

أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات

إمامة غازي المعايطه¹

¹ بلدية الكرك الكبرى / الأردن 2022

HNSJ, 2022, 3(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj3936>

تاريخ القبول: 2022/08/27م

تاريخ النشر: 2022/09/01م

المستخلص

هدفت الدراسة لبيان أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات كون بطاقة الوصف الوظيفي لكونها تحدد المسؤوليات الأساسية للموظف البلدية ، وتحديد المؤهلات والمهارات التي يشترط توافرها للتوظيف لاختيار الشخص المناسب للوظيفة، مما يجعل بطاقة الوصف الوظيفي عنصر هام وأساسي لحفظ سجلات الموظف. كذلك بينت الدراسة ان بطاقة الوصف الوظيفي يحدد الواجبات والمهام وتقييم الوظائف داخل المؤسسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لبيان أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في أدرة شؤون الموظفين في البلديات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة ان لبطاقة الوصف الوظيفي أهمية لكونها كوثيقة تشمل كافة المعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة ومسؤولياتها مع بيان مهام وواجبات الموظف مع توضيح الصلاحيات المخولة له، واوصت الدراسة بان على المدير التنفيذي تقييم أداء شؤون الموظفين من خلال تفعيل الوصف الوظيفي باعتباره ضروري في عمليات تعيين واختيار الموظفين من خلال قياس قدرات الأفراد المراد تعيينهم وفق للأنظمة وتعليمات البلدية

الكلمات المفتاحية: بطاقة الوصف الوظيفي ,إدارة شؤون الموظفين

RESEARCH TITLE**THE IMPORTANCE OF THE JOB DESCRIPTION CARD IN PERSONNEL MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES****Imama Ghazi Al-Maaytah¹**¹ Greater Karak Municipality / Jordan 2022HNSJ, 2022, 3(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj3936>**Published at 01/09/2022****Accepted at 27/08/2021****Abstract**

The study aimed to demonstrate the importance of the job description card in the personnel management in municipalities, as the job description card determines the basic responsibilities of the municipal employee, and to determine the qualifications and skills that are required for employment to choose the right person for the job, which makes the job description card an important and essential element for keeping employee records. Study that the job description card defines the duties, tasks and evaluation of jobs within the institution.

The study relied on the descriptive analytical method, as it is one of the most widely used methods in the study of human social phenomena ,The study is based on employing this approach to show the importance of the job description card in the personnel administration in municipalities

The study reached a set of results and recommendations, as the study confirmed that the job description card is important because it is a document that includes all information related to the nature of the job and its responsibilities, with a statement of the employee's duties and duties, with an explanation of the powers granted to him, and the study recommended that the executive director evaluate the performance of personnel affairs by activating the job description As it is necessary in the processes of appointment and selection of employees by measuring the capabilities of the individuals to be appointed in accordance with the regulations and instructions of the municipality.

Key Words: : job description card, personnel management

المقدمة

تشكل بطاقة الوصف الوظيفي وثيقة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة مع بيان مهام وواجبات الموظف مع توضيح الصلاحيات المخولة له، حيث يحتفظ بها كالمسميات الوظيفية وطبيعة العمل، فالوصف الوظيفي لكل وظيفة من الأمور الهامة للغاية تبعًا لما تعمل بيه مفاهيم الإدارة الحديثة استنادًا للدراسات التحليلية والتنظيمية التي تقدم تعريفًا للوصف الوظيفي.¹

تعد بطاقة الوصف الوظيفي بيان مكتوب من قبل مؤسسة يصف فيها الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة وعلاقات إعداد التقارير لدور معين. على الرغم من أن مسؤولية كتابة ومراجعة التوصيفات الوظيفية قد تبدو عادية، أو ربما لا طائل من ورائها، فبدون عملية فعالة، فإن ذلك يعرض المؤسسة للمخاطر.²

أما بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية، تعتبر التوصيفات الوظيفية بمثابة الأساس لكل إجراء نتخذه. سواء تم استخدامه للتوظيف أو إجراء مراجعة للأداء أو إجراء أي عدد من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، فإن الأوصاف الوظيفية تعبر كمتخصص في الموارد البشرية مرارًا وتكرارًا.³

يمكن للجميع أن نتخيل وصفًا وظيفيًا مكتوبًا بشكل سيئ. إنها عبارة عن جملتين فقط، ولا تسرد ما يستلزمه الدور، كما أنها غامضة بشأن التعويض. باعتباره انعكاسًا لمهمة المؤسسة وأهدافها، فإن هذا الوصف الوظيفي كافٍ لإبعاد حتى أكثر العملاء المحتملين حماسًا.

وتبرز أهمية بطاقة الوصف الوظيفي لأنه يساعد الوصف تطوير الأداء، ويحفظ السيرة الذاتية للموظف، ومن خلال البطاقة يمكن تقييم الموظفين العاملين، ويعمل حفظ أدق الأمور الخاصة بالموظفين مع مناقشة أدائهم خلال فترة العمل وتحديد الأمور الخاصة بالأجور والمرتبات. وبيان ما يمكن الحصول المؤهلات والخبرات داخل بيئة العمل، باعتبار الوظائف داخل المؤسسة، لهذا فإنه عامل أساسي في مجال التوظيف واختيار الموظفين للتعيين.⁴

مشكلة الدراسة: تكمن إشكالية الدراسة في بحث موضوع أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في أدرة شؤون الموظفين في البلديات حيث أضحت أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في حفظ حقوق الموظف من خبرات ودورات والواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وتعد بطاقة الوصف الوظيفي جز من أرشفة حقوق الموظفين، بالمقابل ان الحفظ التقليدي لحقوق الموظف لكونها أوراق قالبه للإزالة سواء تعرضها للحرق أو التلف أو السرقة، لذا فبطاقة الوصف الوظيفي هي حاضنة وحافظة للسيرة الوظيفية للموظف.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من نطاقين علمي وعملي

الأهمية العلمية: قد تفيد دراسة أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات المكتبات

¹ - السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش(2000). إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، العراق،

² - هاشم، زكي محمود(1996). إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت

³ - عاشور، احمد صقر(1985). ادارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، مصر.

⁴ - الصيرفي، محمد(2007). إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،

الأردنية والعربية ومراكز البحث والدوائر الحكومية والرسمية والخاصة بالإضافة الى المختصين والمهتمين تلك الدراسات .

الأهمية العملية : تبرز الأهمية العلمية في دراسة أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات لما قد تشكله من أهمية للموظف لكونها تحفظ حقوق الموظف ووثائقه وكل ما يتعلق من خبرات ودورات والواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وتعد بطاقة الوصف الوظيفي جز من أرشفة حقوق الموظفين

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة للتعرف على الأهداف التالية :

1- بيان أهمية بطاقة الوصف الوظيفي

2- دور البلدية في تفعيل بطاقة الوصف الوظيفي

أسئلة الدراسة : سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما أهمية بطاقة الوصف الوظيفي؟

2- ما دور البلدية في تفعيل بطاقة الوصف الوظيفي

منهجية البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لبيان أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في أدرة شؤون الموظفين في البلديات

مصطلحات الدراسة

بطاقة الوصف الوظيفي : هي وثيقة الوصف الوظيفي هي وثيقة بالغة الأهمية باعتبارها بطاقة يوضح من خلالها الالتزامات لكل وظيفة تم اعتمادها في الهيكل الوظيفي وبيان عقد الموظف والذي ينص بصيغته التي تبرز التزام الموظف بالوفاء بمسؤولياته ومهامه الوظيفية، ولذلك جرت العادة أن يؤخذ توقيع الموظف على بطاقة الوصف الوظيفي مع العقد أو يستلمها بشكل رسمي بداية فترة التجربة وعند استلام المهمة، إضافة غالى ذلك فان بطاقة الوصف الوظيفي تقدم مرجع من المراجع للتقييم الدوري لأداء الموظف.⁵

إدارة شؤون الموظفين : هي مجموعة من الأعمال الإدارية التي ترتبط بعمل شؤون الموظفين وهي التخطيط والتنظيم والتعويض والتكامل وصيانة الأشخاص بغرض المساهمة في الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية ، بالمقابل قد تتعثر إدارة شؤون الموظفين بسبب غياب الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والتخلف التكنولوجي ، وانعدام الإدارة المهنية ، والنقابات التجارية المسيّسة ، والثقافة السلطوية ، ونظام الإدارة التقليدية .⁶

⁵ - الزبيدي، غني دحام، الزبيدي، ناظم جواد، عباس، حسين وليد.(2016): إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان

⁶ - بربر، كامل. (1997) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، ط1 ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان: بيروت، ص81.

المبحث الأول : أهمية بطاقة الوصف الوظيفي

تشكل بطاقة الوصف الوظيفي المرجعية الذاتية للموظف فهي محفوظة يتم من خلالها معرفة تحركات الموظف الوظيفي من خلال الوثائق والخبرات والمؤهلات والدورات ، وبالمابل قد يحفظ داخلها الموصفات والمتطلبات التي تبين أهمية الوظيفة المطلوبة من خلال الشروط والقيود المطلوبة لغايات الترشيح والاختيار والتعيين⁷

إلى جانب جذب أفضل المرشحين إلى المؤسسة يمكن أن تفيد بطاقة الوصف الوظيفي وتجعل الأمان الوظيفي لموظف الموارد البشرية أسهل من نواح كثيرة. وعلى وجه التحديد تعتبر بطاقة الوصف الوظيفي مفيدة للاعتبارات التالية:⁸

- 1- تقدم فهم واضح لماهية الواجبات والمسؤوليات لوظيفة معينة. هذا مفيد ليس فقط للمتقدمين المهتمين بالدور ، ولكن أيضاً للإدارة لتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل.
- 2- يحمي المؤسسة قانونياً لأن الوصف الوظيفي يمكن أن يدافع عن سبب اختيار المرشح - أو عدمه - لمنصب. يمكن للتوصيف الوظيفي أيضاً أن يدافع عن السبب وراء تصنيف الوظيفة على أنها معفاة أو غير معفاة بموجب قانون معايير العمل العادلة
- 3- ضمان فهم متسق عبر الإدارات لكيفية مساعدة المناصب والأدوار الوظيفية المختلفة على نمو المنظمة. سيساعد هذا على مشاركة الفريق بشكل عام وتذكير الموظفين بقيمة اللاعبين الآخرين في العمل.
- 4- وضع الأساس لتسهيل إدارة الأداء المستمر. مع تحديد واجبات ومسؤوليات الأدوار بوضوح ، يصبح قياس نجاح الموظفين الجدد والتأكد من تحقيق أهداف معينة أسهل بكثير.
- 5- تساعد الموظفين على إنشاء أهداف شخصية للتقدم في دورهم الحالي. لا تقدم توصيفات الوظائف الخاصة ، بل تمكنهم أيضاً من البدء في التفكير في كيفية اتخاذ هذه المسؤوليات خطوة إلى الأمام وإضافة المزيد من القيمة إلى المنظمة.⁹
- 6- تحدد مسؤوليات الموظفين. هذا يضمن أن أعضاء الفريق الجدد (والأعضاء الحاليين) لا يفعلون أكثر مما يتم تعويضهم عنه.
- 7- بيان أجر الموظف. من خلال سرد جميع الواجبات والمتطلبات ، فإنه يجب تقديم بعض السياق لسبب تعويض الدور بطريقة معينة.
- 8- دعم أنشطة التدريب والتطوير من خلال توفير وثائق مكتوبة لما يستلزمه دور معين وما يتطلبه من تدريب وأنشطة.

مما سبق فإن بطاقة الأوصاف الوظيفية ليست مجرد مجموعة من الفقرات القصيرة التي تمت إضافتها إلى موقع

⁷ - الزرابي، محمود (2006). "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

⁸ - السلمي، علي (2008): إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

⁹ - حمداوي وسيلة (2004). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قامة، 2004، ص 88.

إعلان وظيفة عام. بل هي وثيقة يحتوي داخلها أنظمة وتعليمات تبرز أهمية الالتزام القانوني في عملية الاختيار والترشيح والتعيين. لذا تبرز المكونات الأساسية لبطاقة الوصف الوظيفة ضمن اعتبارات والأبعاد التالية:¹⁰

1- المسمى الوظيفي: يجب أن يعكس هذا بدقة طبيعة الوظيفة ، بما في ذلك ترتيبها مع الأدوار الأخرى في الوظيفة. كما يجب أن تكون عامة بما يكفي لأغراض التوظيف ومنسجمة مع الوظائف المماثلة في نفس المجال.

2- الواجبات: من الناحية المثالية يجب أن تتضمن قائمة المسؤوليات والواجبات المرتبطة بالمنصب أيضًا نسبة مئوية تعكس أهمية تلك المهمة. ويوفر هذا فهمًا أكثر تقريبًا لمقدار ما يتوقع من شخص ما أن يتعامل معه على مدار العام. من المهم أيضًا إبقاء هذا القسم موجزًا. قائمة نقطية كافية أيضًا.

3- المهارات والكفاءات: تطلب هذه المعلومات معلومات مماثلة ولكن لا يزال يتعين إدراجها بشكل منفصل. تصف المهارات الأنشطة التي تعلمها المرء من خلال الخبرة السابقة وكذلك المؤهلات المحددة المكتسبة.

4- العلاقات: إلى جانب معلومات الوظيفة الأساسية ، يجب أن يتضمن الوصف أيضًا مكان وقوع هذا الدور في التسلسل الهرمي للمؤسسة. ويساعد تضمين هذا كلاً من الموظفين والمرشحين على فهم مكانهم بشكل أفضل والأشخاص الذين سيشاركون معهم ويقدمون تقارير إليهم.

5- الراتب: بدلاً من إدراج راتب محدد ، يعد توفير نطاق راتب تنافسي مع السوق خيارًا مثاليًا وأكثر مرونة ، وقد يكون مطلوبًا بموجب القانون المحلي. ضع في اعتبارك إجراء مسح للتعويضات!¹¹

ونظرًا للأدوار العديدة التي تلعبها بطاقة التوصيفات الوظيفية في المؤسسة ، فمن الضروري تحديثها باستمرار. قد يؤدي نسيان تحديث الأوصاف الخاصة بك على أساس منتظم إلى إرباك مقدم الطلب أو حتى إبعاد العملاء المحتملين الذين قد يبحثون عن مزايا محددة كنت قد قدمتها مؤخرًا. وتتمثل الطريقة المثالية في مراجعة محتوى الوصف الوظيفي في ثلاثة سياقات: أثناء فترة تقييم الأداء ، وقبل أن تبدأ في التوظيف النشط ، وفي دورة مدتها سنتان إلى ثلاث سنوات.

أما الفرص الأخرى لمراجعات بطاقات الوصف الوظيفي هي كما يلي:¹²

1- عندما يتم ترقية شاغل الوظيفة

2- خلال مقابلة الخروج

3- مع وجود العديد من نقاط الاتصال على طول الطريق ، لا ينبغي أن يكون تحديث الأوصاف استثمارًا كبيرًا للوقت.

4- اكتب أوصاف وظيفية شاملة

¹⁰ - الزعنون، محمد(2008) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على مستوى الأداء، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

¹¹ - خالد عبد الرحيم الهيثي(2003). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

¹² - الهيثي، صلاح، المعشر، زياد (2004) تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا ، دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، مجلد 20 ، العدد الأول. سوريا

نظرًا لأن جيل العمل الجديد يميل إلى الاهتمام بجودة الوظيفة والسعادة أكثر من الأجيال السابقة ، فإن الطريقة التي تصوغ بها توصيف الوظائف والصياغة التي تختارها يمكن أن يكون لها تأثير مباشر. وعلى وجه التحديد ، يجب إيلاء اعتبار خاص للشمولية في كتابة التوصيفات الوظيفية ، خاصة لأغراض التوظيف.¹³

يجب ان يعلم الفرد أن اختيارات الكلمات يمكن أن تحدد تنوع مجموعة المواهب في المؤسسة المراد العمل فيها. لذلك إذا كان هدف المؤسسة هو إنشاء قوة عاملة متنوعة وشاملة ، فمن المهم جذب مرشحين متنوعين باستخدام لغة شاملة في إعلانات الوظائف ". ويمكن اقتراح أوصاف الوظائف التالية:¹⁴

- 1- إزالة الكلمات المشفرة حسب الجنس: تجنب الخطأ الشائع المتمثل في استخدام الكلمات المشفرة لجمهور من الذكور أو الإناث. على سبيل المثال: تتضمن الكلمات المشفرة للإناث اختلافات في الموافقة ، والتعاطف ، والحساسية ، والعاطفة ، والشعور ، والدعم ، والتعاون ، والصدق ، والثقة ، والالتزام ، والتعامل مع الآخرين ، والفهم ، والرحمة ، والرعاية ، والمشاركة. تتضمن الكلمات المشفرة الذكورية اختلافات في العدوانية ، والثقة ، والخوف ، والطموح ، والحاسم ، والقوي الرأس ، والحازم ، والدافع ، والمستقل ، والمعركة ، والمهيمنة ، والصريحة ، والتحدي ، والمدفوع ، والمتفوق.
- 2- تجنب التحيز بين الجنسين: يجب وضع اعتبار التلخص من المتطلبات غير الضرورية. على سبيل المثال ، لا تطلب خبرة في حزم برامج معينة إذا كان من السهل توفير التدريب للمنصب. تعميم المهارات القابلة للتحويل وتحديد المؤهلات المطلوبة والمفضلة بوضوح.¹⁵
- 3- القضاء على التحيز العنصري: يمكن أن يكون التحيز العنصري ضمنيًا. للتخلص من هذا في كتابة الوصف الوظيفي ، يجب وضع هذه النصائح في الاعتبار: لا يجب ذكر العرق أو الأصل القومي.
- 4- تجنب المصطلحات : مثل الإكثار من مفردات اللغة الانجليزية " لأنها قد تردع المتحدثين المؤهلين من غير الناطقين باللغة الإنجليزية أو المرشحين الذين تتطلب إيمانهم شعر الوجه.¹⁶
- 5- عدم استخدام عبارات مثل "الملاءمة الثقافية" بدلاً من ذلك ، استخدم "محاذاة القيمة".
- 6- ضع في اعتبارك العمال المعوقين: أخبرهم بأن المؤسسة ترحب وتقدر جميع الأشخاص باستخدام عبارات مثل "القدرة على إكمال المهام مع أو بدون وسائل راحة معقولة

ان تأثير التحيزات اللاواعية على العديد من تفاعلات الفرد وقراراته. وإذا تُرك هذا دون رادع ، فإن هذا يهدد اختصاصي الموارد البشرية والقادة التنظيميين بخلق تحديات بيئية غير مقصودة في مكان العمل. لمواجهة هذه

¹³ - رشيد، مازن فارس رشيد(2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان، الاردن

¹⁴ - الرفاعي، يعقوب السيد يوسف(2000). أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت. الإداري. السنة 22 العدد 81. الكويت..

¹⁵ - رشيد، مازن فارس رشيد(2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان، السعودية

¹⁶ - الزرابي، محمود، (2006). تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

التحيزات ، يجب على القادة أولاً معالجة كيفية كتابة التوصيف الوظيفي منذ البداية.¹⁷ في بعض الأحيان ، قد تتعثر في إكمال ما قد تفترض أنه الجزء الأكثر مباشرة من الوصف الوظيفي: المسؤوليات والتعويضات. كيف يمكن تجاوز هذا العقبة؟ مع تحليل وظيفي ومسح تعويضات! ان تحليل الوظيفة هو عملية جمع وفحص وتفسير البيانات حول دور معين. يجب أن توفر النتائج معلومات دقيقة حول الوظيفة حتى تتمكن المنظمة من إدارتها وتنظيمها بكفاءة. كما يجب أن تكشف عن الواجبات والمسؤوليات المحددة للدور.

لذا يتضمن إجراء تحليل الوظيفة الخطوات التالية:¹⁸

- 1- إجراء مقابلات مع الموظفين لمعرفة المهام التي يتم تنفيذها بالضبط.
- 2- مراقبة كيفية تنفيذ المهام.
- 3- جعل الموظفين يملأون الاستبيانات أو أوراق العمل.
- 4- جمع البيانات عن الوظائف من مصادر أخرى مثل استبيانات الرواتب ودليل التوقعات المهنية

وتحتوي بطاقة الوصف الوظيفي على مجموعة من الإجراءات التي تعد أساسيات لبطاقة الوظيفية الوصفية مثل الاسم الوظيفي المعلومات الخاصة بالمؤسسة وكذلك المعلومات الأساسية للمؤسسة ، والمؤهلات والمهارات اللازمة والتي يمكن حصرها كما يلي:¹⁹

أولاً: تحديد المسمى الوظيفي: أول شيء يجب أن يكون لدى المستدعي للوظيفة وصف وظيفي فعال هو المسمى الوظيفي. ويجب التأكد من استخدام مسمى وظيفي موجز ويشير بوضوح إلى الغرض من الوظيفة ونطاقها. ثانياً: المعلومات الأساسية للمؤسسة : لجذب الاهتمام بالمرشحين المناسبين ، يجب وضع في اعتبار ان فرد تقديم عرض ترويجي حول المؤسسة في جملتين إلى أربع جمل. يجب إجراء بحث متعمق عن هوية الفرد ، وما هي ثقافته؟ وما سيكون عليه العمل ؟

ثالثاً: التوقعات وملخص الدور : كتابة ثلاث إلى أربع جمل ، يجب إعطاء لمحة عامة عن الوظيفة ، وكيف تتناسب مع المؤسسة والعناصر المتعلقة بنوعها وحالتها ومدتها وظروف العمل العامة. إن وجودها في تنسيق الوصف الوظيفي لا يشجع المرشحين الأقل تأهيلاً من التقديم ، وبالتالي يوفر له الوقت. ويجب سؤال المقدمين للوظيفة يعرفون ما إذا كانت الوظيفة بدوام جزئي أو بدوام كامل أو بعقد ، أو عن بُعد ، أو في الموقع أو

¹⁷ - الخزامي, عبد الحكم احمد. إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات . القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع, 2003.

¹⁸ - الزبيدي, غني دحام، الزبيدي, ناظم جواد، عباس، حسين وليد.(2016): ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.

¹⁹ - عبد الرحمن، محمد (2010) دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في المرحلة الراهنة ، روية أوسع لعملية الإصلاح، ورقة بحث ، مؤسسة الملتقى العلمي

مختلطة. وإذا كانت هناك أي متطلبات مادية أو متطلبات سفر أو التزامات نهاية الأسبوع ، فذكرها.²⁰

رابعاً : واجبات ومسؤوليات الوظيفة : لجذب المرشحين المناسبين ، يجب تسليط الضوء على الوظائف الأساسية للوظيفة المطلوبة . ، لذا فإن النقاط المطلوبة ستفي بالغرض. يمكن أيضاً سرد التفاصيل بترتيب الأهمية. القاعدة الأساسية الجيدة هي ثماني إلى 14 نقطة ، مع كل نقطة توضح الغرض والنتيجة ، كذلك لا بد من استخدام الكلمات الرئيسية ذات الصلة حتى يتمكن المرشحون من العثور على منشوراتك.

خامساً: المؤهلات والمهارات اللازمة : يتضمن تنسيق الوصف الوظيفي كلا من المهارات الضرورية والمهارات الجيدة (أو المفضلة) اللازمة للنجاح في الوظيفة. ويجب تحديد مستوى التعليم أو المعرفة المطلوبة أو المفضلة والشهادات والمؤهلات والخصائص الشخصية والقدرات البدنية وسنوات الخبرة. كذلك تساعد البطاقة الوصفية المتقدمين المحتملين على قياس مهاراتهم وخبراتهم وتحديد ما إذا كان ينبغي عليهم التقديم أم لا.²¹

خامساً : الدعوة للعمل : للحصول على استجابة للموظفين المحتملين لنشر وظيفتك ، عليك أن تطلب منهم ملء طلب. اجعل عملية التقديم سهلة من خلال تضمين رابط مباشر أو تحديد عنوان البريد الإلكتروني حيث سيتم إرسال مستنداتهم. يمكنك إضافة تواريخ محددة للمواعيد النهائية أو المقابلات أو تواريخ البدء المحتملة أيضاً.²²

المبحث الثاني : نماذج بطاقة الوصف الوظيفي في البلديات

تم تحديد نماذج بطاقة الوصف الوظيفي ومسؤوليات الوظيفة ووصف الطبيعة الوظيفية ، وقد تم اختيار ثلاث نماذج وظيفي وتم تطبيق بطاقة الوصف الوظيفي ، حيث تم اختيار الوصف الوظيفي لمدير شؤون الموظفين ، والوصف الوظيفي لمدير الموارد البشرية، والوصف الوظيفي للمدير المالي²³

الفرع الأول : بطاقة الوصف الوظيفي لمدير شؤون الموظفين

يعد مديرو الموارد البشرية هم من المهنيين الذين يخططون للموظفين الجدد ، وإجراء مقابلات معهم ، وتوظيفهم وفقاً لذلك لتهيئة بيئة عمل صحية. كما أنهم يستشيرون المديرين التنفيذيين بشأن القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على جميع مستويات الإدارة لإحداث تغيير مستدام داخل أعمالهم أو شركاتهم.²⁴

تم تحسين قالب الوصف الوظيفي لمدير الموارد البشرية (HR) هذا للنشر على لوحات الوظائف عبر الإنترنت أو صفحات الوظائف. خصص هذه العينة وفقاً لاحتياجات إدارة البلدية وقم بتضمين واجبات

²⁰ - سلطان، محمد (2001). إدارة الموارد البشرية"، ط 1، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، جمهورية مصر العربية

²¹ - الزعنون، محمد(2008) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على مستوى الأداء ،رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية.

²² - السلمي، علي (2001)إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " ، ط 1، القاهرة: دار الغريب للنشر، جمهورية مصر العربية.

²³ - الزراري، محمود، "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

²⁴ - Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. Journal of Operations Management 22, 119–150.

ومسؤوليات مدير الموارد البشرية الفريدة الخاصة بك ، إن وجدت.²⁵

أولاً : مسؤوليات مدير الموارد البشرية : تشمل مسؤوليات مدير الموارد البشرية ما يلي:²⁶

1- تطوير وتنفيذ استراتيجيات ومبادرات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية العمل الشاملة

2- ربط العلاقات بين الإدارة والموظفين من خلال معالجة الطلبات أو المظالم أو غيرها من القضايا

3- إدارة عملية التوظيف والاختيار

ثانياً : الوصف الوظيفي لمدير الموارد البشرية

موجز الوظيفة: حن نبحت عن مدير موارد بشرية للإشراف على جميع جوانب ممارسات وعمليات الموارد البشرية. وما هو مدير الموارد البشرية؟ : مدير الموارد البشرية هو الشخص المناسب لجميع القضايا المتعلقة بالموظفين. هذا يعني أن مهام مدير الموارد البشرية الخاصة بك ستشمل إدارة الأنشطة مثل تصميم الوظائف والتوظيف وعلاقات الموظفين وإدارة الأداء والتدريب والتطوير وإدارة المواهب.²⁷

وظيفة مدير الموارد البشرية مهمة لنجاح الأعمال. الناس هم أهم أصولنا وستكون أنت الشخص الذي يضمن أن لدينا مكان عمل سعيدًا ومنتجًا حيث يعمل الجميع لتحقيق مهمتنا وأهدافنا الثابتة. يعد تعزيز قيم الشركة وتشكيل ثقافة إيجابية جانبًا حيويًا في الوصف الوظيفي الكامل لمدير الموارد البشرية والمواصفات.²⁸

ثالثاً : المسؤوليات²⁹

1- تطوير وتنفيذ استراتيجيات ومبادرات الموارد البشرية التي تتماشى مع استراتيجية العمل الشاملة

2- جسر العلاقات بين الإدارة والموظفين من خلال معالجة الطلبات أو المظالم أو غيرها من القضايا

3- إدارة عملية التوظيف والاختيار

4- دعم احتياجات العمل الحالية والمستقبلية من خلال التطوير والمشاركة والتحفيز والحفاظ على رأس المال البشري

5- تطوير ومراقبة استراتيجيات الموارد البشرية العامة والأنظمة والتكتيكات والإجراءات عبر المنظمة

6- رعاية بيئة عمل إيجابية

7- الإشراف على وإدارة نظام تقييم الأداء الذي يقود الأداء العالي

²⁵ - السلمي، مؤيد سعيد، وجرحوش، عادل (2000) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" ط1 ، إريد: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

²⁶ - مروان ، محمد (2021). ما هي مهام مدير الموارد البشرية، موقع موضوع ، 7، اذار ، الأردن.

²⁷ - العزاوي، نجم عبد اهلل، وجرحوش، عباس حسين ، (2010) تطور إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، عمان: دار اليازوري، الأردن.

²⁸ - أبو شيخة، نادر أحمد (2333) "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

²⁹ - Lee, Y.T., (2008) Hybrid Approach for Exploring Training Needs and Methods for Human Resources Development Staffs, WSEAS Transactions on Business and Economics, 2008 (5), Vol. 5, pp. 291-297

8- برنامج الحفاظ على خطة الدفع والمزايا

9- تقييم الاحتياجات التدريبية لتطبيق ومراقبة البرامج التدريبية

10- تقرير إلى الإدارة وتقديم دعم القرار من خلال مقاييس الموارد البشرية

11- ضمان الامتثال القانوني في جميع أنحاء إدارة الموارد البشرية

رابعاً : الواجبات الوظيفية لمدير شؤون الموظفين³⁰

1- عادة ما يكون لمديري شؤون الموظفين مجموعة واسعة من المسؤوليات ، والتي يمكن أن تشمل:

2- إجراء مقابلات مع المرشحين للوظائف لتحديد المؤهلات والسمات الشخصية والتناسب الثقافي مع المنظمة

3- توظيف وتوظيف وتدريب موظفين جدد لتلبية الاحتياجات التنظيمية

4- وضع جداول عمل الموظف والإشراف على ساعات عمل الموظفين لضمان الالتزام بقوانين العمل

5- وضع معايير الأداء للموظفين وتقييم أدائهم مقابل هذه المعايير

6- المشاركة في قرارات التوظيف من خلال تقديم مدخلات حول مؤهلات المرشحين والتوصية بقرارات التوظيف للإدارة العليا

7- إدارة طلبات إجازات الموظفين وحالات الغياب من خلال استخدام نظام آلي لضبط الوقت وطرق أخرى لحفظ السجلات

8- مراجعة تقييمات أداء الموظف وتحديد الاحتياجات التدريبية أو الإجراءات التأديبية حسب الضرورة

9- توفير القيادة للمديرين والمشرفين في منظمة في قضايا مثل بناء الفريق وحل النزاعات

10- مراجعة سجلات الإدارات مثل حضور الموظفين وتقييمات الأداء لضمان الامتثال لسياسات الشركة

الفرع الثاني : بطاقة الوصف الوظيفي للمدير المالي

تم تحسين قالب الوصف الوظيفي للمدير المالي هذا للنشر في لوحات الوظائف عبر الإنترنت أو صفحات الوظائف ويسهل تخصيصه للبلدية.

أولاً : مسؤوليات المدير المالي وتشمل ما يلي:³¹

1- تقديم التقارير المالية وتفسير المعلومات المالية للموظفين الإداريين مع التوصية بمزيد من الإجراءات.

³⁰ - الكبيسي، عامر خضير (2005) إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة (، جمهورية مصر العربية

³¹ - Cascio, W.F. (1998.) Applied Psychology in Human Resource Management. Fifth Edition. Prentice Hall, Inc

2- تقديم المشورة بشأن الأنشطة والخدمات وتقديم الاستراتيجيات التي يجب على البلدية اتخاذها

3- الحفاظ على الصحة المالية للمنظمة.

ثانياً: الوصف الوظيفي للمدير المالي

موجز الوظيفة : نحن نبحث عن مدير مالي موثوق به يقوم بتحليل الأنشطة المالية اليومية ومن ثم تقديم المشورة والتوجيه للإدارة العليا بشأن الخطط المالية المستقبلية. والهدف هو تمكين إدارة البلدية من اتخاذ قرارات تجارية سليمة وتحقيق أهداف الشركة.³²

ثالثاً : مسؤوليات المدير المالي : ³³

- 1- تقديم التقارير المالية وتفسير المعلومات المالية للموظفين الإداريين مع التوصية بمزيد من الإجراءات.
- 2- تقديم المشورة بشأن الأنشطة الخدماتية وتقديم الاستراتيجيات التي يجب على الشركة اتخاذها
- 3- الحفاظ على الصحة المالية للمنظمة.
- 4- تحليل التكاليف والتسعير والمساهمات المتغيرة ونتائج المبيعات والأداء الفعلي للبلدية مقارنة بخطط العمل.
- 5- تطوير الاتجاهات والتوقعات المالية للبلدية.
- 6- إجراء مراجعات وتقييمات لفرص خفض التكاليف.
- 7- الإشراف على عمليات الإدارة المالية ، وتحديد الأهداف والغايات ، وتصميم إطار عمل لتحقيقها.
- 8- إدارة إعداد ميزانية البلدية.
- 9- الاتصال بمراجعي الحسابات لضمان الحفاظ على المراقبة المالية المناسبة للبلدية.
- 10- التواصل مع مختلف الأقسام الداخلية ، ومناقشة خطط البلدية والاتفاق على المسارات المستقبلية التي يتعين اتخاذها.

الفرع الثالث : بطاقة وصف وظيفي للمدير الإداري

أولاً: الوصف الوظيفي للمدير المالي ³⁴

وصف الوظيفة : نحن نبحث عن مدير إداري متمرس للتحكم والإشراف على جميع العمليات الإدارية والأفراد والمشاريع. وسيكون المدير الأعلى مرتبة في المنظمة وستكون مسؤولاً عن النجاح الشامل للأعمال.

³² - مرتجى، سهيلة (2003) إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

³³ - النوفل، بدر عيسى(2010). إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة(، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

³⁴ - أحمد ماهر(2004). إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، ط 1، ص26

المرشح المثالي سيكون استراتيجيًا وقائدًا قادرًا على توجيه إدارة البلدية إلى الاتجاه الأكثر خدماتية مع تنفيذ رؤيتها ورسالتها وأهدافها طويلة المدى. ستكون مهارات إدارة الأزمات القوية ضرورية أيضًا لأن المدير العام هو الشخص المتوقع أن "ينفذ" البلدية في أوقات الحاجة.³⁵

الهدف هو التأكد من أن البلدية تتجه باستمرار نحو تحقيق أهدافها قصيرة الأجل وطويلة الأجل ولا تتحرف عن مبادئها التوجيهية الإستراتيجية.

ثانيا : مسؤوليات المدير الإداري³⁶

- 1- تطوير وتنفيذ استراتيجيات أعمال البلدية من أجل تحقيق أهداف المجلس البلدي
- 2- تقديم المشورة الإستراتيجية للمجلس البلدي ورئيس البلدية حتى يكون لديهم رؤية دقيقة للسوق ومستقبل البلدية
- 3- إعداد وتنفيذ خطط عمل شاملة لتسهيل الإنجاز من خلال التخطيط لعمليات فعالة من حيث التكلفة وأنشطة تطوير الخدمات.
- 4- تأكد من إبلاغ قوانين البلديات والمبادئ التوجيهية القانونية على طول الطريق من أعلى إلى أسفل في البلدية وأنه يتم اتباعها في جميع الأوقات
- 5- التواصل والحفاظ على علاقات الثقة مع المواطنين وشركاء الأعمال والجهات ذات الاختصاص
- 6- الإشراف على الأداء المالي للبلدية والاستثمارات والمشاريع الخدمات الأخرى
- 7- تفويض المسؤوليات والإشراف على عمل المديرين التنفيذيين من خلال توفير التوجيه والتحفيز لتحقيق أقصى قدر من الأداء
- 8- اقرأ جميع التقارير المقدمة من قبل المديرين ذوي الرتب الأدنى لمكافأة الأداء ومنع المشكلات وحل المشكلات
- 9- العمل كمتحدث عام وممثل العلاقات العامة للشركة بطرق تعزز ملفها الشخصي
- 10- تحليل المواقف والأحداث الإشكالية وتقديم الحلول لضمان بقاء البلدية وتطورها ونموها

ثالثا : المتطلبات والمهارات للمدير الإداري³⁷

- 1- أثبتت خبرته كمدير عام أو منصب إداري آخر
- 2- خبرة يمكن إثباتها في تطوير الخطط الإستراتيجية وخطط العمل

³⁵ – Toteva, K., E. Gourova, Electronic tool for analysis of employees' feedback, 14th WSEAS International Conference on COMPUTERS, Corfu Island, Greece, July 23–25, 2010, vol. II, pp. 463–468

³⁶ – حسن إبراهيم بلوط (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ط ، ص 18.

³⁷ – صلاح الدين عبد الباقي (1999). إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 15.

- 3- معرفة وافية بتغيرات السوق والقوى التي تؤثر على البلدية
- 4- فهم قوي لتمويل البلديات ومقاييس الأداء
- 5- الإلمام بقانون البلديات وأفضل الممارسات الإدارية
- 6- مهارات تنظيمية وقيادية ممتازة
- 7- مهارات ممتازة في الاتصال والتعامل مع الآخرين والعرض التقديمي
- 8- القدرات التحليلية وحل المشكلات المتميزة

الخاتمة والنتائج والتوصيات

أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، وقد تناولت الدراسة أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في إدارة شؤون الموظفين في البلديات، وقد أبرزت الدراسة أهمية بطاقة الوصف الوظيفي كوثيقة تشمل كافة المعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة ومسؤولياتها مع بيان مهام وواجبات الموظف مع توضيح الصلاحيات المخولة له، كذلك بينت الدراسة معلومات بطاقة الوصف الوظيفي كالمسميات الوظيفية وطبيعة العمل، وفقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة واستناداً للدراسات التحليلية والتنظيمية كذلك أظهرت الدراسة ما تتضمنه بطاقة الوصف الوظيفي كبيان مكتوب من قبل مؤسسة يصف فيها الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة وعلاقات إعداد التقارير مع مسؤولية كتابة ومراجعة التوصيفات الوظيفية. وتعتبر التوصيفات الوظيفية بمثابة الأساس لكل إجراء نتخذه. سواء تم استخدامه للتوظيف أو إجراء مراجعة للأداء أو إجراء أي عدد من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، فإن الأوصاف الوظيفية تعبر كمتخصص في الموارد البشرية مراراً وتكراراً

وخلصت الدراسة أهمية بطاقة الوصف الوظيفي لكونها تساعد على تطوير الأداء، ويحفظ السيرة الذاتية للموظف، ومن خلال البطاقة يمكن تقييم الموظفين العاملين، ويعمل حفظ أدق الأمور الخاصة بالموظفين مع مناقشة أدائهم خلال فترة العمل وتحديد الأمور الخاصة بالأجور والمرتبات. وبيان ما يمكن الحصول المؤهلات والخبرات داخل بيئة العمل، باعتبار الوظائف داخل المؤسسة، لهذا فإنه عامل أساسي في مجال التوظيف واختيار الموظفين للتعين

ثانياً : نتائج الدراسة

- 1- أكدت الدراسة ان لبطاقة الوصف الوظيفي أهمية لكونها كوثيقة تشمل كافة المعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة ومسؤولياتها مع بيان مهام وواجبات الموظف مع توضيح الصلاحيات المخولة له
- 2- بينت الدراسة ان بطاقة الوصف الوظيفي تحتوي في جعبتها المسميات الوظيفية وطبيعة العمل، وفقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة واستناداً للدراسات التحليلية والتنظيمية

- 3- أثبتت الدراسة ان ما تحتويه بطاقة الوصف الوظيفي كبيان مكتوب من قبل مؤسسة يصف فيها الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة وإعداد التقارير مع مسؤولية كتابة ومراجعة التوصيفات الوظيفية
- 4- اثبتت الدراسة ان لبطاقة الوصف الوظيفي أهمية لكونها تساعد على تطوير الأداء , وتحفظ السيرة الذاتية للموظف , ومن خلال البطاقة يمكن تقييم الموظفين العاملين, وعمل حفظ أدق الأمور الخاصة بالموظفين مع مناقشة أدائهم خلال فترة العمل وتحديد الأمور الخاصة بالأجور والمرتبات

ثالثا : التوصيات

- 1- أوصت الدراسة بضرورة تفعيل بطاقة الوصف الوظيفي لما لها من أهمية لكونها كوثيقة تشمل كافة المعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة ومسؤولياتها مع بيان مهام وواجبات الموظف مع توضيح الصلاحيات المخولة له
- 2- على ادارة البلدية ان تدرك ان بطاقة الوصف الوظيفي هي مرجع مؤرشف للموظف تحفظ حقوقه الوظيفية ومسمياته وكل ما يتعلق بأوراقه .
- 3- على رؤساء البلديات تفعيل بطاقة الوصف الوظيفي لانها تحدد المسار الوظيفي, وتوضيح التسلسل الهرمي للوظيفي, وتقييم للحالة الوظيفية للموظف
- 4- على المدير التنفيذي تقييم أداء شؤون الموظفين من خلال تفعيل الوصف الوظيفي باعتباره ضروري في عمليات تعيين واختيار الموظفين من خلال قياس قدرات الأفراد المراد تعيينهم وفق للأنظمة وتعليمات البلدية

المراجع

اولا : المراجع العربية

- أبو شيخة، نادر أحمد (2333) إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- أحمد ماهر (2004). إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، ط 1، ص26
- بربر، كامل. (1997) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان: بيروت، ص81.
- حسن إبراهيم بلوط (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ط ، ص18.
- حمداوي وسيلة(2004). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 88.
- خالد عبد الرحيم الهيثي(2003). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الخزامي، عبد الحكم احمد. إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات . القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 2003.
- رشيد، مازن فارس رشيد(2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان، الاردن
- الرفاعي، يعقوب السيد يوسف(2000). أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت. الإداري. السنة 22 العدد 81 .الكويت..
- الزبيدي، غني دحام، الزبيدي، ناظم جواد، عباس، حسين وليد.(2016): ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- الزرابي، محمود (2006). "تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين،.
- الزنعون، محمد(2008) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وأثرة على مستوى الأداء ،رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش(2000). إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، العراق،
- سلطان، محمد (2001).إدارة الموارد البشرية"، ط1 ،الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، جمهورية مصر العربية
- السلمي، علي (2001)إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " ، ط1 ،القاهرة: دار الغريب للنشر، جمهورية مصر العربية.
- السلمي، مؤيد سعيد، وحرشوش، عادل (2000)إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" ط1 ، إريد: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
- السلمي،علي(2008):إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر .
- صلاح الدين عبد الباقي (1999). إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 15.
- الصيرفي، محمد(2007). إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،

- عاشور، احمد صقر(1985). ادارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- عبد الرحمن، محمد (2010) دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في المرحلة الراهنة ، روية أوسع لعملية الإصلاح، ورقة بحث ، مؤسسة الملتقى العلمي
- العزاوي، نجم عبد اهلل، وجواد، عباس حسين ، (2010) تطور إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، عمان :دار اليازوري، الأردن.
- الكبيسي، عامر خضير (2005) إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الدارية بالقاهرة، جمهورية مصر العربية
- مرتجى، سهيلة (2003)إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- مروان ، محمد (2021). ما هي مهام مدير الموارد البشرية، موقع موضوع ، 7، اذار ، الأردن.
- النوفل، بدر عيسى(2010). إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة(، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- هاشم، زكي محمود(1996). إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت
- الهيثي،صلاح ،المعشر ،زياد (2004) تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا ، دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، مجلد 20 ، العدد الأول. سوريا

ثانيا :المراجع الأجنبية

- Cascio, W.F. (1998.) Applied Psychology in Human Resource Management. Fifth Edition. Prentice Hall, Inc
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. Journal of Operations Management 22, 119–150.
- Lee, Y.T., (2008) Hybrid Approach for Exploring Training Needs and Methods for Human Resources Development Staffs, WSEAS Transactions on Business and Economics, 2008 (5), Vol. 5, pp. 291-297
- Toteva, K., E. Gourova, Electronic tool for analysis of employees' feedback, 14th WSEAS International Conference on COMPUTERS, Corfu Island, Greece, July 23-25, 2010, vol. II, pp. 463-468