

عنوان البحث

إدارة شؤون الموظفين ودورها في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات 2023

سائدة نايل الحروب¹

¹ وزارة الادارة المحلية، بلدية الكرك الكبرى، الأردن.

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4380>

تاريخ القبول: 2023/02/15م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة شؤون الموظفين ودورها في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات 2023 ، وقد تناولت الدراسة أهمية إدارة شؤون الموظفين بمساعدة الموظفين على تطوير إمكاناتهم وقدراتهم حتى يتمكنوا من الحصول على ثقة في إدارة أعمالهم من خلال التركيز على المسؤولية الاجتماعية ، وتصميم العمل ، والتوظيف ، وأسلوب القيادة والإشراف ، والتعويضات والتقييم ، والمفاوضة الجماعية ، والتطوير التنظيمي . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لبيان أهمية إدارة شؤون الموظفين ودورها في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات 2023

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والنتائج ، حيث أكدت الدراسة ان إدارة شؤون الموظفين تعد احد الركائز الأساسية في تنظيم إدارة القوى العاملة في البلديات والتي تسهم في تطوير وتدريب وتمكين الموظفين في إدارة أعمالهم ، وإشراك الموظفين في دورات تدريبية تساعد في تطوير مهاراتهم الوظيفية وتحقيق وإنجاز المهام ، وأوصت الدراسة بتعزيز إدارات شؤون الموظفين في البلديات من خلال توفير الإمكانيات التكنولوجية لتسهيل مهامها للحفاظ على أداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: إدارة شؤون الموظفين، التطوير المؤسسي، البلديات

RESEARCH TITLE**PERSONNEL MANAGEMENT AND ITS ROLE IN THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT AND ORGANIZATION OF MUNICIPAL EMPLOYEES 2023****Sandah Nayel Alhroob¹**¹ Ministry of Local Administration, Greater Karak Municipality, Jordan.HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4380>**Published at 01/03/2023****Accepted at 15/02/2023****Abstract**

The study aimed to identify personnel management and its role in the development and institutional organization of municipal employees 2023. The study dealt with the importance of personnel management by helping employees develop their potential and capabilities so that they can gain confidence in managing their business by focusing on social responsibility, work design, employment, Leadership and supervision style, compensation and evaluation, collective bargaining, and organizational development.

The study relied on the analytical descriptive approach as one of the most used approaches in the study of human social phenomena. The study is based on employing this approach. To demonstrate the importance of personnel management and its role in the institutional development and organization of municipal employees 2023

The study reached a set of recommendations and results, as the study confirmed that the personnel management is one of the main pillars in organizing the management of the workforce in the municipalities, which contributes to the development, training and empowerment of employees in managing their work, and the involvement of employees in training courses that help in developing their job skills and achieving achievement. Tasks The study recommended strengthening personnel departments in municipalities by providing technological capabilities to facilitate their tasks to maintain the performance of employees.

Key Words: personnel management, institutional development, municipalities

المقدمة

تعتبر إدارة شؤون الموظفين احد الركائز الأساسية في تنظيم إدارة القوى العاملة في البلديات والتي تسهم في تطوير وتدريب وتمكين الموظفين في إدارة أعمالهم، ومن خلال إدارة شؤون الموظفين يتم إشراك الموظفين في دورات تدريبية تساعد في تطوير مهاراتهم الوظيفية وتحقيق وإنجاز المهام، وتقديم الخدمات التي تقع على عاتق البلدية.

وتستند إدارة شؤون الموظفين على ركائز مهمة تتمثل بعناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة وتنظيم علاقات العمل والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة وفصل الموظفين و تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية. وتتضمن إدارة شؤون الموظفين استراتيجيات تساعد الموظفين في تطوير أدائهم من خلال التدريب ، والمشاركة في الدورات وورشات العمل لتحسين أداء أعمالهم

أن إدارة شؤون الموظفين هي نهج ؛ وجهة نظر؛ وأسلوب جديد في التفكير وفلسفة الإدارة ، والتي لا تهتم فقط بإدارة الأشخاص ، ولكن أيضاً بحل المشكلات الإنسانية للمؤسسة بذكاء وإنصاف ، وبطريقة تضمن تطوير إمكانات الموظفين بشكل صحيح ، هذا الحد الأقصى يستمد رضاهم من عملهم ، وتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة.

كذلك تعتبر إدارة شؤون الموظفين وظيفة الإدارة المعنية بتعزيز وتطوير فعالية العمل والنهوض بالموارد البشرية في المؤسسة من خلال التخطيط السليم ، والتنظيم ، والتوجيه ، والتنسيق ، والرقابة على الأنشطة المتعلقة بملفات الموظفين ، وتنمية وتحفيز وتدريب الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وترتكز ادارة شؤون الموظفين على مجموعة من الوظائف التي تعزز فاعلية إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في تخطيط الموارد البشرية التي من خلالها يتم تحديد احتياجات البلدية من الكوادر البشرية المختلفة ، واستقطاب الموارد البشرية أي استقطاب المؤهلين ذوي الكفاءة، كذلك توظيف الموارد البشرية ، وتحليل وتوصيف الوظائف ، بالإضافة إلى التدريب لتنمية المهارات الفنية وأخيرا تقييم الأداء: أي تقييم أداء الموظفين وقياس مدى تحقيقهم لإعمالهم .

مشكلة الدراسة : تكمن مشكلة الدراسة في موضوع إدارة شؤون الموظفين ودورها في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات 2023 ، حيث أصبحت إدارة شؤون الموظفين ابرز الإدارات التي تنظم أعمال الموظفين وتساعدهم على اداء مهامهم ،بالمقابل المؤسسة التي لا تستند على إدارة شؤون الموظفين يكون مصيرها الفشل وعدم القدرة على تقديم الخدمات وعشوائية العمل وغياب التنظيم .

أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة في نطاقين علمي وعملي

الأهمية العلمية: قد تفيد الدراسة في رفد المكتبات ومكتبة البلديات ومراكز البحث العلمي والمختصين لبيان دور إدارة شؤون الموظفين في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات 2023

الأهمية العملية : تبرز أهمية الدراسة دور إدارة شؤون الموظفين في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات 2023 وما قد تسهم به ادارة الموارد البشرية في تعزيز وتطوير فعالية موظفي البلدية من خلال التدريب ، والمشاركة في الدورات وورشات العمل لتحسين أداء أعمالهم مما ينعكس ذلك على اداء البلدية في تقديم

الخدمات الأفضل.

أهداف الدراسة : سعت الدراسة للتعرف على الأهداف التالية

1- التعرف على مفهوم إدارة شؤون الموظفين ومرتكزاتها

2- التعرف على دور إدارة شؤون الموظفين التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات

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

1- ما مفهوم إدارة شؤون الموظفين وما مبادئها

2- ما دور إدارة شؤون الموظفين في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات

منهجية الدراسة : اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف إدارة شؤون الموظفين ودورها في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات 2023

مصطلحات الدراسة :

إدارة شؤون الموظفين : هي الإدارة التي تعني بإدارة شؤون الموظفين من حيث التوظيف ، وتنمية القدرات والمهارات ومتابعتهم ، والتوجيه والتدريب ، وحفظ السجلات والوثائق التي تتعلق بسجله الوظيفي وحفظ ملفاته.¹

التطوير المؤسسي : عبارة عن منهج، أو أداة تهدف إلى تمكين الموظفين من تعزيز المؤسسات التي ينتمون إليها، من خلال فعاليات التقييم الذاتي، والتحليل، وإعداد ومتابعة خطط العمل، لتنفيذ الأهداف، والذي يؤدي اعتماده إلى (ثقافة التميز). أو الجودة الشاملة .

البلدية : مؤسسة أهلية مستقلة ماليا وإداريا، ذات شخصية اعتبارية مناط بها إحداث أو إلغاء أو تعيين حدود منطقتها، ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون. ومن خلال المجلس البلدي يتم التخطيط واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به . وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطه بها²

المبحث الأول: مفهوم إدارة شؤون الموظفين ومبادئها

"إدارة شؤون الموظفين هي النظام الإداري لتوظيف وتطوير الموظفين بحيث يصبحون أكثر قيمة للمؤسسة. يشمل ، إجراء تحليل الوظيفة ؛ تخطيط احتياجات الموظفين والتوظيف ؛ اختيار الأشخاص المناسبين للوظيفة المناسبة ؛ التوجيه والتدريب ؛ تحديد وإدارة الأجور والرواتب ؛ تقديم المزايا والحوافز ؛ تقييم الأداء حل النزاعات؛ والتواصل مع جميع الموظفين على جميع المستويات³

إدارة الموارد البشرية هي تجسيد لإدارة شؤون الموظفين. لهذا السبب لا يميز الكثير من الناس بين المصطلحين ويستخدمونه بالتبادل. ومع ذلك ، ليس هناك شك في حقيقة أن إدارة الموارد البشرية أو الموظفين هي جزء لا يتجزأ من وظيفة أي مدير. وإدارة شؤون الموظفين هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على المشتريات

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

² - قبيلات حمدي (2017). التشريعات الناظمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، الأردن.

³ - بربر، كامل. (1997) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، ط1 ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان: بيروت،

والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة وفصل الموظفين حتى يتم تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية.⁴ تعمل إدارة شؤون الموظفين بإدارة شؤون الأفراد في العمل. ويقصد بالموظفين الرتب والمفاتيح أو "العمال النقابيين" ولكن يشمل أيضًا "الموظفين الأعلى" والعمال غير النقابيين". بعبارة أخرى يغطي جميع مستويات الموظفين الفنية والإدارية والمهنية

وتؤكد إدارة شؤون الموظفين على مجموعة من الخصائص التي يجب ان يتمتع بها الموظف والتي تتمثل بالقدرات أي قدرات الموظفين وذلك بالإشارة إلى تلك القدرات أو الإنجازات ، الموروثة أو المكتسبة ، التي يمتلكها الموظف ، ويكون قادرًا عليها ويجب أن يمارسها إلى حد ما في عمله. والخاصية الثانية الاهتمامات - ليس فقط رغبات الفرد وطموحاته ، ولكن أيضًا ميوله الاندفاعية الغريزية ، والتطلعات الغامضة ، والرغبات الشديدة غير المحددة التي قد تدفعه أو لا تدفعه إلى أقصى ما في فعله في أداء واجباته. والخاصية الثالثة الفرص ليس فقط فرصًا للتقدم ، ولكن فرصًا لممارسة قدراته وإرضاء اهتماماته. وأخيرًا شخصية الموظف وتتجلى الشخصية من خلال استقبال الأفراد من قبل الآخرين. شخصية الموظف لها تأثير كبير على فرصه.

إدارة شؤون الموظفين هي إحدى وظائف الأعمال التي تتعامل بشكل أساسي مع المتطلبات الإدارية ومتطلبات حفظ السجلات المتعلقة بدورة حياة الموظف الكاملة للموظفين في المؤسسة. ويمكن أن يشمل المصطلح عددًا من المهام والأنشطة المختلفة ، مثل كتابة العقود والخطابات ، ودفع الرواتب ، وضمان الالتزام بقانون ولوائح العمل في عدد من المجالات مثل الصحة والسلامة ، وانضباط الموظفين ، والتظلم .

"إدارة الموارد البشرية" هو مصطلح يدمج الأنشطة المضطلع بها ضمن إدارة شؤون الموظفين ولكنه يأخذ هذا إلى أبعد من ذلك ليشمل عناصر إضافية. شهدت السنوات الخمسون الماضية أو أكثر تغييرًا ملحوظًا في الثقافة في معظم المنظمات الحديثة ذات التفكير المستقبلي. تحول التركيز من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية. ربما يرجع هذا التغيير إلى الدافع الشخصي وجهد الموظفين.⁵

وهناك بعض الاختلافات والتشابهات الرئيسية بين إدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية:⁶

1- من حيث التركيز على القواعد واللوائح : تركز إدارة الموظفين التقليدية بشكل كبير على القواعد ، وعادة ما يتم وضعها في شكل عقد أو كتيب موظف. كان دور المديرين التنفيذيين هو مراقبة الامتثال للقواعد المذكورة وضمان الالتزام بها ، وكان من المتوقع أن يلتزم الموظفون بهذه اللوائح. لكن إدارة الموارد البشرية لها علاقة مختلفة كثيرًا بمفهوم اللوائح. في حين أنه ضروري بشكل لا يمكن إنكاره ، إلا أنه يوجد بشكل عام نهج أكثر مرونة للقواعد. بشكل عام ، القواعد الوحيدة غير القابلة للتفاوض هي تلك الموجودة لضمان السلامة واحترام الآخرين. هذه المرونة تعزز عادة موقف "ما يمكن فعله" للموظفين. والفكرة الكامنة وراء ذلك هي أنه إذا تم تقييد الموظفين بسبب كثرة القواعد ، فلن يكونوا قادرين وغير راغبين في استخدام مبادرتهم وإبداعهم لإفادة المؤسسة.

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

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

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

2- من حيث أسلوب القيادة وعلاقات الموظفين: كان اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل سمة من سمات إدارة شؤون الموظفين التقليدية. تم الاتفاق على إستراتيجية العمل على مستوى مجلس الإدارة ثم تم متابعتها لأسفل حتى يعمل المديرون المباشرون مع فرقهم للمتابعة والتنفيذ. ولكن تتخذ إدارة الموارد البشرية نهجًا أكثر تعددية ، حيث تشجع الموظفين على المشاركة الكاملة في الرؤية وأهداف العمل ومشاركة الأفكار حول شعورهم بأن دورهم لديه القدرة على المساهمة شخصيًا في الوصول إلى هذه الأهداف.⁷

3- من حيث المكافأة ، بما في ذلك التعويضات والمزايا: اشتهرت إدارة شؤون الموظفين بالتركيز على هيكل الأجور والمزايا المنظمة حول معدلات محددة بالساعة ، مع زيادات للخدمة الطويلة. بالمقابل ان أحد المبادئ الراسخة في إدارة الموارد البشرية الحديثة في أن الدفع للأفراد بناءً على جهودهم ونتائجهم غالبًا ما يشجع على زيادة الكفاءة وتحسين الأداء. لذلك هناك تركيز أكبر على الأجور والمكافآت المتعلقة بالأداء ، بدلاً من التركيز على الأقدمية.⁸

4- من حيث دور الإدارة: : يلعب المديرون المباشرون دورًا مهمًا في جميع المنظمات. هم أول نقطة اتصال للموظفين. ومع ذلك ، فإن دورهم الأساسي يختلف بين مجالات شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية. دور المدير المباشر داخل إدارة شؤون الموظفين التقليدية هو المراقبة والمراقبة. يُطلب من الموظف العمل وفقًا لمجموعة من الإجراءات ، والأمر متروك للمدير المباشر للإشراف على هذا العمل. بالمقابل تحول إدارة الموارد البشرية تركيز هذا المدير المباشر إلى التشجيع والدعم والرعاية ، حيث يتم تشجيع الموظفين على مشاركة الأفكار والاعتماد على مديرهم المباشر للتدريب والمساعدة. يُنظر إلى هذا على أنه طريقة جيدة لدعم الموظفين ليكون لديهم القدرة على العمل بشكل مستقل واستخدام مهاراتهم وخبراتهم ضمن أدوارهم بشكل أكثر استقلالية.⁹

وتختلف مبادئ إدارة شؤون الموظفين حتمًا عبر المؤسسات المختلفة. ومع ذلك ، فإن غالبية المؤسسات والمنظمات تعتقد أن التنمية الشخصية الفعالة ، والتواصل الجيد ، وكرامة العمل ، والروح المعنوية العالية هي المعايير الرئيسية داخل الوظيفة ويجب دمجها في كل من الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية الأوسع على جميع المستويات. ومن أبرز هذه الوظائف ما يلي:¹⁰

1. التخطيط : يتضمن هذا الجانب التنبؤ بشواغر الموظفين التي قد تتطلبها الشركة في المستقبل ثم التخطيط لأنشطة التوظيف لدعم ذلك.
2. التنظيم : إدارة شؤون الموظفين مسؤولة عن ضمان أن الهيكل التنظيمي للموظفين يلبي احتياجات العمل ، سواء الآن أو في المستقبل.

⁷ - رشيد، مازن فارس رشيد(2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان، الاردن
⁸ - Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. Journal of Operations Management 22,

⁹ - Toteva, K., E. Gourova,(2010) Electronic tool for analysis of employees' feedback, 14th WSEAS International Conference on COMPUTERS, Corfu Island, Greece, July 23-25, , vol. II, pp. 463-468

¹⁰ - مروان ، محمد (2021). ما هي مهام مدير الموارد البشرية، موقع موضوع ، 7، اذار ، الأردن.

3. التوظيف : يتضمن ذلك تعيين موظفين جدد بشكل فعال في العمل والعمل على أساس مستمر مع الموظفين لتدريبهم وتطويرهم ضمن أدوارهم الحالية. وهذا يشمل تحديد الفرص لعمليات النقل أو الترقيات المحتملة.

4. التحفيز: الإدارة الجيدة للأفراد هي المسؤولة عن خلق بيئة عمل متناغمة والحفاظ عليها. وهذا يشمل ضمان أن استراتيجيات التعويضات والمزايا للأعمال تشجع على النجاح ، وإجراءات التظلم والتأديب للموظفين ، والتواصل الفعال ، وسياسات الصحة والسلامة القوية.

5. التقييم : يعد ضمان عملية تقييم أداء قوية أمرًا بالغ الأهمية لإدارة شؤون الموظفين. من الأمور الحيوية أيضًا دعم المبادرات لمساعدة مواقف الموظفين تجاه العمل على أن تكون إيجابية ومعنويات عالية.

وتتضمن طبيعة إدارة شؤون الموظفين التوظيف والتطوير والتعويض. ويتم تنفيذ هذه الوظائف في المقام الأول من قبل إدارة شؤون الموظفين بالتشاور مع الإدارات الأخرى موضحة كما يلي :¹¹

1. إدارة شؤون الموظفين هي امتداد للإدارة العامة. تهتم بتشجيع وتحفيز القوى العاملة المختصة لتقديم مساهمتها الكاملة في هذا الاهتمام.

2. توجد إدارة شؤون الموظفين لتقديم المشورة والمساعدة للمديرين التنفيذيين في شؤون الموظفين. لذلك فإن قسم شؤون الموظفين هو قسم الموظفين في المؤسسة.

3. تؤكد إدارة شؤون الموظفين على العمل بدلاً من وضع جداول طويلة وخطط وأساليب عمل. ويمكن حل مشاكل وتظلمات الأشخاص في العمل بشكل أكثر فعالية من خلال سياسات الموظفين العقلانية.¹²

4. تقوم إدارة شؤون الموظفين على التوجيه. لذلك يتم مساعدة العمال على تطوير إمكاناتهم بشكل كامل للقلق.

5. التحفيز : كما أنه يحفز الموظفين من خلال خطط الحوافز الفعالة بحيث يقدم الموظفون تعاونًا كاملاً.

6. تتعامل إدارة شؤون الموظفين مع الموارد البشرية ذات الاهتمام. في سياق الموارد البشرية ، يدير كل من الأفراد والعاملين من ذوي الياقات الزرقاء.

تساعد مبادئ إدارة شؤون الموظفين مديري شؤون الموظفين على إجراء السياسات وتوجيهها بطريقة مناسبة ومن أبرزها :¹³

1. مبدأ الحد الأقصى لتنمية الموظفين: وفقًا لهذا المبدأ ، يتم تطوير العمال إلى أقصى حد ، بحيث يمكن استخدام قدرتهم المتطورة ، والذكاء ، والإنتاجية والكفاءة لتحقيق هدف المؤسسة .

2. مبدأ الاختيار العلمي: يتيح هذا المبدأ أن يكون لديك الشخص المناسب للوظيفة المناسبة.

¹¹ - 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.

¹² - صلاح الدين عبد الباقي (1999). إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 15.

¹³ - الكبيسي، عامر خضير (2005) (إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الدارية بالقاهرة ، جمهورية مصر العربية

3. مبدأ روح الفريق: يجب تطوير روح الفريق لدى العمال. يجب أن يعملوا بشكل جماعي بمسؤولية جماعية ، ويجب أن يكون لديهم شعور بالتعاون والوحدة والثقة المتبادلة.
4. مبدأ الاتصال الفعال: يجب أن يكون هناك اتصال فعال بين الإدارة والعاملين ، وإلا فإن المشاكل المعقدة مثل عدم الثقة والكراهية وسوء النية التي تؤثر بدورها على إنتاج المنظمة.
5. مبدأ الإدارة المشتركة: هذا يخلق المسؤولية في العمل مع زيادة الإيمان والصدقة المتبادلة. هذا يحسن علاقات العمل.
6. مبدأ المكافأة العادلة: يجب أن يحصل العمل على تعويض مناسب عن العمل. هذا يطور قطعة صناعية.

7. مبدأ الاستخدام الفعال للموارد البشرية: يجب تطوير إدارة شؤون الموظفين من أجل الاستخدام الفعال للموارد البشرية. يجب منح التدريب المناسب للموظفين من أجل تنميتهم.¹⁴

ترى الباحثة أن إدارة شؤون الموظفين هي مجال الإدارة الذي له علاقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على الوظائف التشغيلية المختلفة لشراء وتطوير وصيانة واستخدام القوى العاملة ، كذلك إدارة شؤون الموظفين تعد رمز لطرق التنظيم ومعاملة الأفراد في العمل بحيث يحصل كل منهم على أكبر قدر ممكن من الإدراك لقدراتهم الجوهرية ، وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الكفاءة لأنفسهم ومجموعتهم. بحيث أن إدارة شؤون الموظفين تتعامل مع تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وظائف الموظفين وذلك لمساعدة الإدارة العليا في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع. تشمل وظائف شؤون الموظفين المشتريات والتطوير والتعويضات والتكامل والصيانة وفصل الموظفين.

المبحث الثاني: دور إدارة شؤون الموظفين في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات

تعد إدارة شؤون الموظفين من ابرز الإدارة في تنظيم عمل أداء موظفي البلديات ، وتعطي إدارة شؤون الموظفين مؤشر على التنظيم والتوجيه السليم والتخطيط الاستراتيجي وحفظ ملفات الموظفين وخرط الموظفين في دورات وتساهم في تنمية قدرات الموظفين ، وتقوم ادارة شؤون الموظفين بمجموعة من الوظائف الرئيسية في البلديات والتي من أبرزها:¹⁵

- 1- التخطيط والتطوير : يرتبط التخطيط التنظيمي بتقسيم جميع الأعمال التي يتعين أداؤها في مختلف المناصب والقسم والأقسام في البلديات بطريقة تجعلها وحدات يمكن إدارتها وفعالة. ويعتبر التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات والموظفين من المتطلبات المسبقة. والتمايز والتكامل ضروريان لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة لإدارة شؤون الموظفين في البلديات.
- 2- التوظيف والتوظيف: عملية التوظيف هي سلسلة من الأحداث التي تؤدي إلى ملء مستمر للمناصب على جميع المستويات في البلدية. وتتضمن هذه العملية تخطيط القوى العاملة ، والتوظيف ، والاختيار ،

¹⁴ - السلمي، علي (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "، ط1، القاهرة: دار الغريب للنشر، جمهورية مصر العربية.

¹⁵ - الزبيدي، غني دحام، الزبيدي، ناظم جواد، عباس، حسين وليد.(2016): ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.

والتنسيب ، والتعريف والتوجيه ، والترقية ، والترقية ، والنقل ، وخفض الرتبة ، والانهاء من الخدمة (الاستقالة ، والتقاعد ، والتسريح ، والعجز ، والوفاة ، وما إلى ذلك).¹⁶

3- تخطيط القوى العاملة : وهي وظيفة تطلعية. تخطيط القوى العاملة هو عملية تحليل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية التي قد تحدث ، والتي قد تكون بسبب الإجازة المرضية ، وإجازة الغياب ، والتسريح ، والتقاعد ، والترقية ، والنقل ، وتحليل التوسع أو الانكماش الحالي والمستقبلي في مختلف الإدارات. يتم بعد ذلك صياغة الخطط للتحويلات الداخلية أو الانكماش في القوى العاملة من أجل فتح الإعلانات ، أو لتعيين واختيار موظفين جدد ، أو لتدريب وتطوير الموظفين الحاليين.

4- الاختيار: تتعلق عملية الاختيار بتقييم الموظفين المحتملين من حيث مواصفات الوظيفة. تتضمن هذه العملية استلام الطلب ، وتطوير بنك التطبيق ، والاختبار النفسي ، والمقابلة الشاملة ، والتحقق في الخلفية ، والفحص البدني ، وقرار التوظيف النهائي ، والتنسيب ، والتعريف.¹⁷

5- التوجيه : هذا يعني إدخال الموظف إلى المنظمة والوظيفة من خلال إعطائه جميع المعلومات الممكنة حول تاريخ المنظمة وفلسفتها وأهدافها وسياساتها وإجراءاتها وطرق الإنتاج وفرص التطوير المستقبلية والنوايا الحسنة للشركة في السوق والسلطة والمسؤولية وكذلك الرئيس والمرؤوسين لهذا الموظف المعين.¹⁸

6- المكافأة تهتم الترقية بمكافأة الموظفين الأكفاء من خلال تزويدهم بمركز أعلى ومسؤولية ودفعة أجور مرتفع. يقدمون الترقية إما على أساس الجدارة أو على أساس الأداء. لهذا يجب وضع سياسة وإجراءات ترويجية عادلة ومنصفة لمكافئة الموظفين .

7- الاستقالة تتعلق عملية الانفصال بالاستقالة ؛ التسريح أو العجز أو التسريح أو التقاعد. يتم ترتيب مقابلات نهاية الخدمة للموظفين ويتم تقديم المشورة إلى الإدارة التنفيذية حول أسباب انخفاض معدل دوران العمالة.

8- التدريب والتطوير: إنها عملية صعبة للغاية وتهتم بزيادة المعرفة والقدرات والمهارات والموهبة وقوة التفكير والقدرة على اتخاذ القرار والقدرة المنطقية للأفراد والجماعات حتى يتمكنوا من المساهمة بفعالية وكفاءة في تحقيق الأهداف التنظيمية. تغطي هذه العملية الجوانب التالية:¹⁹

أ- التدريب هو تجربة تعليمية ، من حيث أنه يسعى إلى تغيير دائم نسبياً في الفرد من شأنه تحسين قدرته على الأداء في الوظيفة.

¹⁶ - الغزاوي، نجم عبدالله (2010). تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

¹⁷ - علي ،محمد ربابعة(2003). إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية" الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن ، .

¹⁸ - 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.

¹⁹ - 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.

ب- تحاول أنشطة تطوير الإدارة غرس عملية التفكير السليم لتعزيز قدرة الفرد على فهم وتفسير المعرفة بدلاً من نقل مجموعة من الحقائق التسلسلية أو تعليم مجموعة محددة من المهارات الحركية. لذلك ، يركز التطوير بشكل أكبر على النمو الشخصي للموظف.²⁰

ت- تحديد الاحتياجات التدريبية على جميع المستويات ، وإرشاد الموظفين والتواصل وبرامج التطوير الإداري والمهني والموظفين ، والأنشطة التنموية الذاتية (التعليم الرسمي) ، والقراءة والمشاركة في الأنشطة (الندوات والمؤتمرات) المؤسسات المهنية. ويغطي هذا المجال الاحتياجات التدريبية للبلدية التي يتم تحديدها في كل مستوى ، ويتم تطوير برامج التدريب المناسبة ، ويتم تجنيد خدمات المدربين ، ويتم تحديد العمال والمدربين التنفيذيين للتدريب ، ويتم توفير الحافز والتوجيه للانضمام إلى برامج التدريب ، والمدير المباشر ينصح في إجراء البرامج التدريبية. يجب تقييم فعالية برامج التدريب عن طريق المتابعة.²¹

9- إدارة التعويضات والأجور والرواتب: يهتم بمكافأة الموظفين عن الخدمات المقدمة وتحفيزهم على تحقيق الأداء. ومكونات هذه العمليات هي كما يلي:²²

أ- تقييم الوظيفة الذي يتم من خلاله تحديد القيمة النسبية للوظيفة. يتم ذلك عن طريق اختيار أسلوب التقييم الوظيفي المثالي ، وتحليل الوظائف وتقسيمها إلى فئات مختلفة ثم تحديد قيمتها النسبية في فئات مختلفة.

ب- يتكون برنامج الأجور والمرتبات من تطوير ونقل برنامج الأجور والمرتبات المناسب. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدارة الأجور والرواتب مثل قدرة المنظمة على الدفع ، والعرض والطلب على العمالة ، وتكلفة المعيشة ، ومعدل السوق السائد ، والأجر المعيشي ، والإنتاجية ، والقدرة التفاوضية لل نقابات العمالية ، ومتطلبات الوظيفة ، والمواقف الإدارية ، ومستويات المهارة متوفر في السوق وعوامل نفسية واجتماعية. على أساس هذه العوامل ، يجب تحديد معدلات الأجور والرواتب وتنفيذها وتقييم فعاليتها.

ت- تتضمن خطة الحوافز حوافز غير نقدية يجب تطويرها وإدارتها ومراجعتها من وقت لآخر لتحفيز الموظف. تشمل الحوافز غير النقدية مرافق الإسكان ، والمقاصف ، والمدرسة والمرافق الترفيهية ، ومرافق النقل ، وما إلى ذلك.

ث- يرتبط تقييم الأداء بتقييم أداء الموظف في العمل من حيث المعايير المحددة مسبقاً من أجل تطوير نظام سليم وفعال للمكافآت والعقاب وتحديد أهلية الموظفين للترقيات. لهذا الغرض ، يتم تحديد خطط وبرامج وتقنيات تقييم الأداء وتقييم تنفيذها ورفع التقارير إلى الجهات المعنية.²³

10- سجلات الموظفين: يتم الاحتفاظ بمعلومات كاملة ومحدثة عن الموظفين بحيث يمكن استخدام هذه

²⁰ - قبيلات حمدي (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، الأردن.

²¹ - قوي، بوحنبه . (2008). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة العربية الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

²² - محفوظ احمد جودة (2010). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

²³ - محمد سمير أحمد (2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن..

السجلات في وقت النقل أو الترقية أو التخفيض أو منح أجر الجدارة أو إجازة معاقبة في وقت إنهاء الخدمة / التقاعد. تغطي هذه السجلات المعلومات المتعلقة بالتعليم والتأهيل ، وأداء الاختبار والمقابلات النفسية ، والأداء الوظيفي ، والإجازة ، والحضور ، والغياب ، وعدد ساعات العمل ، والترقيات ، والمكافآت والعقوبات.²⁴ تقع على عاتق الموظفين في البلديات مسؤولية ضمان تحقيق مرضى لأهداف البلدية وموظفيها ، لأنه إذا لم يتم تحقيقها بشكل معقول فإن الأهداف الأساسية للبلدية سوف تتراجع في الأداء . ويلعب قسم شؤون الموظفين في البلدية كقسم خدمة للإدارة في التوظيف ، والتعريف ، والتنسيب ، وتقييم الجدارة ، والترقيات ، والتحويلات ، والتدريب. ويعد مدير شؤون الموظفين هو ضابط أركان تتمثل وظيفته في تقديم خدمات متخصصة لرئيس البلدية وتقديم المشورة لهم بشأن مشاكل الموظفين. وبالنظر إلى هذا ذلك يتعين على مدير شؤون الموظفين تقديم المشورة لرئيس البلدية المباشر ، والقرار النهائي يعود إلى الأخير.²⁵

وتسهم إدارة شؤون الموظفين في التطوير المؤسسي لموظفي البلديات من خلال وضع خطط وتطوير في أهداف البلدية حيث تمتد خطة التطوير المؤسسي إلى ثلاث أو خمس سنوات تعمل تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، كذلك يسهم التطوير المؤسسي الى حل مشاكل البلدية من خلال تطوير أساليبها في حل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة. ووضع خطط المتابعة وتقييم الممارسات الجيدة.²⁶ كذلك يحافظ التطوير المؤسسي في التعاون بين الموظفين وتوثيق أوامر التواصل والتنسيق بينهم، ويسهم التطوير المؤسسي بالحرص على تعاون الجميع في جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها ، وجمع المعلومات المتعلقة بالمشاكل، والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين ومشاركة الإداريين في وضع الحلول²⁷ وتعمل ادارة شؤون الموظفين على تحسين أداء الموظفين من خلال وضع خطط وبرامج تساعد موظفي البلديات من أبرزها:²⁸

1. التخطيط الاستراتيجي. تستخدم العديد من البلديات نماذج تخطيط القوى العاملة طويلة المدى قياسات إدارة الأداء لتقييم "جودة" القوة العاملة وما إذا كانت البلدية تجتذب العمال الموهوبين وتحتفظ بهم.
2. المعدل العام للتعويضات. حيث تستخدم معظم البلديات قياسات الأداء كأساس لعمليات تعويض الدفع مقابل الأداء.
3. التطوير الفردي والجماعي. غالبًا ما تُستخدم البلديات خطة التطوير الفردي والمعروفة أيضًا باسم خطة التطوير الوظيفي جنبًا إلى جنب مع عملية مراجعة الأداء كخطوة نهائية موثقة لمساعدة الموظفين في تحديد الأهداف والتطوير الفردي الذي سيعمل على تعزيز فرصهم المهنية والترويجية.²⁹

²⁴ - 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،

²⁵ - محمد فالح صالح(2004). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن.

²⁶ - Chandan Kumar Sahoo., (2006), human resource management, The Indian journal of industrial relations human resource management, Pearson Education, New Delhi

²⁷ - هيلة ، محمد عباس(2006). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن

²⁸ - نادر أحمد أبو شيخة(2010). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010

²⁹ - 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

4. مخططات ناجحة. تعد بيانات الأداء بمرور الوقت من المدخلات الحيوية للتخطيط طويل الأجل للقيادة التنظيمية المستقبلية في البلديات .

5. أنظمة تكنولوجيا الموارد البشرية. تستخدم العديد من البلديات تطبيقات البرامج لإدارة العمليات المرتبطة بتحديد الأهداف ومراجعة الأداء وخطط تحسين الأداء التي تحافظ على وتيرة اتجاهات التقييم.³⁰

ترى الباحثة ان إدارة تنمية الموارد البشرية توفر قيادة وموارد وخدمات سريعة الاستجابة وفي الوقت المناسب لدعم البلدية بشكل كامل في توظيف وإدارة واستبقاء قوة عاملة عالية الأداء. حيث ان إدارة الموارد البشرية تقوم بأنشطة التوظيف ؛ وتقديم التوجيه والدعم لأعمال الموظفين ؛ وتصنيف المواقف على أساس الواجبات والمسؤوليات ؛ ويتضمن تعويض الموظفين بمستويات رواتب مناسبة ؛ ودعم عملية المفاوضة الجماعية. وتعزيز العلاقات الفعالة بين الموظف وصاحب العمل وتحقيق بيئة عمل آمنة وصحية.

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 إدارة شؤون الموظفين ودورها في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات 2023، حيث أكدت الدراسة ان إدارة شؤون الموظفين تعد احد الركائز الأساسية في تنظيم إدارة القوى العاملة في البلديات والتي تسهم في تطوير وتدريب وتمكين الموظفين في إدارة أعمالهم، ومن خلال إدارة شؤون الموظفين يتم إشراك الموظفين في دورات تدريبية تساعد في تطوير مهاراتهم الوظيفية وتحقيق وإنجاز المهام، وتقديم الخدمات التي تقع على عاتق البلدية.

وبينت الدراسة ان إدارة شؤون الموظفين تستند على ركائز مهمة تتمثل بعناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة وتنظيم علاقات العمل والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة وفصل الموظفين و تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية. " وتتضمن إدارة شؤون الموظفين استراتيجيات تساعد الموظفين في تطوير أدائهم من خلال التدريب ، والمشاركة في الدورات وورشات العمل لتحسين أداء أعمالهم وبينت الدراسة أن إدارة شؤون الموظفين هي نهج ؛ ووجهة نظر؛ وأسلوب جديد في التفكير وفلسفة الإدارة ، والتي لا تهتم فقط بإدارة الأشخاص ، ولكن أيضًا بحل المشكلات الإنسانية للمؤسسة بذكاء وإنصاف ، وبطريقة تضمن تطوير إمكانات الموظفين بشكل صحيح ، هذا الحد الأقصى يستمد رضاهم من عملهم ، وتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة.

كذلك أكدت الدراسة ان إدارة شؤون الموظفين لها دور في تعزيز وتطوير فعالية العمل والنهوض بالموارد البشرية في المؤسسة من خلال التخطيط السليم ، والتنظيم ، والتوجيه ، والتنسيق ، والرقابة على الأنشطة المتعلقة بملفات الموظفين ، وتنمية وتحفيز وتدريب الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبينت الدراسة ان ادارة شؤون الموظفين تستند على مجموعة من الوظائف التي تعزز فاعلية إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في تخطيط الموارد البشرية التي من خلالها يتم تحديد احتياجات البلدية من الكوادر البشرية

30 - مصطفى نجيب شاويش (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، الأردن.

المختلفة ، واستقطاب الموارد البشرية أي استقطاب المؤهلين ذوي الكفاءة، كذلك توظيف الموارد البشرية ، وتحليل وتوصيف الوظائف ، بالإضافة إلى التدريب لتنمية المهارات الفنية وأخيرا تقييم الأداء: أي تقييم أداء الموظفين وقياس مدى تحقيقهم لإعمالهم .

ثانيا : نتائج الدراسة

- 1- أكدت الدراسة ان إدارة شؤون الموظفين تعد احد الركائز الأساسية في تنظيم إدارة القوى العاملة في البلديات والتي تسهم في تطوير وتدريب وتمكين الموظفين في إدارة إعمالهم ، وإشراك الموظفين في دورات تدريبية تساعد في تطوير مهاراتهم الوظيفية وتحقيق وإنجاز المهام
- 2- بينت الدراسة ان إدارة شؤون الموظفين تستند على ركائز مهمة تتمثل بعناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة وتنظيم علاقات العمل والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة وفصل الموظفين و تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية."
- 3- بينت الدراسة أن إدارة شؤون الموظفين هي نهج ووجهة نظر؛ وأسلوب جديد في التفكير وفلسفة الإدارة ، والتي لا تهتم فقط بإدارة الأشخاص ، ولكن أيضا بحل المشكلات الإنسانية للبلدية بذكاء وإنصاف ، وبطريقة تضمن تطوير إمكانات الموظفين بشكل صحيح
- 4- أكدت الدراسة ان إدارة شؤون الموظفين لها دور في تعزيز وتطوير فعالية العمل والنهوض بالموارد البشرية في المؤسسة من خلال التخطيط السليم ، والتنظيم ، والتوجيه ، والتنسيق ، والرقابة على الأنشطة المتعلقة بملفات الموظفين ، وتنمية وتحفيز وتدريب الموظفين لتحقيق أهداف البلدية.
- 5- بينت الدراسة ان إدارة شؤون الموظفين تستند على مجموعة من الوظائف التي تعزز فاعلية إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في تخطيط الموارد البشرية التي من خلالها يتم تحديد احتياجات البلدية من الكوادر البشرية المختلفة ، واستقطاب الموارد البشرية أي استقطاب المؤهلين ذوي الكفاءه

ثالثا : التوصيات

- 1- أوصت الدراسة بتعزيز إدارات شؤون الموظفين في البلديات من خلال توفير الإمكانيات التكنولوجية لتسهيل مهامها للحفاظ على أداء الموظفين.
- 2- على رؤساء البلديات ادارات شؤون الموظفين لانها تحدد المسار الوظيفي، وتسهم في تقييم للحالة الوظيفية للموظف
- 3- على وزارة الإدارة المحلية مساعدة البلديات في تعزيز إدارة الموارد البشرية لتحقيق عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة وتنظيم علاقات العمل والتطوير والتعويض والتكامل
- 4- اوصت الباحثة بان إدارة شؤون الموظفين تعد احد الركائز الأساسية في تنظيم إدارة القوى العاملة في البلديات والتي تسهم في تطوير وتدريب وتمكين الموظفين في إدارة إعمالهم فلا بد من تفعيلها .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- أحمد ماهر (2004). إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، ط 1، ص 26
بربر، كامل. (1997) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر
والتوزيع، لبنان: بيروت، ص 81.
- حسن إبراهيم بلوط (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ،
بيروت لبنان ، ط ، ص 18.
- 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
- الزبيدي، غني دحام، الزبيدي، ناظم جواد، عباس، حسين وليد. (2016): ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات
معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- الزرايبي، 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، وأثره على مستوى الأداء ،رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- السلمي، علي (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " ، ط 1 ، القاهرة: دار الغريب للنشر، جمهورية مصر
العربية.
- صلاح الدين عبد الباقي (1999). إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 15.
على ،محمد ربابعة (2003). إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية" الطبعة الاولى، دار صفاء
للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، .
- الغزاوي، نجم عبدالله (2010). تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي، الطبعة
العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- قبيلات حمدي (2017). التشريعات الناظمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة
الالمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، الأردن.
- قبيلات حمدي (2017). التشريعات الناظمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة
الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، الأردن.
- قوي، بوحنة . (2008). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة العربية الأولى،
مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

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

محفوظ احمد جودة (2010). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
 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 سمير أحمد(2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن..

محمد فالح صالح(2004). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن.
 مروان ، محمد (2021). ما هي مهام مدير الموارد البشرية، موقع موضوع ، 7، اذار ، الأردن.
 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

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.
 هيلة ، محمد عباس(2006). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن

ثانيا : المراجع الاجنبية

Chandan Kumar Sahoo., (2006), human resource management, The Indian journal of industrial relations human resource management, Pearson Education, New Delhi

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

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

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