

عنوان البحث

**أثر التطوير والتنظيم المؤسسي على إدارة شؤون موظفي البلديات في الأردن**

بيان ابراهيم ممدوح العودات<sup>1</sup>

1 مدخل بيانات، مديرية شؤون الموظفين، بلدية الحسينية، الأردن.

بريد الكتروني: mhmdalhwty188@gmail.com

HNSJ, 2024, 5(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj51/48>

تاريخ القبول: 2023/12/15م

تاريخ النشر: 2024/01/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التطوير والتنظيم المؤسسي على إدارة شؤون موظفي البلديات في الأردن، 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 التطوير والتنظيم المؤسسي على إدارة شؤون موظفي البلديات في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والنتائج، حيث أكدت الدراسة أن إدارة شؤون الموظفين تعد أحد 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:** التطوير المؤسسي، إدارة شؤون الموظفين، البلديات.

## RESEARCH TITLE

**The impact of institutional development and organization on the management of municipal personnel in Jordan****Bayan Ibrahim Mamdouh Al-Awdat<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Data entry, Directorate of Personnel Affairs, Al-Husseiniyah Municipality, Jordan. Email: mhmdalhwty188@gmail.com

HNSJ, 2024, 5(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj51/48>

**Published at 01/01/2024****Accepted at 15/12/2023****Abstract**

The study aimed to identify the impact of institutional development and organization on the management of municipal personnel in Jordan. The study dealt with the importance of Personnel Management to help employees develop their potential and abilities so that they can gain confidence in managing their business by focusing on social responsibility, work design, recruitment, leadership and supervision style, compensation and evaluation, collective bargaining, and organizational development.

The study relied on the descriptive analytical approach as one of the most widely used approaches in the study of human social phenomena, and the study is based on the use of this approach to demonstrate the importance of institutional development and organization on the management of municipal personnel in Jordan.

The study confirmed that Personnel Management is one of the main pillars in the organization of Manpower Management in 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 develop their job skills and achieve and accomplish tasks. The study recommended strengthening personnel departments in municipalities by providing technological capabilities to facilitate their tasks to maintain staff performance.

**Key Words:** institutional development, personnel management, 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 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 تعتبر إدارة شؤون الموظفين وظيفية 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 أثر التطوير والتنظيم المؤسسي على ادارة شؤون موظفي البلديات في الاردن، 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

- الأهمية العلمية: قد تفيد الدراسة في رفق المكتبات ومكتبة البلديات ومراكز البحث العلمي والمختصين لبيان أثر التطوير والتنظيم المؤسسي على ادارة شؤون موظفي البلديات في الاردن.
- الأهمية العملية: تبرز أهمية الدراسة دور إدارة شؤون الموظفين في التطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات 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 الافضل.

## أهداف الدراسة

1. التعرف على مفهوم إدارة شؤون الموظفين ومركزاتها
2. التعرف على دور إدارة شؤون الموظفين والتطوير والتنظيم المؤسسي لموظفي البلديات

## أسئلة الدراسة

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 أثر التطوير والتنظيم المؤسسي على إدارة شؤون موظفي البلديات في الأردن.

## 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.
- 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 المناطة بها

## الإطار النظري

### 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 المستويات

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 والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة وفصل الموظفين حتى يتم تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية.

تعمل إدارة شؤون الموظفين بإدارة شؤون الأفراد في العمل. ويقصد بالموظفين الرتب والملفات” 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 ، والنظم .

“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.

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

- 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 مبادراتهم وإبداعهم لإفادة المؤسسة.
- 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 المديرين المباشرين 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 شخصياً في الوصول إلى هذه الأهداف.

- 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 غالباً ما يشجع على زيادة الكفاءة وتحسين الأداء. لذلك هناك تركيز أكبر على الأجور والمكافآت المتعلقة بالأداء ، بدلاً من التركيز على الأقدمية.
- من حيث دور الإدارة: : يلعب المديرون المباشرون دوراً مهماً 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 وفقاً 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.

وتختلف مبادئ إدارة شؤون الموظفين حتماً 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:

- التخطيط : يتضمن هذا الجانب التنبؤ بشواغر الموظفين التي قد تتطلبها الشركة في المستقبل ثم التخطيط لأنشطة التوظيف لدعم ذلك.
- التنظيم : إدارة شؤون الموظفين مسؤولة عن ضمان أن الهيكل التنظيمي للموظفين يلبي احتياجات العمل ، سواء الآن أو في المستقبل.
- 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.
- التحفيز: الإدارة الجيدة للأفراد هي المسؤولة عن خلق بيئة عمل متناغمة والحفاظ عليها. وهذا يشمل ضمان أن استراتيجية التعويضات والمزايا للأعمال تشجع على النجاح ، وإجراءات التظلم والتأديب للموظفين ، والتواصل الفعال ، وسياسات الصحة والسلامة القوية.
- التقييم : يعد ضمان عملية تقييم أداء قوية أمراً بالغ الأهمية لإدارة شؤون الموظفين. من الأمور الحيوية أيضاً 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:

- إدارة شؤون الموظفين هي امتداد للإدارة العامة. تهتم بتشجيع وتحفيز القوى العاملة المختصة لتقديم مساهمتها الكاملة في هذا الاهتمام.
- توجد إدارة شؤون الموظفين لتقديم المشورة والمساعدة للمديرين التنفيذيين في شؤون الموظفين. لذلك فإن قسم شؤون الموظفين هو قسم الموظفين في المؤسسة.

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: أثر التطوير والتنظيم المؤسسي على إدارة شؤون موظفي البلديات في الأردن.

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 وتساوم في تنمية قدرات الموظفين ، وتقوم ادارة شؤون الموظفين بمجموعة من الوظائف الرئيسية في البلديات والتي من أبرزها :

- 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. والتميز والتكامل ضروريان لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة لإدارة شؤون الموظفين في البلديات.
- 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 ، والتنسيب ، والتعريف والتوجيه ، والترقية ، والترقية ، والنقل ، وخفض الرتبة ، والانتهاج من الخدمة (الاستقالة)، والتقاعد، والتسريح، والعجز، والوفاة، وما إلى ذلك).
- 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.
- 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.
- 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.

- المكافأة تهتم الترقية بمكافأة الموظفين الأكفاء من خلال تزويدهم بمركز أعلى ومسؤولية ودفع أجور مرتفع. يقدمون الترقية إما على أساس الجدارة أو على أساس الأداء. لهذا يجب وضع سياسة وإجراءات ترويجية عادلة ومنصفة لمكافئة الموظفين .
- 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.
- التدريب والتطوير: إنها عملية صعبة للغاية وتهتم بزيادة المعرفة والقدرات والمهارات والمهوية وقوة التفكير والقدرة على اتخاذ القرار والقدرة المنطقية للأفراد والجماعات حتى يتمكنوا من المساهمة بفعالية وكفاءة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- سجلات الموظفين: يتم الاحتفاظ بمعلومات كاملة ومحدثة عن الموظفين بحيث يمكن استخدام هذه 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 والتقييم.

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 ؛ وتقدم 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 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 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 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 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

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

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." بينت 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 للبلدية بذكاء وإنصاف ، وبطريقة تضمن تطوير إمكانات الموظفين بشكل صحيح

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.

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 الكفاءة.

### ثالثا : التوصيات

أوصت الدراسة بتعزيز إدارات شؤون الموظفين في البلديات من خلال توفير الإمكانيات التكنولوجية لتسهيل مهامها للحفاظ على أداء الموظفين.

على رؤساء البلديات وإدارات شؤون الموظفين لأنها تحدد المسار الوظيفي، وتسهم في تقييم للحالة الوظيفية للموظف. على وزارة الإدارة المحلية مساعدة البلديات في تعزيز إدارة الموارد البشرية لتحقيق عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة وتنظيم علاقات العمل والتطوير والتعويض والتكامل.

وتوصي 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 .

## المصادر والمراجع:

## اولا : 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.
- 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،.
- 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.
- 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 الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، الأردن.
- قوي، بوحنبة . (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 شوايش(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