

عنوان البحث

إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات

جزاع حامد عقلة المعايطه<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة الإدارة المحلية، بلدية الكرك الكبرى، الأردن.

HNSJ, 2024, 5(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj51/54>

تاريخ القبول: 2023/12/15م

تاريخ النشر: 2024/01/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف الى إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات باعتبار ان الموارد البشرية هي رأس المال البشري في البلديات, وتبرز أهمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير المهني للموظفين لتحقيق أهداف البلدية لتحقيق الانتقال من الأعمال التقليدية الى بلديات رقمية تستند على عناصر التكنولوجيا التي تقوم على الأتمتة , وتوفير الأدوات والتقنيات , وخلق ثقافة شاملة لجميع الموظفين. , وخلق بيئة أكثر انفتاحًا وشفافية , وإنشاء قوة عاملة مقنعة وديناميكية , والتوظيف القائم على الذكاء الاصطناعي , اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لتحليل إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة , حيث أكدت الدراسة على ان الغرض من ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة الأشخاص داخل مكان العمل لتحقيق مهمة البلدية وتعزيز المهارات اللازمة من خلال التدريب والتطوير المهني للموظفين لتحقيق أهداف البلدية, وأوصت الدراسة بانه من الضروري على البلديات تعزيز التحول الرقمي في إطار إدارة الموارد من اجل حفظ السجلات والبيانات في عمليات الحوسبة الرقمية .

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، البلدية

**RESEARCH TITLE****HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ITS ROLE IN ACCELERATING DIGITAL TRANSFORMATION IN MUNICIPALITIES****Jazaa Hamed Oqla Al-Maaytah<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Ministry of Local Administration, Greater Karak Municipality, Jordan.HNSJ, 2024, 5(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj51/54>**Published at 01/01/2024****Accepted at 15/12/2023****Abstract**

The study aimed to identify human resources management and its role in accelerating digital transformation in municipalities, given that human resources are the human capital in municipalities, and highlights the importance of human resources through training and professional development for employees to achieve the municipality's goals to achieve the transition from traditional businesses to digital municipalities based on technology elements. Which is based on automation, providing tools and technologies, creating an inclusive culture for all employees, creating a more open and transparent environment, creating a compelling and dynamic workforce, and artificial intelligence-based recruitment.

The study adopted the descriptive analytical approach because it is one of the most widely used approaches in studying human social phenomena. The study employs this approach to analyze human resources management and its role in accelerating digital transformation in municipalities.

The study reached a set of results and recommendations, as the study confirmed that the purpose of human resources management practices is to manage people within the workplace to achieve the municipality's mission and enhance the necessary skills through training and professional development for employees to achieve the municipality's goals. The study recommended that it is necessary to Municipalities promote digital transformation within the framework of resource management in order to preserve records and data in digital computing operations.

**Key Words:** digital transformation, human resources management, municipality

## المقدمة

تعتمد عملية الموارد البشرية التقليدية على أشكال ومستندات مختلفة، مثل خزائن الملفات والاتصالات وجهاً لوجه. في المقابل، تتضمن عملية التحول الرقمي للموارد البشرية نقل العمليات والأنظمة إلى منصة قائمة على التكنولوجيا توفر وصولاً أفضل وتسهل الاتصال وتبادل البيانات. وتكشف الدراسات أن إدارة الموارد البشرية تكون أكثر كفاءة بمجرد أن تتحول إلى الرقمية. ولن يؤدي التحول الرقمي إلى تسهيل عمليات ووظائف الموارد البشرية فحسب، بل سيوفر أيضاً للبلدية وقتاً كافياً للتركيز على المجالات التي تتطلب المزيد من المشاركة.

التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم الخدمة للعملاء. أيضاً هو تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات تحدي الوضع الراهن بشكل مستمر، فالتحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال الوظيفية مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل البلديات في ظل تحدي الوضع الراهن

وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى استخدام التحولات الرقمية للتكنولوجيا لتحل محل العديد من عمليات الموارد البشرية اليدوية للمعاملات، ويساعد هذا التحول على إنشاء نظام سجلات تحافظ على بيانات الموظفين من خلال عمليات الأرشفة والامتته

وتستند إدارة الموارد البشرية على ممارسة توظيف وتعيين ونشر وإدارة موظفي البلدية من خلال التحكم بإدارة العاملين وعلاقة البلدية بموظفيها ووضعها موضع التنفيذ والإشراف عليها. والغرض من ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة الأشخاص داخل مكان العمل لتحقيق مهمة البلدية وتعزيز ثقافة البلدية. وتعزيز المهارات اللازمة من خلال التدريب والتطوير المهني للموظفين لتحقيق أهداف البلدية.

**مشكلة الدراسة:** تكمن مشكلة الدراسة في موضوع بحث إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات، حيث أضحت البلديات التقليدية غير قادرة على الاستمرار في ظل التحول الرقمي مما يستدعي الأمر إلى تحويل البلديات من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني في إطار البلديات الرقمية التي تعتمد على عناصر التكنولوجيا واستخدامات الحاسوب في إطار الأرشفة والامتته وحفظ السجلات الكترونياً

**أهمية الدراسة:** للدراسة أهمية علمية وعملية

**الأهمية العلمية:** قد تشكل هذه الدراسة مساهمة علمية ترفد بها المكتبات الأردنية ومراكز البحوث العلمية لبيان أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات

**الأهمية العملية:** لقد أبرزت الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات وما قد يسهم التحول الرقمي في تعزيز عملية إدارة الموارد البشرية وتحويل البلديات من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني في إطار البلديات الرقمية التي تعتمد على عناصر التكنولوجيا واستخدامات الحاسوب في إطار الأرشفة والامتته وحفظ السجلات الكترونياً

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

1- بيان أهمية التحول الرقمي

2- بيان أهداف إدارة الموارد البشرية

## 3- أهمية إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

أسئلة الدراسة : من خلال الدراسة تمت الإجابة على التساؤلات التالية

1- ما أهمية التحول الرقمي ؟

2- ما أهداف إدارة الموارد البشرية؟

3- ما أهمية إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

**منهجية الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لمعرفة إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات

## مصطلحات الدراسة

**التحول الرقمي:** يعني التحويل من العمليات اليدوية والتناظرية إلى العمليات الرقمية من خلال استخدام الحاسوب

ويمكن أن يؤدي زيادة الكفاءات وغيرها من فوائد الأعمال وتعزيز الابتكار بشكل سريع ودقيق وسهل.<sup>1</sup>

**إدارة الموارد البشرية:** يقصد بإدارة الموارد البشرية التوظيف والإدارة اليومية لموظفي البلدية، والهدف من إدارة

الموارد البشرية هو زيادة الفعالية للموظفين في البلديات، وتحسين أداء موظفي البلدية<sup>2</sup>

**البلدية:** مؤسسة أهليه مستقلة ماليا وإداريا، ذات شخصية اعتبارية مناط بها إحداث أو إلغاء أو تعيين حدود

منطقتها، ووظائفها وسلطتها بمقتضى أحكام القانون.ومن خلال المجلس البلدي يتم التخطيط واتخاذ القرارات بشأن

ما يجب القيام به .وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطه بها<sup>3</sup>

## المبحث الأول : أهمية التحول الرقمي

التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال. ويؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة

عمل البلدية. تتمتع المؤسسات عبر الصناعات بفوائد التحول الرقمي: فهو يمكن المؤسسات من تحديث العمليات

القديمة، وتسريع سير العمل الفعال، وتعزيز الأمان، وزيادة الخدمات. فالتحول الرقمي الحقيقي في الواقع هو

إنشاء إطار تكنولوجي لتحويل هذه الخدمات والبيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ يمكنها تحسين كل جانب من جوانب

المؤسسة تقريباً.<sup>4</sup>

ويغير التحول الرقمي الطريقة التي تعمل بها المؤسسة. وتعد الأنظمة والعمليات وسير العمل والثقافة جزءاً من

هذه العملية. فبؤثر هذا التحول على كل مستوى من مستويات المؤسسة ويجمع البيانات عبر المجالات للعمل معاً

بشكل أكثر فعالية من خلال الاستفادة من أتمتة سير العمل والمعالجة المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم

الآلي ، ويمكن للمؤسسات ربط النقاط بطريقة لم تكن ممكنة من قبل. بالنسبة للعديد من المؤسسات، ويرتبط الدافع

<sup>1</sup> - المبيضين ، ابراهيم (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال "توأمان" كفيلان بتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، صحيفة الغد، 31، كانون ثاني ، الأردن.

<sup>2</sup> - القصاص ، عبدالرحمن (2023). مفهوم إدارة الموارد البشرية، موقع موضوع ، 4، تموز، الأردن.

<sup>3</sup> - قبيلات حمدي (2017). التشريعات الناظمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة ، الأردن.

<sup>4</sup> - المجتبي ، محمد (2020). التحول الرقمي: كيف أثرت الرقمنة على الأعمال التجارية؟ موقع خمسات، 1، شباط، مصر.

للتحول الرقمي بالتكلفة. ويؤدي نقل البيانات إلى بيئة سحابية عامة أو خاصة أو مختلطة إلى خفض تكاليف التشغيل. إنه يحرر تكاليف الأجهزة والبرامج بينما يحرر أعضاء الفريق للعمل في مشاريع أخرى. وتبرز أهمية التحول الرقمي كما يلي:<sup>5</sup>

1. تعزيز جمع البيانات: تقوم معظم المؤسسات بجمع كثير من البيانات ولكن الفائدة الحقيقية هي تحسين هذه البيانات للتحليل الذي يمكن أن يدفع الأعمال إلى الأمام. يؤدي التحول الرقمي إلى إنشاء نظام لجمع البيانات الصحيحة ودمجها بالكامل لذكاء الأعمال على مستوى أعلى. فهو يخلق طريقة يمكن للوحدات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة من خلالها ترجمة البيانات الأولية إلى رؤى عبر نقاط الاتصال المختلفة. ومن خلال القيام بذلك، فإنه ينتج عرضًا واحدًا لرحلة العميل والعمليات والإنتاج والتمويل وفرص العمل. ومن الضروري تقييم كيفية جمع بيانات الموظفين وتخزينها وتحليلها ومشاركتها كجزء من هذه العملية. عندما تعيد التفكير في مجموعتك التقنية، وتحتاج إلى التأكد من أن البيانات الحساسة التي تتدفق من وإلى برنامج إدارة علاقات الموظفين والأنظمة الأساسية الأخرى محمية بطبقة من تشفير بيانات

2. إدارة أقوى للموارد: يعمل التحول الرقمي على دمج المعلومات والموارد في مجموعة من الأدوات للأعمال. وبدلاً من تشتيت البرامج وقواعد البيانات، فإنه يعمل على توحيد موارد المؤسسة وتقليل تداخل البائعين. يبلغ متوسط عدد التطبيقات المستخدمة في أعمال المؤسسات في عام 2020 900 تطبيق. ويمكن للتحول الرقمي دمج التطبيقات وقواعد البيانات والبرامج في مستودع مركزي لذكاء الأعمال. والتحول الرقمي ليس قسمًا أو وحدة وظيفية. فهو يشمل كل مجال من مجالات العمل ويمكن أن يؤدي إلى ابتكار العمليات والكفاءة عبر الوحدات. بدءًا من المبيعات والتسويق وحتى التمويل ويستفيد كل قسم من البيانات الحساسة. ومن المهم تحسين البيانات وتأمينها في كل مكان تتدفق فيه، مع تزويد الفرق بأدوات سهلة الاستخدام لإنجاز مهامهم.<sup>6</sup>

3. الاعتماد على البيانات: يمكن أن تكون البيانات هي المفتاح لفتح رؤى الموظفين. من خلال فهم عميلك واحتياجاته بشكل أفضل، ويمكن إنشاء استراتيجية عمل أكثر تركيزًا على الموظفين باستخدام كل من البيانات المنظمة (معلومات الموظف الشخصية) والبيانات غير المنظمة، مثل مقاييس وسائل التواصل الاجتماعي، ويمكن أن تساعد هذه الأفكار في دفع نمو الأعمال. وتتيح البيانات الاستراتيجية لتوفير محتوى أكثر ملاءمة وتخصيصًا ومرونة.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> - فيصل , تايه ( 2020). الإستراتيجية الأردنية للتحول الرقمي وتحديات التحول المتكامل, موقع عمون الإخباري , 24, أيلول, الأردن.

<sup>6</sup> - المبيضين , ابراهيم (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال "توأمان" كفيلان بتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية, صحيفة الغد, 31, كانون ثاني , الاردن.

<sup>7</sup> - محمد, محمد حماد (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية, المجلة

4. التميز : ان التحول الرقمي الخاص ليس فقط بإطلاق العنان للكفاءات للموظف، بل أيضًا تقديم تجارب أكثر سلاسة وسهولة للموظفين. ويمتد هذا من اتصالات البريد الإلكتروني إلى بوابات المستخدم والمنتجات الرقمية وحتى الإيقاع الذي تصل من خلاله إلى كل الموظفين
5. تعزيز الثقافة الرقمية :من خلال تزويد أعضاء الفريق بالأدوات المناسبة، المصممة خصيصًا لبيئتهم، يشجع التحول الرقمي الثقافة الرقمية. وعلى الرغم من أن هذه الأدوات توفر طريقة أكثر سلاسة للتعاون، إلا أنها تساعد أيضًا في دفع المؤسسة بأكملها إلى الأمام رقميًا. ويعد هذا التحول في الثقافة الرقمية أمرًا ضروريًا للبلديات لأنه يفرض حالة تحسين المهارات والتعلم الرقمي للموظفين للاستفادة من فوائد التحول الرقمي.<sup>8</sup>
6. الدقة في العمل : يؤدي التحول الرقمي على تحسين الكفاءة والدقة في العمل.
7. المرونة العالية : يجعل التحول الرقمي المؤسسات أكثر مرونة. بالافتراض من عالم تطوير البرمجيات، يمكن للبلديات زيادة مرونتها من خلال التحول الرقمي لتحسين سرعة الوصول إلى الخدمة الأفضل واعتماد استراتيجيات التحسين المستمر ، وهذا يسمح بالابتكار والتكيف بشكل أسرع مع توفير طريق للتحسين.
8. تطوير الإنتاج : إن امتلاك الأدوات التقنية المناسبة التي تعمل معًا يمكن أن يؤدي إلى تبسيط سير العمل وتحسين الإنتاجية في العمل . ومن خلال أتمتة العديد من المهام اليدوية ودمج البيانات في جميع أنحاء البلدية، فإنها تمكن الموظفين من العمل بكفاءة أكبر.<sup>9</sup>
9. تعزيز التشاركية : إن التحول الرقمي يعيد تعريف كيفية عمل البلديات . بدءًا من جمع البيانات بشكل أفضل وحتى تحسين تجربة العملاء، وتشهد المؤسسات توفيرًا في التكاليف وزيادة في الربحية. وتستمر حركة التحول الرقمي في التسارع في تعزيز الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ستكون في التحول الرقمي.
10. حماية البيانات : لم تعد حماية البيانات مجرد مهمة تتعلق بتكنولوجيا المعلومات، بل أصبحت مبادرة عمل إستراتيجية، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى اللوائح الأكثر صرامة والعواقب الوخيمة في حالة فقدان

العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المقالة 23، المجلد 7، العدد 2، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة فاروس بالإسكندرية، نصر.

<sup>8</sup> - ملكاوي ، صلاح (2022). استراتيجية وطنية: انتهاء مشروع التحول الرقمي في الأردن عام 2025، إطلاق خطة الاستراتيجية والاستدامة للمضي قدما عام 2025، قناة المملكة، 18، آذار، الأردن.

<sup>9</sup> - Berghaus, Sabine and Back, Andrea,(2016) "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study" London.

البيانات. كجزء من التحول الرقمي، من المهم تطوير إطار عمل لحماية البيانات الحساسة. والتمتع بمزايا

التحول الرقمي مع الثقة بأن البيانات محمية في كل مكان تتحرك فيه عبر هذه الأنظمة الجديدة.<sup>10</sup>

### المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية أهدافها وبرامجها

تختلف أقسام الموارد البشرية في حجم وهيكل وطبيعة وظائفها الفردية. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، قد يؤدي أحد اختصاصيي الموارد البشرية مجموعة واسعة من الوظائف. ولدى المنظمات الأكبر حجماً العديد من المتخصصين في الموارد البشرية الذين يتعاملون مع أدوار متخصصة، مثل التوظيف وإدارة المواهب واستحقاقات الموظفين والتعويضات. على الرغم من أن وظائف الموارد البشرية هذه متخصصة، إلا أن المهام الوظيفية قد لا تزال متداخلة.<sup>11</sup>

### أولاً : تاريخ إدارة الموارد البشرية

يمكن إرجاع إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى القرن الثامن عشر. أدت الثورة الصناعية البريطانية إلى ظهور مصانع كبيرة وخلقت ارتفاعاً غير مسبوق في الطلب على العمال. ومع عمل العديد من هؤلاء العمال لساعات طويلة - غالباً ما يصل عدد ساعات العمل إلى 16 ساعة يومياً - أصبح من الواضح أن رضا العمال وسعادتهم لهما علاقة إيجابية قوية بالإنتاجية. وسعيًا لتحقيق أقصى قدر من عائد الاستثمار، تم تقديم برامج رضا العمال. كما بدأت ظروف المصانع ومخاوف السلامة وحقوق العمال تحظى بالاهتمام في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين.<sup>12</sup>

بدأت أقسام الموارد البشرية داخل المؤسسات في الظهور في القرن العشرين. كانت تُعرف غالباً باسم أقسام إدارة شؤون الموظفين التي تتعامل مع متطلبات الامتثال القانوني وتنفيذ برامج رضا العمال وسلامتهم. بعد الحرب العالمية الثانية، تم استخدام برامج تدريب الجيش الأمريكي كنموذج في بعض الشركات التي بدأت في جعل تدريب الموظفين نقطة التركيز. وقد أخذت أقسام شؤون الموظفين تسمية الموارد البشرية في السبعينيات. العامل الأساسي الذي يميز الموارد البشرية عن إدارة شؤون الموظفين هو الطريقة التي بدأ بها استخدام التكنولوجيا لتحسين الاتصال والوصول إلى معلومات الموظف.<sup>13</sup>

**ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية :** يمكن تقسيم إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الأهداف واضحة كما يلي:<sup>14</sup>

<sup>10</sup> - Iverson, Frida (2020), Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences. USA\

<sup>11</sup> - عبد الله، ولاء محمود (2018). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي "الواقع وسيناريوهات المستقبل".

مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 2(90) ( السنة 18 ) .، (الجزء الأول)، مصر . ص 1-89

<sup>12</sup> - علي ،محمد رابعة(2003). إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية" الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، .

<sup>13</sup> - عمر، مهدي سليمان حسين (2021)، دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في بلديات المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.

<sup>14</sup> - الغزوي، نجم عبدالله (2010). تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجي الموقع التنظيمي، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

- 1- الأهداف المجتمعية. هذه هي التدابير المتخذة للاستجابة للاحتياجات أو التحديات الأخلاقية والاجتماعية للشركة وموظفيها. وهذا يشمل القضايا القانونية مثل تكافؤ الفرص والمساواة في الأجر مقابل العمل المتساوي.
- 2- الأهداف التنظيمية. هذه هي الإجراءات المتخذة لضمان الكفاءة التنظيمية، بما في ذلك توفير التدريب المناسب، وتعيين العدد المناسب من الموظفين لمهمة معينة والحفاظ على معدلات عالية للاحتفاظ بالموظفين.
- 3- الأهداف الوظيفية. هذه هي الإرشادات المستخدمة للحفاظ على عمل الموارد البشرية بشكل صحيح داخل المنظمة. وهي تشمل ضمان تخصيص جميع موارد الموارد البشرية إلى أقصى إمكاناتها.<sup>15</sup>
- 4- الأهداف الشخصية. هذه هي الموارد المستخدمة لدعم الأهداف الشخصية لكل موظف. وهي تشمل فرصاً للتعليم والتطوير الوظيفي، فضلاً عن الحفاظ على رضا الموظفين.
- 5- توفير والحفاظ على الموظفين المنتجين.
- 6- الاستفادة الكاملة من مهارات وقدرات كل موظف.
- 7- التأكد من حصول الموظفين على التدريب المناسب وتلقيه.
- 8- بناء تجربة إيجابية للموظفين والحفاظ عليها مع مستوى عالٍ من الرضا وجودة الحياة، حتى يتمكن الموظفون من المساهمة بأفضل جهودهم في عملهم.<sup>16</sup>
- 9- توصيل سياسات البلدية وإجراءاتها وقواعدها ولوائحها للموظفين.
- 10- الحفاظ على السياسات والسلوكيات الأخلاقية والقانونية والاجتماعية المسؤولة في مكان العمل.<sup>17</sup>
- 11- إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على الموظفين والموظفين.
- 12- مهارات ومسؤوليات مدير الموارد البشرية

### ثالثاً : مهارات الموارد البشرية

- ويستفيد مديرو الموارد البشرية من امتلاك المهارات والخبرة في مجموعة من المجالات. تشمل أهم مهارات إدارة الموارد البشرية التي يجب أن يمتلكها المحترفون ما يلي:<sup>18</sup>
1. التواصل. مطلوب مستوى عالٍ من القدرات الشفهية والكتابية في معظم وظائف إدارة الموارد البشرية.
  2. التوظيف واكتساب المواهب. تشمل المهام في هذا المجال كتابة الوصف الوظيفي وإجراء المقابلات وتقييم المرشحين والتفاوض على العروض وتأهيل الموظفين الجدد.

<sup>15</sup> - قوي، بوحنية . ( 2008 ). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة العربية الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

<sup>16</sup> - محمد سعيد سلطان (2002). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، الاردن

<sup>17</sup> - محمد بوز زهرة ( 2004 )، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية-، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر،

<sup>18</sup> - محمد سمير أحمد(2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الاردن..



3. علاقات الموظفين. يجب أن يتمتع مديرو الموارد البشرية بمهارات علاقات العمل لمعالجة المظالم وبناء تجارب إيجابية للموظفين.
4. الامتثال للمتطلبات القانونية. يجب أن يكون مديرو الموارد البشرية على اطلاع بقوانين ولوائح العمل.
5. إدارة الصراعات وحلها. تساعد قدرات الوساطة مديري الموارد البشرية على حل النزاعات والمواقف الصعبة الأخرى.
6. إدارة الأداء. يجب على المديرين وضع معايير الأداء ومساعدة الموظفين على تطوير المهارات اللازمة لتحقيقها.<sup>19</sup>
7. التفكير الاستراتيجي. تتطلب وظائف مدير الموارد البشرية تفكيرًا عالي المستوى، مثل موازنة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف البلدية.
8. التحليلات. تساعد مهارات تحليل البيانات في تحليل مقاييس القوى العاملة وتوفير رؤى لاتخاذ القرار.<sup>20</sup>
9. القدرة على التكيف. يجب أن يكون مديرو الموارد البشرية قادرين على التعامل مع القضايا المتغيرة في مكان العمل والمجتمع بشكل مستمر.
10. الأخلاق والسرية. تتطلب هذه المهارات معرفة متطلبات السرية والخصوصية، بالإضافة إلى المعايير الأخلاقية العامة والخاصة بالصناعة.<sup>21</sup>

#### رابعاً : برامج إدارة الموارد البشرية

تحتوي جميع مجالات إدارة الموارد البشرية على برامج متطورة تعمل على أتمتة عمليات الموارد البشرية بدرجات متفاوتة، إلى جانب ميزات أخرى، مثل التحليلات. على سبيل المثال، شهد توظيف المرشحين للوظائف نموًا هائلًا في عدد أدوات البرمجيات وأنظمة الإدارة التي تتوافق مع أصحاب العمل والمرشحين للوظائف. وتدير هذه الأنظمة أيضًا خطوات أخرى في عملية التوظيف، مثل إجراء المقابلات والتدقيق.<sup>22</sup>

وغالبًا ما يتم توفير برامج إدارة الموارد البشرية كأنظمة محلية. ومع ذلك، انتقلت كل مجالات تقنية الموارد البشرية تقريبًا إلى منصات البرامج كخدمة المستندة إلى السحابة.<sup>23</sup>

هل يمكن البلديات استخدام إدارة الموارد البشرية، وتنفيذ إدارة الموارد البشرية أكثر صعوبة. ومع ذلك، يمكن أن تكون مبادئ وقدرات إدارة الموارد البشرية مفيدة للبلديات بالطرق التالية:<sup>24</sup>

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

20 - مدحت محمد أبو النصر (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، مصر.

21 - مصطفى محمود أبو بكر (2004). إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر

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

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

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

1. التوظيف الفعال. يمكن للشركات الصغيرة استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحديد وجذب المواهب المناسبة، مما يضمن مساهمة كل موظف بشكل كبير في نجاح البلدية.
2. الامتثال. تنطبق قوانين العمل على الشركات بجميع أحجامها. ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد البلديات على التنقل في المشهد القانوني المعقد، مما يقلل من مخاطر المشكلات القانونية المكلفة.
3. تطوير الموظفين. تشجع إدارة الموارد البشرية الاستثمار في تطوير الموظفين، مما يمكن أن يمنح البلديات جودة الكفاءة. وتعمل برامج التدريب والتطوير المصممة بعناية على تعزيز مهارات الموظفين والمساهمة في نمو المؤسسة.<sup>25</sup>
4. حل الصراع. الفرق الصغيرة معرضة بشكل خاص للصراعات والاضطرابات. توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية أساليب منظمة لمعالجة وحل النزاعات والحفاظ على بيئة عمل متناغمة.
5. الاحتفاظ والمشاركة. تساعد إدارة الموارد البشرية البلديات ذات ثقافات العمل المتماسكة على تعزيز مشاركة الموظفين وولائهم، مما يقلل من تكاليف دوران الموظفين والتوظيف.
6. تخطيط استراتيجي. تعمل إدارة الموارد البشرية على مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف العمل، مما يضمن أن كل مبادرة للموارد البشرية تساهم في الخطط الإستراتيجية للبلدية.
7. قابلية التوسع. مع نمو البلديات تتطور احتياجاتها من الموارد البشرية. ويمكن أن تتوسع ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستيعاب متطلبات القوى العاملة المتغيرة ومتطلبات الهياكل التنظيمية الجديدة.<sup>26</sup>

### المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

يهدف تأطير التحول الرقمي داخل البلديات لتحسين دورات حياة إدارة الموارد البشرية ، وبشكل أكثر تحديداً، تفعيل وتوسيع والتحقق من صحة إطار التحول الرقمي الذي تم تطويره في الجزء الأول والذي تم تقديمه في مكان آخر. ويعمل الإطار النظري كدليل وأداة تحليل للتحول الرقمي للبلديات ويهدف إلى مساعدتها على تقليل و/أو إزالة العوائق والتحديات في هذا التحول الرقمي.<sup>27</sup>

أن إدارة البيانات والمعلومات تظل القضايا الرئيسية إدارة الموارد البشرية لكيفية التعامل مع التحول الرقمي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى عدم الاهتمام أو عدم المشاركة في التحول الرقمي، مما يؤدي إلى مبادرات محلية أو مجزأة. وهذا بدوره يمكن أن يتسبب في تأخير تنفيذ المبادرات التحويلية ويساهم في الحفاظ على مستوى منخفض من النضج الرقمي.<sup>28</sup>

ويمكن أن يساعد التحول الرقمي داخل البلديات في التغلب على هذه التحديات، إلا أن هذا التحول مليء

<sup>25</sup> - نوري منير (2010). تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

<sup>26</sup> - هيلة ، محمد عباس(2006). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن

<sup>27</sup> - Chandan Kumar Sahoo., (2006), human resource management, The Indian journal of industrial relations human resource management, Pearson Education, New Delhi

<sup>28</sup> - Rena, s and Warnerc, M. (2011), Human resources, higher education reform and employment opportunities for university graduates in the People's Republic of China, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 16, October 2011, 3429

بالتحديات في الواقع كما هو الحال مع المجالات الأخرى، حيث تواجه البلديات ارتفاعاً كبيراً في استخدام التكنولوجيا لدعم مجموعة متنوعة من العمليات الوظيفية في حين أن هذه الأدوات تسمح بجمع البيانات عن أصول مختلفة ويتم استخدام أنواع محددة من التقنيات بشكل متزايد، فإن البلديات تفتقر إلى المهارات اللازمة لتخزين البيانات ومعالجتها واستخدامها بشكل فعال، وهذا يعني أن الثروة المحتملة من البيانات والمعلومات التي يتم التقاطها، لا يتم استخدامها إلى حد كبير، ويرجع جزء من السبب في ذلك إلى أن البلديات تميل إلى إجراء التحول الرقمي بطريقة عشوائية ومجزأة. وفي الواقع نادراً ما يجد التحول الرقمي لأنشطة دورة حياة أصول البنية التحتية الحضرية طريقه إلى عملية التخطيط الاستراتيجي داخل البلديات. ولهذا الغرض، فقد تبين أن التحول الرقمي يتطلب رؤية طويلة المدى وفهماً شاملاً لاحتياجات البلدية، وهو ما لا يحدث غالباً في معظم البلديات.<sup>29</sup>

لقد سلط التقدم التكنولوجي السريع وما يصاحبه من حاجة إلى مهارات جديدة وطرق عمل وتعاون، مقترنة بالتغير الاجتماعي والاقتصادي الديناميكي، وقد سلط الضوء على التحدي الرئيسي الذي يواجه البلديات في الأردن. ونظراً لكونه جزءاً من القطاع العام الأقرب إلى المواطنين واحتياجاتهم، فإن التحدي يتناول أهداف التحول الرقمي لدعم وتعزيز النمو الأوسع في المجال الرقمي على النحو الأمثل وتحقيق فوائد التحول الرقمي مثل الخدمات سهلة الاستخدام والتي تركز على المواطن وزيادة الجودة. للحياة وبيئات عمل أفضل.<sup>30</sup>

وهنا يجب على البلديات تحديد نقاط القوة والأولويات والاحتياجات المحلية، بما في ذلك تقييم الأداء والنضج الرقمي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية وخرائط طريق التنفيذ لتنفيذ التحول الرقمي على النحو الأمثل. علاوة على ذلك، يجب عليهم زيادة وعي إدارة المدينة وصانع القرار والمواطنين بالفرص والفوائد التي توفرها الحلول الممكنة رقمياً.<sup>31</sup>

يؤدي التسارع الرقمي في الموارد البشرية إلى تغيير الطريقة التي تدير بها الموارد البشرية أنشطتها اليومية. ويشجع هذا التغيير على إزالة التدخلات اليدوية وعمليات الأعمال الورقية المطولة مع تعزيز الإنتاجية والكفاءة وتكثيف المرونة التشغيلية. من الناحية المتحولة، لا يعد التحول الرقمي للموارد البشرية تغييراً للموارد البشرية فقط، بل إنه يقود النجاح التنظيمي الشامل.<sup>32</sup>

إن الانتقال إلى بيئة يتم تشغيلها بواسطة المكونات والأدوات والتقنيات الرقمية، وخاصة الأتمتة، يمكن أن يجعل العمليات أكثر بساطة وأسهل في الإدارة بالنسبة للبلديات. لقد تم استخدام عبارة التحول الرقمي كثيراً في الآونة الأخيرة. وقد جلبت بعض مبادرات التحول الرقمي فرصاً تنموية رائعة للمؤسسات في جميع أنحاء المملكة. حيث يتيح التحول الرقمي للموارد البشرية للموظفين العمل معاً بشكل أكثر فعالية وتحسين تجارب العملاء.<sup>33</sup>

ويشير مصطلح الموارد البشرية الرقمية إلى التغييرات العديدة التي تحدث في صناعة الموارد البشرية، مما يؤدي

<sup>29</sup> - أبو سلمى، عبدالله جميل (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 41، الجامعة الأردنية، عمان.

<sup>30</sup> - أحمد سيد مصطفى (2008). إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر.

<sup>31</sup> - أمين الساعاتي (2001). إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر.

<sup>32</sup> - بسيوني محمد البرادعي (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، مصر.

<sup>33</sup> - حنا نصر الله (2001). إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

إلى ظهور التكنولوجيا الرقمية لمساعدة الوظائف. وتتضمن الموارد البشرية الرقمية أيضًا الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين كفاءة المنظمة. ونظرًا للعدد المتزايد من مبادرات الموارد البشرية الرقمية، فمن المتوقع أن يتأثر قسم الموارد البشرية بهذه التغييرات. يمكن أن يكون لعملية التوظيف والتعيين ومراقبة الأداء والتدريب تأثير إيجابي هائل. وتبرز أهمية التحول الرقمي للموارد البشرية من خلال ما يلي: <sup>34</sup>

1. التحول الرقمي في الموارد البشرية هو عملية تمكن البلديات من تحسين تجربة موظفيها واتخاذ قرارات أفضل. ويمكن أن يساعدهم أيضًا على إدارة بياناتهم بشكل أكثر كفاءة.
2. تساعد الأدوات الرقمية البلديات على توفير المال وتحسين اتصالاتها. ويمكنهم أيضًا مساعدتهم في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتزويدهم بالبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة.
3. يمكن لمديري الموارد البشرية مساعدة أعضاء البلدية على أن يصبحوا أكثر تفاعلًا وتحفيزًا من خلال التحول الرقمي. ويمكنهم أيضًا التأكد من أن قراراتهم تتماشى مع ثقافة المنظمة وأهدافها.
4. أحد أهم العوامل التي يجب أن يأخذها أي تحول في الموارد البشرية في الاعتبار هو قدرته على جعل عمليات البلدية أكثر دقة.

حيث تعتمد عملية الموارد البشرية التقليدية على أشكال ومستندات مختلفة، مثل خزائن الملفات والاتصالات وجهاً لوجه. في المقابل تتضمن عملية التحول الرقمي للموارد البشرية نقل العمليات والأنظمة إلى منصة قائمة على التكنولوجيا توفر وصولاً أفضل وتسهل الاتصال وتبادل البيانات. وتكشف الأبحاث أن إدارة الموارد البشرية ستكون أكثر كفاءة بمجرد أن تتحول إلى الرقمية. ولن يؤدي التحول الرقمي إلى تسهيل عمليات ووظائف الموارد البشرية فحسب، بل سيوفر أيضًا للفريق وقتًا كافيًا للتركيز على المجالات التي تتطلب المزيد من المشاركة. ومن فوائد التحول الرقمي للموارد البشرية <sup>35</sup>

1. يعمل التحول الرقمي للموارد البشرية على تحسين كفاءة الأعمال وفعاليتها من خلال توفير الأدوات والتقنيات التي يمكن أن تساعد في إدارة الأعمال والقوى العاملة بسهولة.
2. يتعلق التحول الرقمي أيضًا بخلق ثقافة شاملة لجميع الموظفين.
3. يمكن لمديري الموارد البشرية خلق بيئة أكثر انفتاحًا وشفافية لجميع الموظفين من خلال التحول الرقمي.
4. سيكون هذا التحول مفيدًا للمؤسسات في إنشاء قوة عاملة ممتعة وديناميكية.
5. رقمنة وظائف الموارد البشرية تعفي الإدارة المعنية من المهام الإدارية الدنيوية.

يعتمد نجاح برنامج التحول الرقمي على مدى وضوح وسلاسة تنفيذ التحول. من الشائع جدًا الخلط بين مفهومي الرقمنة وتحول الموارد البشرية. وذلك لأن الأول ينطوي على استخدام التكنولوجيا، والثاني ينطوي على تحويل

<sup>34</sup> - العريقي ، وفاء طه (2022). إستراتيجية التحول الرقمي و الاتجاهات الرئيسية في عام 2022، مجلة مجتمع التكنولوجيا ،12، ايار،الأردن،

<sup>35</sup> - فيصل ، تايه ( 2020). الإستراتيجية الأردنية للتحول الرقمي وتحديات التحول المتكامل، موقع عمون الإخباري ، 24، أيلول، الأردن.

القوى العاملة. لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع عندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي للموارد البشرية. كل منظمة لها احتياجاتها وأهدافها الفريدة. ومع ذلك، هناك بعض الخطوات التي قد تتبعها البلديات أثناء مشاركتها في هذا التحول موضحة كما يلي:<sup>36</sup>

1. يجب على مدير الموارد البشرية تحديد الأهداف وقياس النجاح قبل التحول الرقمي للموارد البشرية.
  2. يجب تحديد الموقف والبحث عن المجالات التي ينبغي تحسينها، ثم القيام بإجراء التحول.
  3. على مدير الموارد البشرية إنشاء تواصل مفتوح مع كل من الإدارة والموظفين قبل الانتقال. وستسمح هذه الخطوة لمديري الموارد البشرية بالتأكد من أن الجميع على نفس الصفحة.
  4. يجب التأكد من أن الجميع يستثمر التحول الرقمي، وإن تقديم نظرة عامة على الأهداف ومجالات التحسين سيضمن أن البلدية على دراية بالتغييرات.
  5. ومن خلال إنشاء خطة، سيتمكن المديرون بعد ذلك من اختيار التكنولوجيا المناسبة للمؤسسة.<sup>37</sup>
  6. جمع ردود الفعل والأفكار من كل من القيادة والموظفين. والخطوة التالية هي تنفيذ الخطة. يجب على المديرين توخي الحذر عند اختيار الأدوات والعمليات المناسبة.
  7. أحد أهم العوامل التي يجب على المديرين مراعاتها في التحول الرقمي للموارد البشرية هو قياس التقدم المحرز. وإن تتبع تقدم المشروع يضمن أن التغيير يلبي احتياجات المنظمة.
  8. على الرغم من التقدم المحرز في المراحل الأولى من مشروع التحول الرقمي للموارد البشرية، إلا أنه يجب على المديرين مواصلة مراقبة التغييرات وتحليلها للتحقق من أنها تعمل بشكل صحيح.<sup>38</sup>
- وتستند استراتيجيات التحول الرقمي العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للبلديات استخدامها لرقمنة أقسام الموارد البشرية لديها. فيما يلي بعض الأشياء التي يمكن أن تفيد الموارد البشرية:<sup>39</sup>
1. الأتمتة: وهي إحدى الاستراتيجيات الأكثر فعالية هي أتمتة مهام فريق الموارد البشرية. وهذا يلغي حاجتهم إلى أداء مهام شاقة، مثل إدخال البيانات وملء النماذج. وبدلاً من ذلك، يمكنهم التركيز على الأمور الأكثر أهمية عن طريق توفير الوقت من خلال التشغيل الآلي.
  2. الإعداد عبر تقنية الإنترنت: إحدى الاستراتيجيات الحاسمة التي يجب على البلديات اعتمادها هي التحول إلى عملية الإعداد عبر الإنترنت. وتسلط العديد من الدراسات التي أجريت بعد جائحة كوفيد-19

<sup>36</sup> - الندوي، عبدالعزيز بدر (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن

<sup>37</sup> - Chaniasa, Simon (2019). "Digital transformation strategy making in predigital organizations", Journal of Strategic Information Systems. London.

<sup>38</sup> - النعيمي، فاتن (2022). التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، موقع موضوع، 2، نيسان، الأردن.

<sup>39</sup> - العريقي، وفاء طه (2022). إستراتيجية التحول الرقمي والاتجاهات الرئيسية في عام 2022، مجلة مجتمع التكنولوجيا، 12، ايار، الأردن.

- عام 2020 الضوء على فوائد الإعداد الافتراضي. يجب على مديري الموارد البشرية التأكد من أن هذه العملية تساعد الموظفين الجدد على فهم البلدية وثقافتها بقدر ما يفعله الإعداد التقليدي.<sup>40</sup>
3. الدردشة الخاصة بالموارد البشرية: بدلاً من الاعتماد على موظف قسم الموارد البشرية للإجابة على الأسئلة المتداولة، يمكن لروبوت الدردشة مساعدتهم في معالجة هذه المشكلات. يمكن للمستخدمين الوصول إلى المعلومات عند الحاجة والحصول على إجابات لأسئلتهم في الوقت الفعلي.
4. التوظيف القائم على الذكاء الاصطناعي : أحد التحديات الرئيسية التي يواجهها موظفي الموارد البشرية في توظيف المواهب هو الوقت والجهد اللازمين لمراجعة مئات السير الذاتية والمحافظ التي يتلقونها بدقة. وبمساعدة تقنيات التوظيف القائمة على الذكاء الاصطناعي، يمكنهم الآن التركيز على المهام الأساسية الأخرى.<sup>41</sup>
5. تحديد الأولويات : أثناء إنشاء استراتيجية التحول الرقمي، يجب على المديرين أن يكونوا على دراية بتحديد أولويات مجالات التركيز الرئيسية. والتخطيط لأهداف البلدية طويلة المدى واختيار الاستراتيجيات التي تمكن الموظفين وتعزز التعاون. تأكد دائماً من الحصول على تكنولوجيا الموارد البشرية المناسبة.<sup>42</sup>

## 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 الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات وقد بينت الدراسة ان التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم الخدمة للعملاء. أيضاً هو تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات تحدي الوضع الراهن بشكل مستمر، وبينت الدراسة ان التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال الوظيفية مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل البلديات في ظل تحدي الوضع الراهن وأكدت الدراسة ان إدارة الموارد البشرية تحتاج الى استخدام التحولات الرقمية للتكنولوجيا لتحل محل العديد من عمليات الموارد البشرية اليدوية للمعاملات ، ويساعد هذا التحول على إنشاء "نظام سجلات تحافظ على بيانات الموظفين من خلال عمليات الأرشفة والامتته وأكدت الدراسة ان إدارة الموارد البشرية تستند على ممارسة توظيف وتعيين موظفي البلدية من خلال التحكم

<sup>40</sup> – Ivarsson, Frida (2020), Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences.USA

<sup>41</sup> – المبيضين , ابراهيم (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال "توأمان" كفيان بتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، صحيفة الغد، 31، كانون ثاني ، الاردن.

<sup>42</sup> – Miller, C. (2019). Leading Digital Transformation in Higher Education: A Toolkit for Technology Leaders. In: Qian ,Huang, G, Technology Leadership for Innovation in Higher Education, IGI Global, 2019, Chapter 1, 1– 25

بإدارة العاملين وعلاقة البلدية بموظفيها ووضعها موضع التنفيذ والإشراف عليها. والغرض من ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة الأشخاص داخل مكان العمل لتحقيق مهمة البلدية وتعزيز ثقافة البلدية. وتعزيز المهارات اللازمة من خلال التدريب والتطوير المهني للموظفين لتحقيق أهداف البلدية.

### ثانياً : نتائج الدراسة

- 1- بينت الدراسة ان التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال الوظيفية مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل البلديات في ظل تحدي الوضع الراهن
- 2- اكدت الدراسة ان إدارة الموارد البشرية تحتاج الى استخدام التحولات الرقمية للتكنولوجيا لتحل محل العديد من عمليات الموارد البشرية اليدوية للمعاملات ، ويساعد هذا التحول على إنشاء "نظام سجلات تحافظ على بيانات الموظفين من خلال عمليات الأرشفة والامتته
- 3- أكدت الدراسة ان إدارة الموارد البشرية تستند على ممارسة توظيف وتعيين موظفي البلدية من خلال التحكم بإدارة العاملين وعلاقة البلدية بموظفيها ووضعها موضع التنفيذ والإشراف عليها.
- 4- بينت الدراسة ان الغرض من ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة الأشخاص داخل مكان العمل لتحقيق مهمة البلدية وتعزيز المهارات اللازمة من خلال التدريب والتطوير المهني للموظفين لتحقيق أهداف البلدية.

### ثالثاً: التوصيات

- 1- من الضروري على البلديات تعزيز التحول الرقمي في إطار إدارة الموارد من اجل حفظ السجلات والبيانات في عمليات الحوسبة الرقمية .
- 2- على البلدية تفعيل ادارة الموارد البشرية من خلال خراط الموظفين في الدورات التدريبية والتعليمية وورشات العمل من اجل تطوير الأداء الوظيفي
- 3- على وزارة الادارة المحلية التعاون مع البلديات من اجل تحديث مديريات الموارد البشرية لأنها تمثل ابرز عناصر الأداء للبلديات وان تراجعها يؤدي الى تراجع العمل المؤسسي بكافة أبعاده .
- 4- اوصت الدراسة بضرورة التحول الرقمي في عمل البلديات لأنه يساهم في تسريع وتقدم أفضل الأعمال والخدمات للمجتمعات المحلية.

## المراجع

## أولا : المراجع العربية

- أبو سلمى، عبدالله جميل (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 41، الجامعة الأردنية، عمان.
- أحمد سيد مصطفى(2008). إدارة المورد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر .
- أمين الساعاتي(2001). إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر .
- بسيوني محمد البرادعي(2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الاولى، إبتراك للطباعة و النشر، مصر
- حنا نصر الله(2001). إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عبد الله، ولاء محمود (2018). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي "الواقع وسيناريوهات المستقبل". مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 2(90) (السنة 18) . (الجزء الأول)، مصر ص 1-89 .
- العريقي ، وفاء طه (2022). إستراتيجية التحول الرقمي و الاتجاهات الرئيسية في عام 2022، مجلة مجتمع التكنولوجيا ،12، ايار، الأردن،
- على ،محمد ربابعة(2003). إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية" الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، .
- عمر، مهند سليمان حسين (2021)، دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في بلديات المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الغزاوي، نجم عبدالله (2010) . تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- فيصل ، تابه ( 2020). الإستراتيجية الأردنية للتحول الرقمي وتحديات التحول المتكامل، موقع عمون الإخباري ، 24، أيلول، الأردن.
- قبيلات حمدي( 2017).التشريعات الناظمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الالمانية واللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة ، الاردن.
- القصاص ، عبدالرحمن (2023). مفهوم إدارة الموارد البشرية، موقع موضوع ، 4، تموز، الاردن.
- قوي، بوحنة . (2008) . تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة العربية الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- المبيضين ، ابراهيم (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال "توأمان" كفيلان بتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، صحيفة الغد، 31، كانون ثاني ، الاردن.
- المجتبي ، محمد (2020). التحول الرقمي: كيف أثرت الرقمنة على الأعمال التجارية؟ موقع خمسات، 1، شباط، مصر .
- محمد بوز زهرة ( 2004). ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية-، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر،
- محمد سعيد سلطان(2002). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، الاردن
- محمد سمير أحمد(2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الاردن..
- محمد فالح صالح(2004). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن.
- محمد، محمد حماد( 2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المقالة 23، المجلد 7، العدد 2، كلية العلوم



المالية والإدارية، جامعة فاروس بالإسكندرية، نصر .

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

مصطفى محمود أبو بكر (2004). إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر  
مصطفى نجيب شاويش (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، الأردن.  
ملاكوي ، صلاح (2022). استراتيجية وطنية: انتهاء مشروع التحول الرقمي في الأردن عام 2025، إطلاق خطة  
الاستمرارية والاستدامة للمضي قدما عام 2025، قناة المملكة، 18، اذار، الاردن.  
نادر، أحمد أبو شيخة (2010). إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،  
ط1 ،الاردن

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

النعيمي ، فاتن (2022). التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، موقع موضوع ، 2، نيسان ، الاردن.  
نوري منير (2010). تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،  
هيلة ، محمد عباس (2006). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان  
الأردن

ثانيا : المراجع الأجنبية

Berghaus, Sabine and Back, Andrea,(2016) "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study" London.

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

Chaniasa, Simon (2019). Digital transformation strategy making in predigital organizations”, Journal of Strategic Information Systems.London.

Ivarsson, Frida (2020), Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences.USA

Miller, C. (2019). Leading Digital Transformation in Higher Education: A Toolkit for Technology Leaders. In: Qian ,Huang, G, Technology Leadership for Innovation in Higher Education, IGI Global, 2019, Chapter 1, 1- 25

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