف التنمية المستدامة بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأهلية التسوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- درة، عبد الباري، زهير الصباغ (2008). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- سملاي، يحضية(2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،
- عبد الرحمن، بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبدالباري , دره ،واخرون. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، عمان
- عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

- علام، محمد تركي موسى (2022)، رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 54، الجزء 2، مصر.
- على، محمد رابعة (2003). إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية" الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، .
- عمر، مهند سليمان حسين (2021)، دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في بلديات المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الغزوي، نجم عبدالله (2010). تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- قبيلات حمدي (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، الأردن.
- قدي، عبدالمجيد (2004). إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر،
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- قوي، بوحنبة . (2008). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة العربية الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- ماهر، احمد، (2010). نظم الاجور والتعويضات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ط1، الاسكندرية، مصر
- محفوظ احمد جودة (2010). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد أحمد عبد النبي (2010). إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، الاردن.
- محمد بوز زهرة (2004). ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية-، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر،
- محمد سعيد سلطان (2002). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، الاردن
- محمد سمير أحمد (2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الاردن..
- محمد فالح صالح (2004). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن.
- مدحت محمد أبو النصر (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1 ،مصر .
- مصطفى محمود أبو بكر (2004). إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
- مصطفى نجيب شاويش (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، الأردن.
- نادر أحمد أبو شيخة (2010). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010،

- نجم عبد الله العزاوي (2010). عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- النداوي، عبدالعزيز بدر (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن
- النعيمي ، فاتن (2022). التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، موقع موضوع ، 2، نيسان ، الاردن.
- نور الدين ، شنوفي (2004). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر .
- نور الهدى، تونسي (2021)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التطوير التنظيمي- دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء: وحدة فكيرينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر .
- نوري منير (2010). تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
- هيلة ، محمد عباس(2006). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- وسيلة ، حمداوي(2004). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر،

#### ثانيا: المراجع الاجنبية

- Chandan Kumar Sahoo., (2006), human resource management, The Indian journal of industrial relations human resource management, Pearson Education, New Delhi
- Rena, s and Warnerc, M. (2011), Human resources, higher education reform and employment opportunities for university graduates in the People's Republic of China, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 16, October 2011, 3429