

عنوان البحث

**خطة إدارية لتطوير الموارد البشرية في البلديات بالملكة الأردنية الهاشمية :
دراسة حاله بلدية جرش الكبرى**

صالح محمد حسين القادري¹

¹ مراقب دوام، بلدية جرش الكبرى، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: <mailto:Salehalqadere@gmail.com>

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4269>

تاريخ القبول: 2023/01/21م

تاريخ النشر: 2023/02/01م

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية التعرف على وظائف ومهام مديرية الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى، وكذلك تطوير خطة إدارية لتطوير مديرية الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التطويري، وبناء عليه توصلت الدراسة إلى أن من أهم وظائف مديرية الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى، تحقيق الضبط الإداري والتنظيمي للعاملين في البلديات، العمل على استقطاب الكفاءات المميزة والمؤهلة للعمل في بلدية جرش الكبرى وبالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية، وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في البلدية وتوزيعهم حسب الحاجة والمؤهل. وكذلك تم تطوير خطة إدارية تطويرية لعمل مديرية الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى، وأوصت الدراسة تطبيق الخطة التطويرية للموارد البشرية من قبل بلدية جرش الكبرى، وكذلك على بلدية جرش الكبرى العمل على وجود دورات تدريبية للأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية لتوضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية والأسس الحديثة في عملية التحليل الوظيفي، وطرق الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم لتلك الموارد.

الكلمات المفتاحية: الخطة التطويرية، الموارد البشرية، بلدية جرش الكبرى.

RESEARCH TITLE**AN ADMINISTRATIVE PLAN TO DEVELOP HUMAN RESOURCES IN MUNICIPALITIES IN THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN: A CASE STUDY OF THE GREATER JARASH MUNICIPALITY****Saleh Mohammad Hussein Alqaderi¹**

¹ Duty Observer, Greater Jerash Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan.
Email: [mailto: Salehalqadere@gmail.com](mailto:Salehalqadere@gmail.com)

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4269>

Published at 01/02/2023**Accepted at 21/01/2023****Abstract**

The current study aims to identify the functions and functions of the Directorate of Human Resources in the Municipality of Greater Jarash, as well as to develop an administrative plan for the development of the Directorate of Human Resources in the Municipality of Greater Jarash, and in order to achieve the objectives of the study, the developmental approach was used, and accordingly the study concluded that one of the most important functions of the Directorate of Human Resources In the Greater Jarash Municipality, achieving administrative and organizational control of the workers in the municipalities, working to attract distinguished and qualified competencies to work in the Greater Jarash Municipality and in coordination with the Civil Service Bureau, as well as the optimal use of human resources in the municipality and distributing them according to need and qualification. In addition, an administrative development plan for the work of the Directorate was developed Human resources in the municipality of Greater Jarash, and the study.

recommended the implementation of the development plan for human resources by the municipality of Greater Jerash, as well as the municipality of Greater Jarash work on the existence of training courses for individuals working in the management of human resources to clarify the concepts of human resources management and the modern foundations in the process of job analysis, and methods of recruitment and the selection, appointment and evaluation of those resources.

Key Words: development plan, human resources, Greater Jarash Municipality.

المقدمة

يعتمد نجاح المؤسسات المختلفة بتواجد موظفين ذوي مهارات وكفاءات عالية وميزات إدارية متطورة، يقومون بإدارتها ولا شك بأن المؤسسات تدرك أنه فقط ومن خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية تبقى بديمومة وتستمر لذلك فإنها ضرورية لنجاحها. ومن أجل تطوير البلديات يجب أن يكون تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية وجميع المستويات الإدارية داخل البلديات وذلك بتقاسم المسؤوليات، وكذلك من قبل مدير قسم شؤون الموظفين، فهنا لا بد من توضيح بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية للأنشطة والعمليات التي تعزز أداء الموارد البشرية في البلدية.

في ضوء ذلك فإن تطوير مهارات الموظفين والعمل على تحفيزهم تعتبر من الأمور الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية داخل البلدية ولضمان استمرارهم في العمل، حيث تعتبر مديرية الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من النظام الإداري وأنها المحرك الأساسي لنجاح عمل البلديات حيث تساهم وبشكل كبير في تحقق غاياتها الحالية والمستقبلية التي تسعى لها البلديات، وتطوير الخدمات من خلال تطوير الكوادر البشرية التي يتم استقطابها وتوظيفها بالبلدية.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي وظائف الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى؟
 - ما الخطة الإدارية اللازمة لتطوير الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى؟
- أهداف الدراسة

من خلال أسئلة الدراسة تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على وظائف الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى.
- تطوير خطة إدارية من أجل تحسين وتطوير الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى.
- تقديم مجموعة من النتائج العملية التي من الممكن أن يستفيد منها بلدية جرش الكبرى.

أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة لتطوير خطة إدارية في مديرية الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى، وتتبع أهمية الدراسة من النقاط التالي:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية البلديات كونها تمثل السلطة المحلية المسؤولة عن تنظيم شؤون الناس وتقديم الخدمات لهم على اختلاف أشكالها وأنواعها، ومن أهمية الموارد البشرية التي تعتبر العماد الرئيسي في تطوير أداء الموظفين.
- يأمل الباحث أن تساعد الدراسة الحالية ونتائجها أصحاب القرار في البلديات بشكل عام وبلدية جرش بشكل خاص بتوفير كافة المستلزمات من أجل تطوير الموارد البشرية.
- تمثل هذه الدراسة جهداً علمياً في مجال دراسة تطوير الموارد البشرية في البلديات.
- جاء أهمية الدراسة من الموضوع الذي تتناوله من خلال تطوير خطة إدارية في مجال تحسين عمل الموارد

البشرية في بلدية جرش الكبرى، بحيث تعد هذه الدراسة إضافة للمكتبات العربية والمحلية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعي الذي تمثلت في: خطة إدارية لتطوير الموارد البشرية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية: دراسة حالة بلدية جرش الكبرى.

الحدود البشرية: جميع العاملين في مديرية الموارد البشرية ببلدية جرش الكبرى بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمنية: هي الفترة التي قام الباحث بإعداد الدراسة (2022).

الحدود المكانية: هو المكان الذي تم تطبيق الدراسة ببلدية جرش الكبرى والمناطق التابعة لها في المملكة الأردنية الهاشمية.

مصطلحات الدراسة:

مديرية الموارد البشرية: هي إحدى الوظائف الرئيسية للمنشآت، وتهتم بعملية توظيف الأفراد الذين يعملون في المنشأة وتطويرهم، ومراقبة أدائهم.

وقام الباحث بتعريف مديرية الموارد البشرية إجراءً: هي إحدى المديرية التابعة لبلدية جرش الكبرى تقوم بتقديم عدت وظائف للكوادر العاملة في البلدية.

بلدية جرش الكبرى: هي إحدى البلدية الفئة الأولى ومركزها قسبة جرش الكبرى، ويتبع لها عدت مناطق.(الموقع الرسمي لوزارة الإدارة المحلية).

وعرف الباحث بلدية جرش الكبرى إجراءً: هي البلدية التي سوف تطبق عليها الدراسة لتطوير خطة من أجل تطوير مديرية الموارد البشرية فيها.

الدراسات السابقة

قامت الكركي(2022) 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 إلى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة إن إدارة 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 لإدارة الموارد البشرية باعتباره المحرك للقوى العاملة والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي من اجل تطوير الموظف.

قام كل من الموسوي والشبلاوي (2016) بدراسة هدف إلى التعرف على علاقة الارتباط و التأثير بين إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية ضمن إطار مفاهيمي نظري و آخر تطبيقي قي الدوائر البلدية في

محافظة كربلاء المقدسة، إذ وجد الباحث من خلال الدراجة أن هناك ضعف اهتمام في هذه الدوائر باتخاذ إستراتيجية لتطوير مواردها البشرية مما انعكس ذلك على جودة الخدمات البلدية مما يثير ذلك عدد من التساؤلات البحثية عن مدى وجود تصور واضح لدى الدوائر عينة البحث في استراتيجيات تطوير الموارد البشرية و جودة الخدمات البلدية و ما مدى علاقة الارتباط و التأثير بينهما، عليه تم صياغة عدد من الفرضيات ضمن أنموذج الدراسة القرضي بهدف اختبار علاقة الارتباط و التأثير بين المتغير التفسيري (إستراتيجية تطوير الموارد البشرية) و المتغير المستجيب (جودة الخدمات البلدية) للدراسة و باستخدام أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة و هي الاستبانة التي تم تحليل معطياتها باستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS V20) و بناء على ذلك توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات المهمة و التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة، فضلا عن أن النتائج أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة لإستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جودة الخدمات البلدية.

وفي دراسة أخرى وفي نفس السياق قام كل من الجعبري(2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء موظفي بلدية الخليل، كما هدفت إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تصميم وتحليل العمل، الاستقطاب والتعيين، والتدريب التطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والاتصال الداخلي) وعلاقتها بأداء موظفي البلدية، كما هدفت إلى التعرف إلى أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي)، حيث أجريت الدراسة على مجتمع مكون من (57) عاملاً وعاملة إدارياً في بلدية الخليل، حيث تم اختيار العينة بالمسح الشامل للعينة، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى موظفي بلدية الخليل كان متوسطاً، وكذلك لا يتم عمل التدريب والتطوير لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء التدريب والتطوير لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك. ولا يتم عمل تقييم الأداء لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء تقييم الأداء لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك، ولا يتم تطبيق الاتصال الداخلي لجميع وظائف البلدية، كما أشارت النتائج إلى أن درجة مستوى الأداء الوظيفي الكلية (الاساسي والإضافي) كانت مرتفعة، كما توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي، والاستقطاب للكفاءات، وتدريب وتأهيل الموظفين، وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز، والاتصال الداخلي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل، وكما أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير النوع من وجهة نظر موظفي البلدية وفقاً لمتغير النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة على أنه يجب إجراء تحليل وظيفي لمختلف وظائف البلدية. وكذلك تحسين عمليات استقطاب وتوظيف واختيار العاملين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة، وبالشكل الذي يرفع من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي وتطوير آليات الإشراف وتفعيل الرقابة الذاتية.

التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة الحالية تتشابه مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي و الوصفي التحليل لمنهج الدراسة ، وأغلب الدراسات السابقة ركزت على موضوع تطور الموارد البشرية في البلديات، وأثر الأساليب التي ينتهجها موظفين الموارد البشرية البلدية على أداء الإداري والتنظيمي للبلديات .

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم توصية لعمل خطة تطويرية للموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى وهذا يتشابه مع بعض الدراسات السابقة.

اختلفت الدراسة الحالية بأن الدراسة جاءت بخطة تطويرية وهذه لم تكن بالدراسات السابقة ، وكذلك اختلفت في البيئة التي طبقت عليها هذه الدراسة حيث طبقت على بلدية جرش الكبرى، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تُعد الأولى محلياً وعربياً وإقليمياً، والتي تناولت موضوع في غاية الأهمية هو خطة إدارية تطويرية للموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى ، وستكون هذه الدراسة إضافة بحثية ونوعية للبلديات في الأردن ودورها في تطوير مديرية الموارد البشرية، وتم الاستفادة من الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة والأهمية وأهداف البحث، والمنهج وأداة الدراسة.

الأدب النظري:

أهمية إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات

تسعى مديرية الموارد البشرية في البلديات إلي الوصول إلى تحقيق الكفاءة للموظفين في المديرية والأقسام التابعة للبلدية، وتقع أهمية الموارد البشرية بالبلديات من خلال ما يلي:

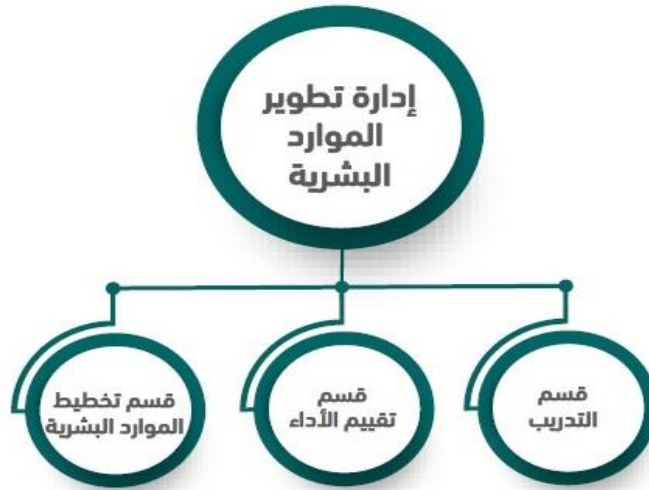
- العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء المؤسسي في البلديات.
- العمل على تحقيق التوازن والتجانس في العمل بين كوادر البلدية.
- استقرار العمل والاستمرار في تحقيق أهدافه.
- تحقيق انتماء الموظف لعمله في البلديات.
- تحسين وتنمية المهارات الخاصة بجميع الكوادر العاملة في البلديات.

تطوير إدارة الموارد البشرية

تسعى البلديات إلى تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال:

- تطوير الثقافة الإدارية: ثقافة الإدارة هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم والقواعد السلوكية والقيم والعادات التي يتقاسمها الموظفون ويتبعونها في علاقاتهم وسلوكهم. ودور إدارة الموارد البشرية هو نشر بعض القيم الإيجابية التي نحتاجها اليوم وتهتم بصفة أساسية على تطوير النتائج حيث يجب أن تركز الإدارة على تحقيق النتائج المتوقعة مثل (السرعة في تقديم الخدمة - الدقة - تقليل التكلفة).
- التعاون بين الكوادر العاملة في الموارد البشرية في البلديات: يجب التعاون بين الموظفين من أجل تحقيق الأهداف، ومواجهة المشكلات ومعالجتها. العمل على تغيير نظرة المواطنين عن العمل البلديات التقليدي: فالديمقراطية والروتين عمليتان متبادلتان بين الموظف والمواطن ، فإذا قام الموظف بإنجاز مهامه أسرع وبمستوى جودة أعلى ،تحسن رأي المواطن عن العمل في البلديات.

- تأكيد وتطوير المواطنة التنظيمية للعاملين: تعني المواطنة التنظيمية أي استعداد وتطوع الفرد لإتقان العمل والتميز في مستوى الأداء ، والذي يؤدي إلى تقدم وازدهار المنظمة الاستغلال الأمثل للوقت: والذي يعني استغلال أوقات العمل في الإنتاج ، والحرص على إنجاز المهام سريعاً مع مراعاة الدقة والجودة العالية .
 - تأكيد ثقافة التطوير والتميز في العمل في البلديات.
- ويعرض الشكل التالي الأمور التي يجب التركيز عليها من أجل تطوير الموارد البشرية في البلديات:



- الصفات التي يجب أن يتمتع فيها موظفين الموارد البشرية:
- إن مديرية الموارد البشرية في البلديات تدرك وتتفهم أن قيامها بمهامها وواجباتها ومسؤولياتها الملقاة على عاتقها بكفاءة عالية ينعكس سلباً أو إيجاباً على أداء الوحدات التنظيمية الأخرى في البلديات، وأنها كلما كان أداؤها أكثر كفاءة واحترافاً كان لذلك الأثر المباشر في أداء الموظفين في الوحدات التنظيمية الأخرى، ولذلك أبرز الصفات التي يتمتع فيها العاملين في الموارد البشرية ما يلي:
- الدقة في العمل: وتكون من خلال: الدقة في البيانات المتعلقة بنشاطات وأعمال الموارد البشرية، وكذلك تطبيق الأنظمة والقوانين المتعلقة في الموارد البشرية، والعمل على صحة المستندات المتعلقة بنشاط الموارد البشرية.
 - السرعة في العمل من خلال؛ تنفيذ الخدمات الخاصة بكوادر البلدية.
 - التطور المستمر: تطوير أنظمة الموارد البشرية المطبقة في الشركة، تطوير مستوى الخدمات المقدمة للموظفين.
 - الأمانة والسرية من خلال؛ سرية المستندات الخاصة بالموظفين.
 - تسهيل الإجراءات ببساطة في تنفيذ المعاملات الخاصة بالموظفين .
- العناصر الرئيسية لتطوير الموارد البشرية
- تعمل إدارة الموارد البشرية في البلديات باستمرار على تنمية الموارد البشرية من خلال التركيز على:
1. الإنتاجية: وتعني مقدرة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين في البلدية على القيام بنشاطات منتجة ومبدعة وخلاقة.

2. المساواة والعدالة: وتعني المساواة بين جميع الموظفين في البلدية دون أي تمييز .
3. الولاء والانتماء: وتعني الاطمئنان للمستقبل الوظيفي في البلديات والولاء لها والرغبة في الاستمرار بالعمل فيها.
4. المشاركة: وتعني مشاركة الموظفين في القرارات والإجراءات التي تؤثر عليهم في البلدية .

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التطويري لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بتطوير الموارد البشرية، و كذلك تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وللحصول على المعلومات للإجابة على أسئلة الدراسة .

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول والذي ينص على " ما هي وظائف الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى؟

وظائف الموارد البشرية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية

- شؤون الموظفين.
 - التطوير والتدريب للكوادر في البلديات.
 - تقييم أداء العاملين في البلديات.
 - تخطيط الموارد البشرية.
 - التطوير والتنظيم المؤسسي في البلديات.
- تسعى إدارة الموارد البشرية في البلديات لإعداد البنية الأساسية للبناء التنظيمي والمؤسسي فيها بهدف :
- تحقيق الضبط الإداري والتنظيمي للعاملين في البلديات.
 - العمل على استقطاب الكفاءات المميزة والمؤهلة للعمل في بلدية جرش الكبرى وبالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية.
 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في البلدية وتوزيعهم حسب الحاجة والمؤهل.
 - تقييم الأداء لجميع العاملين وتحديد احتياجاتهم .
 - رفع مستوى الأداء والإنتاجية عن طريق التدريب والتأهيل المهني لكوادر البلدية.
 - تخطيط المسار الوظيفي للموظفين العاملين في البلدية .
 - تنمية الولاء والانتماء للبلدية من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي والعطاء بين الموظفين العاملين.
 - تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ تؤمن الرعاية المتكاملة للموظفين، والعمل على تحديد كافة الاحتياجات للعاملين في البلديات.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على " ما الخطة الإدارية اللازمة لتطوير الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى؟

1. إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تشمل:

- رؤية ورسالة مديرية الموارد البشرية.
- المهام والواجبات الرئيسية لمديرية الموارد البشرية.
- السياسات العامة للموارد لمديرية الموارد البشرية.

○ الإجراءات العامة مديرية الموارد البشرية.

2. إعداد الهيكل التنظيمي المناسب العام والتفصيلي لمديرية الموارد البشرية وتحديثه باستمرار.
3. إعداد الوصف الوظيفي لوظائف البلدية وتحديثه باستمرار.
4. تطوير القدرات والمهارات للوظائف.
5. إعداد التصنيف الوظيفي والمسار الوظيفي لوظائف البلدية.
6. إعداد لائحة تنظيم العمل ولائحة المكافآت والجزاء الخاصة بموظفين بلدية جرش الكبرى.
7. إعداد دليل الموظف.
8. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وإعداد الموازنة التقديرية الخاصة بها.

استقطاب الكفاءات العالية والمميزة للعمل

1. دراسة سوق العمل.
2. تحديد أفضل المصادر المحلية والخارجية للتوظيف.
3. الاتصال والتواصل الفعال مع المصادر المثلى للموارد البشرية.
4. إقامة وإدامة علاقات متطورة بين المراكز التدريبية وبلدية جرش الكبرى.

إدارة وتنظيم التحاق الموظفين الجدد

1. إجراءات جذب واستقطاب الموظفين .
2. دراسة الطلبات والترشيح المبدئي.
3. إجراء المقابلات الشخصية.
4. إجراء الاختبارات المتنوعة المقررة للوظيفة.
5. التنسيق مع ديوان الخدمة المدنية في عملية التوظيف.
6. الترشيح النهائي للوظائف.
7. التعاقد النهائي.
8. المتابعة أثناء فترة التجربة.
9. تنفيذ الدورة التأهيلية الأساسية للموظفين الجدد.

التأهيل والتدريب المستمر

1. تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البلدية سواء الداخلية أو الخارجية.
2. التخطيط والإشراف على تنفيذ برامج التدريب اللازمة للموظفين ومتابعتها، بغرض تحقيق

الأهداف العامة التالية :

- توجيه ميول الموظفين لتبني ثقافة وقيم وأهداف البلدية.
- توفير الوقت والجهد في الحصول على المعارف والمهارات والخبرات اللازمة.
- منح الموظفين المتدربين القدرة على مواكبة الجديد في المجالات التي يعملون بها.
- منح الموظفين المتدربين القدرة على مواجهة التحديات الحالية والمتجددة التي تواجههم في أعمالهم في بلدية جرش الكبرى.

- تأهيل الموظفين المتدربين الجدد ومساعدتهم على فهم العمل والتأقلم مع متطلبات العمل والمهام المطلوبة منهم.
- المساهمة في تأهيل الموظفين الحاليين وتعزيز قدراتهم على تأدية مهام عمل جديدة ومن ثم نمو فرصهم للتقدم الوظيفي.
- منح الموظفين المتدربين القدرة على أداء مهام جديدة ومتنوعة في أعمالهم مما يساعد في تنفيذ عملية التدوير الوظيفي وصولاً إلى الموظف الشامل .

3. تنظيم ورش التدريب التخصصية.

4. تنظيم زيارات تبادل الخبرات مع البلديات الأخرى.

5. تنظيم المساعدات والإجازات الدراسية للعاملين في بلدية جرش الكبرى.

تصميم وتنفيذ نظام لمتابعة وتقييم أداء الموظفين

1. إعداد نظام تقييم الأداء للموظفين العاملين في بلدية جرش الكبرى .
2. تحديد معايير قياس الأداء للموظفين العاملين في البلدية.
3. تحديد معدلات الأداء للموظفين ومراقبة مدى الالتزام بتحقيقها.
4. العمل على ربط نتائج التقييم مع الأنظمة الأخرى ذات العلاقة في البلدية (نظام الترقيات- نظام المكافآت وزيادة الرواتب-خطة التدريب ... وخلافها).
5. التأكد من شمول وتوازن عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل:

- مستوى السلوك والانضباط.

- مستوى الأداء.

- الإبداعات والابتكارات الخاصة.

- الاستعداد للتطور والترقية.

رفع مستوى الاستقرار الوظيفي بين الموظفين

تعمل إدارة الموارد البشرية باستمرار على رفع وزيادة مستوى الاستقرار الوظيفي بين الموظفين في بلدية جرش الكبرى من خلال المؤشرات التالية:

للشركة :

1. التخطيط لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية.
2. القدرة على توفير الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد والمواصفات والوقت المطلوب.
3. عدم وجود عمالة زائدة عن احتياجات العمل وتوزيعهم على الأقسام الأخرى.
4. توافر البديل المناسب لكافة مواقع العمل بالشركة والتأمين الذاتي لاحتياجات الشركة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد الموظفين.
5. القدرة والمرونة على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة لبلدية جرش الكبرى.
6. القدرة على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة للموظفين.

7. القدرة على مواكبة التحديات والتطورات الجديدة في المجال الذي تعمل فيه البلديات.
8. سلامة البيئة الداخلية للعمل .
9. تعميق روح التعاون والتكامل وروح فريق العمل لدى الموظفين في بلدية جرش الكبرى.
10. ارتفاع مستوى انتماء الموظفين للشركة واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه الشركة.

للموظفين :

1. ثبات واستقرار التحسن المستمر في مستوى أداء الموظف في العمل في البلدية.
2. الاستعداد النفسي والعقلي للموظف للتعلم والتطور والترقي وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
3. ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظف.
4. قابلية وتفاعل الموظف مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها البلدية وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.
5. إحساس الموظف بالانتماء للبلدية والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.
6. العلاقة الجيدة بين الموظف ورؤسائه وزملاؤه في البلدية.
7. تمتع الموظف بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله في البلدية.

8. إحساس الموظف بتقدير بلدية جرش الكبرى لعمله وحرصها عليه وعلى بقائه في خدمتها.

إدارة وتنظيم العلاقة بين الموظفين والشركة (شؤون الموظفين)

1. العمل على تطبيق السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى.
2. تنظيم بيئة العمل.
3. تنظيم الحقوق المالية الدورية للموظفين (الأجور والبدلات والحوافز والمكافآت).
4. تنظيم عمليات النقل والترقية.
5. تنظيم الإجازات .
6. تنظيم الأرشفة اليدوية والإلكترونية للمستندات والوثائق الخاصة بالموظفين والتأكد من احتوائها على جميع المستندات والوثائق الخاصة ببلدية جرش الكبرى.
7. تنظيم عملية الجزاءات والإجراءات التأديبية داخل البلدية.
8. تنظيم الخدمات الاجتماعية والترفيهية والخدمات المتنوعة للموظفين في بلدية جرش الكبرى.
9. إدارة التبادل الوظيفي الداخلي بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الشركة.
10. تنظيم عملية انتهاء الخدمات في الشركة في الحالات المختلفة.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- على بلدية جرش الكبرى العمل على وجود دورات تدريبية للأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية لتوضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية والأسس الحديثة في عملية التحليل الوظيفي، وطرق الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم لتلك الموارد.
- وكذلك العمل على الاهتمام بعملية تقييم الأداء داخل البلدية والعمل على تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب الفنية والقيادية والعملية.
- تطبيق الخطة التطويرية للموارد البشرية من قبل بلدية جرش الكبرى.
- على الباحثين إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

المراجع:

المراجع العربية

- الجعبري، علي.(2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل، فلسطين.
- الكركي، نكاه.(2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 9(3)، مجلة إلكترونية.
- القاضي، زياد.(2012). علاقة ممارسات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- مضيه، رافع.(2017). استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة القدس، فلسطين.
- المدهون، محمد.(2011). إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإبداع للطباعة والنشر، ط1، غزة-فلسطين.
- الموسوي، صبيحه والشبلاوي، عباس.(2016). إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية، دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(92)، 35-66.

- مسعودي، عبد الهادي وبوفاتح، بلقاسم. (2019). دور الحوكمة في تطوير إدارة الجماعة المحلية: دراسة تحليلية، مجلة المنتدى، 4(3): 1-18.

- الموقع الإلكتروني لوزارة الإدارة المحلية ، www.mola.gov.jo/AR/Pages

المراجع الأجنبية

- Carry L.,:Cooper and Denek Tomington. (1979) .Strategies for relieving Stress work,:"Personnel Management,,:Vol.11.No.6.
- Walia , kranti , (2012) . Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Retention , International Journal of Research in IT & Management , Vol.8, No.3, PP: 15-22.