

بحث بعنوان

أهمية نظام إدارة الموارد البشرية في تسهيل متابعة الإجازات والاقتراعات للموظفين في البلديات

اعداد

اسامه سلمان عيد ابو سرحان

بلدية الزرقاء

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية نظم إدارة الموارد البشرية (HRMS) في تسهيل عمليات متابعة الإجازات والاقتراعات لموظفي البلديات. تواجه البلديات تحديات كبيرة في إدارة هذه العمليات بالطرق التقليدية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، وزيادة احتمالية الأخطاء، وصعوبات في ضمان الامتثال للوائح، ونقص الشفافية. تقدم نظم إدارة الموارد البشرية حلولاً تكنولوجية شاملة تعمل على أتمتة وتبسيط هذه العمليات.

تستعرض الدراسة الوظائف الأساسية لنظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالإجازات والاقتراعات، مثل تقديم طلبات الإجازات إلكترونياً، وتتبع الأرصدة آلياً، وأتمتة حسابات كشوف المرتبات ومعالجة الاقتراعات المتنوعة. كما تناقش الدراسة كيف تساهم هذه النظم في تعزيز الامتثال للسياسات والقوانين الخاصة بالبلديات، وتحسين شفافية المعلومات المتاحة للموظفين، وتمكينهم من خلال بوابات الخدمة الذاتية.

وتسلط الدراسة الضوء على الفوائد الملموسة لتطبيق هذه النظم في البلديات، بما في ذلك تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأعباء الإدارية، وتحسين دقة البيانات، وتخفيف المخاطر المتعلقة بالامتثال، والارتقاء بتجربة الموظفين. كما تتناول الدراسة التحديات والمتطلبات الخاصة بتطبيق نظم إدارة الموارد البشرية في سياق القطاع البلدي، مع تقديم توصيات استراتيجية للبلديات حول اختيار وتنفيذ هذه النظم بفعالية. وتخلص الدراسة إلى أن تبني نظم إدارة الموارد البشرية يعد خطوة حاسمة نحو بناء إدارة بلدية حديثة وفعالة وقادرة على تلبية احتياجات موظفيها والمجتمع بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: نظم إدارة الموارد البشرية، إدارة الإجازات، إدارة الاقتراعات، البلديات، القطاع العام، كفاءة، امتثال، شفافية.

Abstract

This study aims to analyze the importance of Human Resource Management Systems (HRMS) in facilitating leave and deduction tracking processes for municipal employees. Municipalities face significant challenges in managing these processes through traditional methods, leading to reduced efficiency, increased error probability, difficulties in ensuring regulatory compliance, and a lack of transparency. HRMS offers comprehensive technological solutions that automate and streamline these operations.

The study reviews the core functions of HRMS related to leave and deductions, such as electronic submission of leave requests, automatic balance tracking, and automation of payroll calculations and various deduction processing. It also discusses how these systems contribute to enhancing compliance with municipal policies and laws, improving the transparency of information available to employees, and empowering them through self-service portals.

The study highlights the tangible benefits of implementing these systems in municipalities, including enhancing operational efficiency, reducing administrative burdens, improving data accuracy, mitigating compliance-related risks, and elevating employee experience. Furthermore, the study addresses the specific challenges and requirements of implementing HRMS within the municipal sector, offering strategic recommendations for municipalities on effectively selecting and implementing these systems.

Keywords: Human Resource Management Systems (HRMS), Leave Management, Deduction Management, Municipalities, Public Sector, Efficiency, Compliance, Transparency.

الإطار العام للدراسة:

1. مقدمة الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في تحقيق أهداف البلديات وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين . وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، تسعى البلديات إلى تحديث ممارساتها الإدارية، لا سيما في الجوانب المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين. تبرز هنا أهمية نظم إدارة الموارد البشرية (HRMS) كأدوات حديثة تساهم في تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات مؤتمتة وأكثر كفاءة. تركز هذه الدراسة على الدور المحوري الذي تلعبه نظم إدارة الموارد البشرية في تسهيل عمليات متابعة الإجازات والاقتراعات لموظفي البلديات، وهي عمليات حيوية تتطلب دقة وشفافية والتزامًا باللوائح والقوانين. إن الانتقال من الطرق اليدوية إلى الأنظمة المؤتمتة لا يمثل تحديثًا إجرائيًا فحسب، بل يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو تعزيز الحوكمة الرشيدة وتحسين بيئة العمل الداخلية في القطاع البلدي.

2. مشكلة الدراسة:

تواجه البلديات تحديات متعددة في إدارة عمليات الإجازات والاقتراعات لموظفيها عند الاعتماد على الطرق التقليدية أو الأنظمة المحدودة. تتمثل هذه التحديات في:

- انخفاض الكفاءة التشغيلية: تستغرق العمليات اليدوية وقتًا وجهدًا كبيرين، مما يؤدي إلى بطء في معالجة الطلبات واحتمالية تراكم العمل.

- **ارتفاع احتمالية الأخطاء:** يزيد الاعتماد على الإدخال اليدوي والحسابات اليدوية من احتمالية وقوع أخطاء في تسجيل أرصدة الإجازات، أو حساب الاقتطاعات، مما قد يؤدي إلى تظلمات من الموظفين أو خسائر مالية للبلدية.
 - **صعوبات في ضمان الامتثال:** قد يكون من الصعب ضمان الالتزام الكامل بسياسات الإجازات المتنوعة، وقوانين العمل، واللوائح الضريبية المتغيرة عند استخدام الأنظمة التقليدية، مما يعرض البلدية لمخاطر قانونية.
 - **نقص الشفافية والوصول إلى المعلومات:** يجد الموظفون صعوبة في الوصول الفوري إلى معلوماتهم المتعلقة بأرصدة الإجازات أو تفاصيل الاقتطاعات، مما قد يؤثر على رضاهم وثقتهم.
 - **التعقيدات الناجمة عن تنوع اللوائح:** تخضع البلديات غالباً للوائح وقوانين محددة (مثل قوانين الخدمة المدنية، اتفاقيات العمل الجماعي) التي تزيد من تعقيد إدارة الإجازات والاقتطاعات.
- لذا، تسعى هذه الدراسة إلى بحث كيف يمكن لنظم إدارة الموارد البشرية (HRMS) أن تقدم حلولاً فعالة لهذه المشكلات.

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

- **الأهمية العلمية:** تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام والبلديات، خاصة فيما يتعلق بتطبيق التكنولوجيا (HRMS) في تحسين عمليات محددة كالإجازات والاقتطاعات.

• الأهمية العملية للبلديات :

- **تحسين الكفاءة والدقة:** توضح الدراسة كيف يمكن لنظم إدارة الموارد البشرية أن تقلل الأعباء الإدارية، وتزيد من سرعة ودقة معالجة الإجازات والاقتطاعات.
- **تعزيز الامتثال والشفافية:** تسلط الضوء على دور هذه النظم في ضمان الالتزام بالسياسات والقوانين، وتوفير معلومات واضحة للموظفين، مما يعزز الثقة والعدالة.
- **دعم اتخاذ القرار:** تبين كيف يمكن للبيانات الدقيقة والتقارير التي توفرها النظم أن تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بتخطيط القوى العاملة والميزانيات.
- **تحسين تجربة الموظف:** تبرز كيف تساهم الخدمة الذاتية والوصول السهل للمعلومات في تحسين رضا الموظفين ومشاركتهم.

- **مواكبة التحول الرقمي:** تشجع الدراسة البلديات على تبني الحلول الرقمية كجزء من جهود التحديث والتطوير المؤسسي الشامل.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحقيق ما يلي:

• **الهدف الرئيسي:** تحليل وتقييم دور وأهمية نظم إدارة الموارد البشرية (HRMS) في تسهيل وتحسين

عمليات متابعة الإجازات والاقطاعات للموظفين في قطاع البلديات.

• **الأهداف الفرعية :**

1. تحديد التحديات والصعوبات التي تواجهها البلديات في إدارة الإجازات والاقطاعات بالطرق التقليدية.

2. استعراض الوظائف والمكونات الأساسية لنظم إدارة الموارد البشرية (HRMS) ذات الصلة بإدارة الإجازات والاقطاعات.

3. تحليل كيفية مساهمة نظم إدارة الموارد البشرية في تبسيط وأتمتة إجراءات طلبات الإجازات والموافقات عليها وتتبع الأرصدة.

4. تقييم دور نظم إدارة الموارد البشرية في ضمان دقة حسابات كشوف المرتبات ومعالجة الاقطاعات المختلفة.

5. بحث مدى مساهمة هذه النظم في تعزيز الامتثال للسياسات والقوانين المتعلقة بالإجازات والاقطاعات في البلديات.

6. استكشاف أثر تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية على شفافية المعلومات المتاحة للموظفين وتجربتهم بشكل عام.

7. تقديم توصيات للبلديات حول الاعتبارات الأساسية عند اختيار وتنفيذ نظم إدارة الموارد البشرية لتحقيق أقصى استفادة في إدارة الإجازات والاقطاعات.

1. الإطار النظري للدراسة:

الدور المتطور للموارد البشرية في تقديم الخدمات العامة

تشهد إدارة الموارد البشرية في القطاع العام تحولاً جوهرياً، متجاوزةً دورها الإداري التقليدي نحو وظيفة استراتيجية محورية لدعم الحوكمة الفعالة وتقديم الخدمات المتميزة للمواطنين. وتقف البلديات، باعتبارها خط التماس الأول مع الجمهور، في طليعة هذا التطور. إن كفاءة العمليات الداخلية، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية، تنعكس بشكل مباشر على قدرة البلدية على تلبية احتياجات المواطنين بفعالية. وفي هذا السياق، لا يقتصر الدافع نحو تحديث إدارة الموارد البشرية في البلديات على تحقيق الكفاءة الداخلية فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز ثقة الجمهور وكفاءة الإدارة المحلية المتصورة. فعندما يختبر الموظفون، الذين غالباً ما يكونون أيضاً من سكان المجتمع المحلي، عمليات موارد بشرية عادلة وفعالة (مثل إدارة الإجازات والرواتب)، تتحسن نظرتهم للبلدية كجهة عمل وكهيئة حاكمة. هذا التحسن في التصور الداخلي والسلاسة التشغيلية يمكن أن يُترجم إلى تقديم خدمات خارجية أفضل، مما يؤثر إيجاباً على ثقة الجمهور (Abu Zaineh, 2024; Al-Kubaisi & Al-Nuaimi, 2024; Al-Louzi & Al-Mrayat, 2022; Al-Majallah Al-Arabiyah Al-Ulum wa Nashr Al-Abhath, 2021).

لمحة عامة عن دور نظم إدارة الموارد البشرية في تلبية احتياجات البلديات الحيوية

تبرز نظم إدارة الموارد البشرية (HRMS) كأداة تكنولوجية أساسية لتمكين هذا التحديث، لا سيما في المجالات المعقدة مثل إدارة الإجازات والاقطاعات، والتي غالبًا ما تخضع للوائح وسياسات قطاع عام محددة. يهدف هذا التقرير إلى تقديم تحليل متعمق لكيفية تسهيل هذه النظم لتلك العمليات في البلديات، مع التركيز على الكفاءة والدقة والامتثال والشفافية. إن تبني نظم إدارة الموارد البشرية في البلديات يمكن أن يُعتبر مؤشرًا رائدًا على التزام أوسع بالتحول الرقمي والحوكمة الرشيدة داخل الإدارة المحلية. فتطبيق مثل هذه النظم يتطلب استثمارًا كبيرًا وتخطيطًا دقيقًا واستعدادًا لتغيير العمليات القائمة. والنجاح في تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية، خاصة للوظائف الأساسية مثل كشوف المرتبات والإجازات، يشير إلى قدرة البلدية على إدارة المشاريع التكنولوجية المعقدة. هذه القدرة، وما ينتج عنها من تحسينات في الشفافية والكفاءة (وهي مبادئ أساسية للحوكمة الرشيدة)، يمكن بعد ذلك توسيع نطاقها لتشمل خدمات أخرى موجهة للمواطنين ووظائف إدارية أخرى. وبالتالي، فإن اعتماد نظام إدارة الموارد البشرية ليس مشروعًا منعزلًا للموارد البشرية، بل هو خطوة تأسيسية نحو حكومة بلدية أكثر نضجًا رقميًا وخضوعًا للمساءلة (Hasib, 2024; NITSOTECH, 2020.; Oracle, 2024; Various contributors on Quora, 2020). (Qureos, 2020.; SAP, 2020.; UNDP, 2024; Various contributors on Quora, 2020).

II. إزالة الغموض عن نظم إدارة الموارد البشرية (HRMS)

تعريف نظم إدارة الموارد البشرية: ما وراء الرقمنة الأساسية

تُعرف نظم إدارة الموارد البشرية (HRMS)، والتي يُشار إليها أحيانًا باسم برامج إدارة رأس المال البشري (HCM)، بأنها حلول برمجية شاملة مصممة لرقمنة وأتمتة ومركزية العمليات الأساسية للموارد البشرية. تتجاوز

هذه النظم الحديثة مجرد حفظ السجلات الإلكترونية لتقدم وظائف استراتيجية لإدارة المواهب، وأدوات تحليلية، وتحسين تجربة الموظفين (Hasib, 2024; SAP, 2020.; SAP, 2020)

الوظائف والمكونات الأساسية لنظم إدارة الموارد البشرية

تتألف نظم إدارة الموارد البشرية عادةً من عدة وحدات متكاملة، تشمل أبرزها ما يلي:

- **نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS):** يشكل نواة النظام، حيث يوفر قاعدة بيانات مركزية لتخزين معلومات الموظفين الشخصية، وتاريخهم الوظيفي، وبيانات التوظيف (Hasib, 2024; SAP, 2020.; SAP, 2020).
- **إدارة كشوف المرتبات:** تتولى هذه الوحدة حساب الرواتب، ومعالجة الاقتطاعات الضريبية واشتراكات الضمان الاجتماعي، وخصومات المزايا، وضمان الامتثال للوائح المالية (HROne, 2025; Hasib, 2024; Qureos, 2020.; SAP, 2020).
- **إدارة الوقت والحضور:** تقوم بتتبع ساعات العمل، وإدارة جداول المناوبات، وتتكامل بشكل حاسم مع وحدة إدارة الإجازات لضمان دقة البيانات (Hasib, 2024; Qureos, 2020.; SAP, 2020.; Zoho, 2020).
- **وحدة إدارة الإجازات:** تختص بمعالجة طلبات الإجازات، والموافقات عليها، وحساب الأرصدة المستحقة، وتتبع أنواع الإجازات المختلفة (FlowHCM, 2025; Kissflow, 2020.; Zoho, 2020).

• **الخدمة الذاتية للموظفين (ESS) والخدمة الذاتية للمديرين (MSS)** توفر بوابات إلكترونية للموظفين

والمديرين للوصول إلى المعلومات، وتقديم الطلبات (مثل طلبات الإجازة)، وإدارة المهام المتعلقة بالموارد

البشرية لفرق العمل (FlowHCM, 2025; Hasib, 2024; SAP, 2020)

• **التقارير والتحليلات:** تتيح إنشاء تقارير مخصصة لدعم اتخاذ القرار، ومراقبة الامتثال، وتخطيط القوى

العاملة (Hasib, 2024; Qureos, 2020.; SAP, 2020.; Zoho, 2020)

إن الطبيعة المعيارية والمتكاملة لنظم إدارة الموارد البشرية تسمح للبلديات بتبني الحلول بشكل تدريجي بناءً

على احتياجاتها ذات الأولوية (على سبيل المثال، البدء بوحدة كشف المرتبات والإجازات)، مع الاستمرار

في تحقيق فوائد شاملة كلما تم دمج المزيد من الوحدات. فغالبًا ما تواجه البلديات قيودًا في الميزانية والموارد،

مما يجعل التنفيذ المرحلي، الذي يبدأ بمعالجة نقاط الضعف الحرجة مثل عدم دقة كشف المرتبات أو عدم

كفاءة تتبع الإجازات، نهجًا عمليًا. وحتى مع التنفيذ الجزئي، يوفر التكامل بين الوحدات (مثل تكامل وحدة

الوقت والحضور مع كشف المرتبات والإجازات) فوائد كبيرة مقارنة بالأنظمة المنعزلة (Al-Kubaisi & Al-

Nuaimi, 2024; Elmaaden, 2020.; Oracle, 2024).

علاوة على ذلك، فإن جانب "النظام" في نظم إدارة الموارد البشرية يعني التحول من العمليات التي تعتمد على

الأشخاص إلى تدفقات عمل موحدة وقابلة للتدقيق، وهو أمر بالغ الأهمية لتقليل المخاطر المرتبطة بدوران

الموظفين أو التطبيق غير المتسق للقواعد في البلديات. فإدارة الموارد البشرية التقليدية في البلديات قد تعتمد

بشكل كبير على معرفة أفراد معينين وعلى العمليات اليدوية. بينما تقوم نظم إدارة الموارد البشرية بأتمتة وتوحيد

تدفقات العمل. ويضمن هذا التوحيد أن العمليات مثل الموافقة على الإجازات أو حساب الاقتطاعات تتبع قواعد

محددة مسبقاً ومتوافقة، بغض النظر عن يقوم بالمهمة. وهذا يقلل من مخاطر الأخطاء أو التناقضات الناتجة عن التفسير الفردي أو عند مغادرة الموظفين ذوي الخبرة، مما يعزز الذاكرة المؤسسية والمرونة، وهو أمر مهم بشكل خاص في بيئات القطاع العام حيث تكون الاستمرارية والعدالة ذات أهمية قصوى (Al-Kubaisi & Al-Nuaimi, 2024; Engagedly, 2025; HRMS vs. Traditional HR Methods, 2024; (Hasib, 2024; Qureos, 2020.; SAP, 2020).

III. إحداء ثورة في إدارة الإجازات في البلديات من خلال نظم إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة إجازات الموظفين عملية حيوية تتطلب دقة وكفاءة لضمان استمرارية العمل ورضا الموظفين. تقدم نظم إدارة الموارد البشرية حلولاً متكاملة لتحويل هذه العملية من عبء إداري إلى وظيفة سلسلة شفافة.

تبسيط طلبات الإجازات وسير عمل الموافقات

تتيح نظم إدارة الموارد البشرية للموظفين تقديم طلبات الإجازات إلكترونياً عبر بوابات الخدمة الذاتية، مما يلغي الحاجة إلى النماذج الورقية والتوجيه اليدوي. يمكن للنظام تكوين سلاسل موافقات آلية بناءً على الهيكل التنظيمي للبلدية وسياساتها، مما يضمن وصول الطلبات إلى الموافقين المعنيين بسرعة. هذه الأتمتة تقلل بشكل كبير من وقت المعالجة اللازم للموافقة على طلبات الإجازات (FlowHCM, 2025; Kissflow, 2020).

ضمان الدقة في تتبع الإجازات وإدارة الأرصدة

يقوم النظام بتحديث أرصدة الإجازات تلقائياً فور الموافقة على الطلبات، مما يوفر للمديرين والموظفين معلومات دقيقة وفورية عن الأرصدة المتاحة. كما يمكن تكوين النظام لحساب استحقاقات الإجازات تلقائياً بناءً على سياسات البلدية، وأقدمية الموظف، وعوامل أخرى ذات صلة، مما يقلل من أخطاء الحساب اليدوي. يتم تخزين

جميع البيانات المتعلقة بالإجازات مركزيًا، مما يوفر مصدرًا واحدًا للحقيقة ويقلل من التناقضات (FlowHCM, 2025; Kissflow, 2020.; Zoho, 2020).

تعزيز الامتثال لسياسات الإجازات البلدية وقوانين العمل

يمكن برمجة نظم إدارة الموارد البشرية بسياسات الإجازات المحددة للبلدية (مثل استحقاقات الإجازة السنوية، وقواعد الإجازات المرضية، وأحكام الإجازات الخاصة كما هو الحال في قانون البلديات الأردني). يقوم النظام بعد ذلك بفرض هذه السياسات تلقائيًا. كما يتم الاحتفاظ بسجلات تدقيق شاملة لجميع معاملات الإجازات (الطلبات، الموافقات، التعديلات)، مما يسهل عمليات التحقق من الامتثال وإعداد التقارير. وتسمح العديد من الحلول الحديثة بتحديث القواعد والسياسات لتعكس التغييرات في قوانين العمل أو لوائح البلدية (Gridlex, 2020.; Kissflow, 2020.; NITSOTECH, 2020.; Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020).

تمكين الموظفين بقدرات الخدمة الذاتية لإدارة الإجازات

يمكن للموظفين الاطلاع على أرصدة إجازاتهم، وسجل الإجازات، والسياسات ذات الصلة في أي وقت ومن أي مكان عبر بوابات الخدمة الذاتية. هذا الوصول المباشر إلى معلوماتهم يعزز الشفافية والثقة. كما تقلل الخدمة الذاتية من عدد الاستفسارات الروتينية المتعلقة بالإجازات الموجهة إلى قسم الموارد البشرية، مما يوفر وقت موظفي الموارد البشرية لمهام أكثر استراتيجية (Abu Zaineh, 2024; FlowHCM, 2025; HR Cloud, 2025; Hasib, 2024).

إن الإدارة الفعالة للإجازات المدفوعة بنظام إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين تخطيط القوى العاملة واستمرارية العمليات في البلديات من خلال تزويد المديرين برؤية فورية حول مدى توفر فرق العمل.

يوفر النظام ميزات مثل "التقارير السريعة" وإمكانية الاطلاع على أيام إجازات زملاء العمل، مما يمكن المديرين من تقييم طلبات الإجازات بشكل أفضل بناءً على جداول الإدارات وتغطية القوى العاملة. وهذا يمنع حالات غياب العديد من أعضاء الفريق الرئيسيين في وقت واحد، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على الخدمات البلدية الأساسية. وبالتالي، تمتد الفائدة إلى ما هو أبعد من معاملات الإجازات الفردية لتشمل الإدارة الاستراتيجية

للقوى العاملة (FlowHCM, 2025; Kissflow, 2020.; SnowHR, 2020)

علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي اعتماد أنظمة إدارة إجازات شفافة وعادلة عبر نظام إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز معنويات الموظفين وتقليل المظالم بشكل كبير، وهو أمر مهم بشكل خاص في البيئات البلدية التي قد تكون نقابية أو منظمة بدرجة عالية. يضمن نظام إدارة الموارد البشرية تطبيق السياسات بشكل عادل ومتسق، كما أن الشفافية في أرصدة الإجازات وحالة الطلبات تبني الثقة. غالبًا ما تتمتع البيئات البلدية بحقوق راسخة للموظفين وإجراءات للتظلم. إن النظام الذي يطبق القواعد بشكل واضح ومنصف ويوفر معلومات واضحة يقلل من تصورات المحاباة أو عدم الإنصاف، وبالتالي يقلل من النزاعات ويحسن العلاقة العامة بين صاحب العمل والموظف، مما قد يؤدي إلى عدد أقل من التظلمات الرسمية وتوفير الوقت والموارد (FlowHCM, 2025;

Gridlex, 2020.; NLC, 2024; Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020).

كما أن سهولة طلب وتتبع الإجازات من خلال نظام إدارة الموارد البشرية يمكن أن تشجع الموظفين على الاستفادة الفعلية من إجازاتهم المستحقة، مما قد يؤثر إيجابًا على رفاهية الموظفين ويقلل من الإرهاق، وفي النهاية يفيد إنتاجية البلدية. فالعمليات المعقدة أو المرهقة للإجازات يمكن أن تثني الموظفين عن أخذ إجازاتهم. وقد يشعر بعض الموظفين بالسلبية تجاه أخذ إجازاتهم إذا كانت العملية صعبة أو إذا كانت هناك ثقافة عدم أخذ الإجازات. يبسط نظام إدارة الموارد البشرية العملية ويوضح الاستحقاقات. وعندما يستفيد الموظفون من

إجازاتهم، يساعد ذلك في منع الإفراط في العمل والإرهاق، الذي يمكن أن يقوض الإنتاجية والإبداع على المدى الطويل، وهذا تأثير إيجابي مضاعف للبلدية، (Kissflow, 2020.; Gridlex, 2020.; FlowHCM, 2025) (SnowHR, 2020, 2020).

IV. تحسين إدارة الاقتطاعات ودقة كشوف المرتبات باستخدام نظم إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الاقتطاعات من رواتب الموظفين بدقة وفي الوقت المناسب أمراً بالغ الأهمية للائتمان المالي ورضا الموظفين. توفر نظم إدارة الموارد البشرية أدوات قوية لأتمتة هذه العملية المعقدة وضمان دقتها.

أتمتة حسابات كشوف المرتبات المعقدة ومعالجة الاقتطاعات

يقوم نظام إدارة الموارد البشرية بأتمتة عملية حساب كشوف المرتبات بأكملها، بدءاً من إجمالي الدخل وصولاً إلى صافي الراتب، بما في ذلك جميع الأرباح والاقتطاعات النظامية (مثل الضرائب واشتراكات الضمان الاجتماعي) والاقتطاعات الطوعية (مثل القروض والمدخرات). يمكن للنظام التعامل مع أنواع متنوعة من الاقتطاعات، بما في ذلك اقتطاعات الضرائب، ومساهمات التقاعد، وأقساط التأمين الصحي، وسداد القروض، والحجوزات على الأجور، والضرائب المهنية. كما يسمح النظام بتكوين قواعد اقتطاع قابلة للتخصيص بناءً على سياسات البلدية وفئات الموظفين والمتطلبات القانونية (HROne, 2025; Darwinbox, 2025) (Hasib, 2024).

ضمان الدقة والالتزام باللوائح المالية وقوانين الضرائب

توفر العديد من حلول نظم إدارة الموارد البشرية تحديثات فورية للتغيرات في قوانين الضرائب ومتطلبات الامتثال، مما يضمن الدقة المستمرة. يمكن أن تسلط الضوابط والتنبيهات الآلية الضوء على الانحرافات عن السياسة أو المتطلبات القانونية، مما يقلل من مخاطر الامتثال. ويسهل النظام إنشاء تقارير دقيقة مطلوبة من قبل السلطات الضريبية والهيئات التنظيمية الأخرى (Darwinbox, 2025; HROne, 2025; NITSOTECH, 2020.; Sage, 2020).

توفير الشفافية في التعويضات والاقتطاعات لموظفي البلديات

ينشئ نظام إدارة الموارد البشرية قسائم دفع واضحة ومفصلة، توضح جميع الأرباح والاقتطاعات. يمكن للموظفين الوصول إلى قسائم الدفع الخاصة بهم، والمعلومات الضريبية، وتفاصيل الاقتطاعات من خلال بوابات الخدمة الذاتية للموظفين. تقلل الأتمتة والشفافية بشكل كبير من أخطاء كشوف المرتبات، مما يؤدي إلى عدد أقل من استفسارات الموظفين ونزاعاتهم (HRMS vs. Traditional HR Methods, 2024; HROne, 2025; Hasib, 2024).

إن ميزات الدقة والامتثال التي توفرها نظم إدارة الموارد البشرية في إدارة الاقتطاعات لا تحمي البلدية من العقوبات القانونية والمالية فحسب، بل تعزز أيضًا سمعتها كصاحب عمل مسؤول، وهو ما يمكن أن يكون عاملاً في جذب المواهب والاحتفاظ بها في سوق العمل التنافسي للقطاع العام. يضمن النظام حساباً دقيقاً للضرائب والاقتطاعات الأخرى بناءً على السياسات الحكومية الحالية والمتطلبات القانونية، مما يقلل من الأخطاء اليدوية ويحافظ على معايير امتثال عالية. إن كشوف المرتبات المتسقة والخالية من الأخطاء تبني

ثقة الموظفين ورضاهم. إن السمعة الطيبة في الإدارة المالية الدقيقة والمعاملة العادلة للموظفين (بما في ذلك الدفع الدقيق) تجعل البلدية صاحب عمل أكثر جاذبية مقارنة بالمنظمات التي لديها مشكلات معروفة في كشوف المرتبات، وهذه ميزة تنافسية دقيقة ولكنها مهمة (Darwinbox, 2022; HRMS vs. Traditional (HR Methods, 2024; HROne, 2025; NITSOTECH, 2020).

كما أن تكامل إدارة الاقتطاعات مع وحدات نظام إدارة الموارد البشرية الأخرى (مثل الإجازات والمزايا) ينشئ رؤية مالية موحدة لتكاليف الموظفين، مما يتيح تخطيطًا ماليًا وميزانية أكثر استراتيجية للبلدية. يدير النظام اقتطاعات متنوعة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالمزايا. وللإجازات المأخوذة (خاصة الإجازات غير مدفوعة الأجر أو الإجازات التي تؤثر على المزايا) آثار على كشوف المرتبات. يمكن لنظام إدارة الموارد البشرية المتكامل ربط بيانات الإجازات بكشوف المرتبات لضمان صحة الاقتطاعات (على سبيل المثال، للمزايا أثناء الإجازة غير مدفوعة الأجر إذا كان ذلك ممكنًا، أو إيقاف مدفوعات الرواتب). تتيح هذه البيانات الشاملة تتبعًا دقيقًا لإجمالي تكاليف الموظفين (الراتب + المزايا + مساهمات صاحب العمل)، والتي تغذي ميزانية إدارية وبلدية أفضل (Al-Kubaisi & Al-Nuaimi, 2024; HROne, 2025; Hasib, 2024; Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020).

وأخيرًا، فإن ميزات الخدمة الذاتية للاطلاع على الاقتطاعات تمكن موظفي البلدية من اكتساب ثقافة مالية أكبر فيما يتعلق بتعويضاتهم الخاصة، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية أكثر استنارة من جانبهم. تسمح بوابات الخدمة الذاتية للموظفين بمراقبة اقتطاعاتهم وأحيانًا تعديلها. كما أن سهولة الوصول إلى قسائم الدفع المفصلة ومعلومات الاقتطاعات تساعد الموظفين على فهم مكونات صافي رواتبهم. يمكن لهذه الشفافية أن تزيل الغموض عن الاقتطاعات المعقدة (مثل اقتطاعات المعاشات التقاعدية، وشرائح التأمين الصحي) وتشجع

الموظفين على فهم وضعهم المالي والمزايا التي يتلقونها بشكل أفضل. هذا الفهم المتزايد يمكن أن يؤدي إلى تخطيط مالي شخصي أفضل وتقدير لحزمة التعويضات الإجمالية التي تقدمها البلدية (HR Cloud, 2025; UNDP, 2024; HROne, 2025; Hasib, 2024).

٧. الفوائد الملموسة لنظم إدارة الموارد البشرية لكفاءة البلديات وحوكمتها

يوضح الجدول التالي مقارنة بين الطرق التقليدية لإدارة الإجازات والافتتاحات في البلديات وتلك التي تعتمد على نظم إدارة الموارد البشرية، مما يمهّد الطريق لمناقشة الفوائد الملموسة لهذه النظم (Engagedly, 2025; HRMS vs. Traditional HR Methods, 2024).

جدول 1: تحليل مقارنة الطرق التقليدية مقابل الطرق المعتمدة على نظم إدارة الموارد البشرية لإدارة الإجازات والافتتاحات في

البلديات

الطرق المعتمدة على نظم إدارة الموارد البشرية في البلديات		
الطرق اليدوية التقليدية في البلديات	السمة	
سرعة، أتمتة تقديم الطلبات	بطيئة، تعتمد على المعالجة اليدوية للنماذج	سرعة المعالجة
والموافقات، وحسابات فورية للرواتب	الورقية والموافقات المتسلسلة، وعمليات	(الإجازات
والافتتاحات.	حساب يدوية للرواتب.	والرواتب)

الدقة (أرصدة الإجازات، الاقتطاعات)	عرضة للأخطاء البشرية في حساب الأرصدة، وإدخال البيانات، وحساب الاقتطاعات، مما يؤدي إلى عدم دقة السجلات.	دقة عالية من خلال الحسابات الآلية، وتحديثات فورية للأرصدة، وتقليل الأخطاء البشرية بشكل كبير.
إمكانية الوصول إلى البيانات والشفافية	محدودة، غالبًا ما تكون البيانات مجزأة في ملفات ورقية أو جداول بيانات منفصلة، وصعوبة في الوصول الفوري للموظفين لمعلوماتهم.	وصول فوري للموظفين والمديرين إلى بيانات الإجازات والرواتب عبر بوابات الخدمة الذاتية، مما يعزز الشفافية.
الالتزام بالامتثال	صعب، يتطلب تتبعًا يدويًا للوائح المتغيرة وسياسات البلدية، ويزيد من مخاطر عدم الامتثال والغرامات.	معزز، من خلال تكوين النظام وفقًا للوائح والسياسات، وتحديثات تلقائية للقوانين، وسجلات تدقيق شاملة.
تجربة الموظف	غالبًا ما تكون محبطة بسبب الإجراءات الطويلة، ونقص الشفافية، واحتمالية الأخطاء.	محسنة، من خلال تمكين الموظفين بالخدمة الذاتية، وسرعة الاستجابة، وزيادة الشفافية والثقة.
قدرات إعداد التقارير	محدودة، تستغرق وقتًا طويلاً لإنشاء التقارير يدويًا، وغالبًا ما تقتصر على التحليلات العميقة.	قوية، إنشاء تقارير مخصصة وتحليلات بسهولة لدعم اتخاذ القرار وتخطيط القوى العاملة.

النفقات الإدارية العامة	مرتفعة، بسبب الوقت المستغرق في المهام اليدوية، ومعالجة الأخطاء، وتكاليف التخزين المادي للوثائق.	منخفضة، من خلال أتمتة العمليات، وتقليل الحاجة إلى التدخل اليدوي، وتقليل الأعمال الورقية.
---------------------------------------	--	---

التصدير إلى "جداول بيانات" Google

إن التحول نحو نظم إدارة الموارد البشرية يوفر للبلديات فوائد جوهرية تتجاوز مجرد تحديث العمليات الإدارية، لتشمل تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الحوكمة الرشيدة.

تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل العبء الإداري

تؤدي أتمتة المهام الروتينية مثل معالجة طلبات الإجازات وحسابات كشوف المرتبات إلى توفير وقت كبير لموظفي الموارد البشرية، مما يمكنهم من التركيز على المبادرات الاستراتيجية. كما تؤدي تدفقات العمل المبسطة إلى تقليل أوقات معالجة طلبات الموارد البشرية بشكل عام (Al-Louzi & Al-Mrayat, 2022; FlowHCM, 2025; Hasib, 2024; SAP, 2020.; Stanley, 2015).

تحسين دقة البيانات وسلامتها في سجلات الموارد البشرية

تقل قاعدة البيانات المركزية من تكرار البيانات وعدم اتساقها. كما أن إدخال البيانات وحساباتها الآلية يقللان من الأخطاء البشرية بشكل كبير (HRMS vs. Traditional HR Methods, 2024; HROne, 2025; Hasib, 2024; Qureos, 2020).

تعزيز الامتثال وتخفيف المخاطر

يضمن النظام الالتزام بقوانين العمل، واللوائح الضريبية، والسياسات الداخلية للبلدية. ويوفر مسارات تدقيق ووثائق للتحقق من الامتثال، مما يقلل من مخاطر العقوبات المرتبطة بعدم الامتثال (Darwinbox, 2022; FlowHCM, 2025; HROne, 2025; NITSOTECH, 2020.; Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020).

الارتقاء بتجربة الموظفين وشفافيتهم

تمكّن الخدمة الذاتية للموظفين من الوصول إلى معلوماتهم وقدرات الإدارة الذاتية. وتؤدي زيادة الشفافية في عمليات مثل الموافقة على الإجازات وكشوف المرتبات إلى بناء الثقة. كما يتحسن التواصل بين إدارة الموارد البشرية والموظفين (Al-Louzi & Al-Mrayat, 2022; FlowHCM, 2025; HR Cloud, 2025; Hasib, 2024; UNDP, 2024).

اتخاذ القرارات القائمة على البيانات

توفر نظم إدارة الموارد البشرية إمكانات قوية لإعداد التقارير والتحليلات. ويتيح الوصول إلى بيانات الموارد البشرية الدقيقة تخطيطاً أفضل للقوى العاملة، ووضع الميزانيات، وإدارة استراتيجية للموارد البشرية (FlowHCM, 2025; Hasib, 2024; Qureos, 2020.; SAP, 2020).

إن الفوائد التراكمية لنظم إدارة الموارد البشرية (الكفاءة، الدقة، الامتثال، الشفافية) يمكن أن تؤدي إلى تقليل كبير في "العبء الإداري" داخل البلديات، مما يسمح لها بإعادة تخصيص الموارد العامة الشحيحة (المالية والبشرية على حد سواء) نحو تقديم الخدمات الأساسية ومبادرات تنمية المجتمع. فالأتمتة توفر الوقت وتقلل

الجهد اليدوي، وتحسين الدقة يقلل من التكاليف المرتبطة بالأخطاء وإعادة العمل، والامتثال الأقوى يتجنب العقوبات المالية. هذه المدخرات ليست مجردة؛ بل تمثل موارد ملموسة (وقت الموظفين، الميزانية) كانت تُستهلك سابقاً بسبب عمليات الموارد البشرية غير الفعالة. وفي سياق القطاع العام، يمكن إعادة توجيه هذه الموارد المحررة إلى الخدمات المباشرة أو المشاريع الاستراتيجية التي تقيد المواطنين بشكل مباشر، وبالتالي تضخيم تأثير استثمار نظام إدارة الموارد البشرية إلى ما هو أبعد من قسم الموارد البشرية (Al-Louzi & Al-Mrayat, 2022; Darwinbox, 2022; FlowHCM, 2025; HRMS vs. Traditional HR Methods, 2024; HROne, 2025; NITSOTECH, 2020.; Washington State Office of Financial Management, 2020).

علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي تجربة الموظف المحسنة من خلال الخدمة الذاتية والشفافية في نظام إدارة الموارد البشرية إلى زيادة مشاركة الموظفين وتقليل معدل دورانهم، وهي فائدة حاسمة للبلديات التي تكافح من أجل التوظيف والاحتفاظ بالموظفين. تمكّن الخدمة الذاتية الموظفين وتحسن رضاهم. وتواجه البلديات تحديات في التوظيف والاحتفاظ بالموظفين. إن تجربة الموظف الإيجابية، حيث يشعر الأفراد بأنهم على اطلاع ومسيطرون على الأمور المتعلقة بالموارد البشرية الخاصة بهم، تساهم في الرضا الوظيفي. ويعد الرضا الوظيفي الأعلى عاملاً رئيسياً في الاحتفاظ بالموظفين، مما يقلل من التكاليف والاضطرابات المرتبطة بارتفاع معدل دوران الموظفين (Al-Kubaisi & Al-Nuaimi, 2024; Elmaaden, 2020.; FlowHCM, 2025; HR Cloud, 2025; Oracle, 2024; UNDP, 2024; Various contributors on Quora, 2020).

V. التعامل مع المشهد الفريد: نظم إدارة الموارد البشرية في سياق القطاع البلدي/العام

على الرغم من الفوائد الجمّة، فإن تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية في البلديات يواجه تحديات فريدة تتطلب دراسة متأنية وتخطيطاً استراتيجياً.

تحديات الموارد البشرية الشائعة في البلديات التي تؤثر على تبني التكنولوجيا

- البيروقراطية ومقاومة التغيير: يمكن للهياكل التقليدية والعمليات اليدوية الراسخة أن تخلق قصوراً ذاتياً

ومقاومة للتقنيات الجديدة.; Elmaaden, 2020.; Al-Kubaisi & Al-Nuaimi, 2024)

(UNDP, 2024).

- قيود الموارد (الميزانية والموظفون المهرة): قد تكون الميزانيات المحدودة للاستثمار في التكنولوجيا

ونقص موظفي تكنولوجيا المعلومات/نظم معلومات الموارد البشرية المتخصصين لإدارة وصيانة النظم

من العوائق.; Oracle, 2024.; Elmaaden, 2020.; Al-Kubaisi & Al-Nuaimi, 2024)

(Qureos, 2020).

- الأطر التنظيمية المحددة واتفاقيات العمل الجماعي: تعمل البلديات بموجب قوانين حكومية محلية

فريدة، وقواعد خدمة مدنية، وغالباً اتفاقيات عمل جماعي معقدة يجب أن تستوعبها نظم إدارة الموارد

البشرية.; Washington State; Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020.; NLC, 2024)

(Office of Financial Management, 2020).

• **احتياجات القوى العاملة المتنوعة:** تتطلب إدارة فئات مختلفة من الموظفين (دائمين، متعاقدين،

موسميين، نقابيين مقابل غير نقابيين) بقواعد إجازات واقتطاعات متفاوتة مرونة في النظام (NLC،

Washington State Office of Financial Management, 2020; (2024).

• **مخاوف أمن البيانات والخصوصية:** يتطلب التعامل مع بيانات الموظفين الحساسية تدابير أمنية قوية،

خاصة في القطاع العام (Qureos, 2024; Oracle, 2024; Al-Louzi & Al-Mrayat, 2022).

(2020.; Various contributors on Quora, 2020).

الاعتبارات الرئيسية والعقبات المحتملة في تنفيذ واعتماد نظم إدارة الموارد البشرية

• **إدارة التغيير:** الحاجة الماسة إلى نهج استراتيجي لإدارة الانتقال، بما في ذلك التواصل، والتدريب،

وإشراك أصحاب المصلحة (Qureos, 2020.; UNDP, 2024; Various contributors on Quora).

(Quora, 2020).

• **ترحيل البيانات:** التحديات في ترحيل البيانات بدقة واكتمال من الأنظمة القديمة أو السجلات الورقية

إلى نظام إدارة الموارد البشرية الجديد (Qureos, 2020.; Various contributors on Quora).

(2020).

• **تخصيص النظام مقابل إعادة هندسة العمليات:** الموازنة بين الحاجة إلى تخصيص نظام إدارة الموارد

البشرية ليناسب المتطلبات البلدية الفريدة مقابل إعادة هندسة العمليات الحالية لتتماشى مع أفضل

الممارسات المضمنة في البرنامج (Qureos, 2020.; Various contributors on Quora).

(2020).

• **التكامل مع الأنظمة البلدية القائمة:** ضمان قدرة نظام إدارة الموارد البشرية على التكامل مع الأنظمة

المالية أو المحاسبية أو الإدارية الأخرى التي تستخدمها البلدية (Qureos, 2020.; Various

contributors on Quora, 2020).

• **اختيار المورد:** اختيار مورد لديه خبرة في القطاع العام وحل يمكنه تلبية احتياجات الحكومة المحلية

المحددة. (Various contributors on Quora, 2020.)

• **تدريب المستخدمين واعتمادهم:** ضمان تدريب جميع المستخدمين (موظفي الموارد البشرية، المديرين،

الموظفين) بشكل كافٍ لاستخدام النظام بفعالية (Qureos, 2020.; UNDP, 2024; Various

contributors on Quora, 2020).

إن نجاح نظام إدارة الموارد البشرية في بلدية ما يعتمد بشكل أقل على التكنولوجيا نفسها، وبشكل أكبر على

استعداد المنظمة وقدرتها على إدارة التحولات الثقافية والعملياتية المصاحبة. غالبًا ما يكون التغلب على

"البيروقراطية ومقاومة التغيير" عقبة أكبر من التنفيذ التقني. تشير المستندات صراحة إلى مقاومة التغيير

وتحديات الاعتماد. غالبًا ما يكون لدى البلديات عمليات تقليدية راسخة بعمق. تقدم نظم إدارة الموارد البشرية

طرق عمل جديدة، تتطلب تحولات في الأدوار والمسؤوليات والوصول إلى المعلومات. وبدون قيادة قوية،

وتواصل واضح، وتدريب شامل، ومشاركة فعالة لأصحاب المصلحة (أي إدارة تغيير فعالة)، حتى أفضل نظم

إدارة الموارد البشرية يمكن أن تفشل في تحقيق فوائدها المحتملة. لذلك، فإن الجوانب "الناعمة" للتنفيذ لها أهمية

قصوى ويمكن أن تحدد عائد الاستثمار في الاستثمار التكنولوجي (Al-Kubaisi & Al-Nuaimi, 2024;

Elmaaden, 2020.; HRMS vs. Traditional HR Methods, 2024; Qureos, 2020.;
(Stanley, 2015; UNDP, 2024; Various contributors on Quora, 2020

يمكن أن يخلق تحدي "قيود الموارد" في البلديات حلقة مفرغة: فنقص الأموال يمنع الاستثمار في نظم إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤدي بدوره إلى إدامة العمليات اليدوية غير الفعالة والمكلفة التي تزيد من إجهاد الموارد. غالبًا ما يكون لدى البلديات ميزانيات محدودة، ويتضمن تنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية تكاليف أولية ومستمرة. ومع ذلك، فإن العمليات اليدوية التقليدية مكلفة أيضًا بسبب عدم الكفاءة والأخطاء وعقوبات عدم الامتثال المحتملة. إن عدم القدرة على الاستثمار في نظم إدارة الموارد البشرية بسبب التكاليف الأولية المتصورة المرتفعة يمكن أن يعني أن البلديات تفوت فرصة تحقيق وفورات تشغيلية طويلة الأجل ومكاسب في الكفاءة، وبالتالي تبقىها في حالة ارتفاع تكلفة التشغيل المستمرة. يتطلب كسر هذه الحلقة رؤية استراتيجية لنظم إدارة الموارد البشرية كاستثمار وليس مجرد نفقات (Al-Kubaisi & Al-Nuaimi, 2024; Elmaaden, 2020.; HRMS vs. Traditional HR Methods, 2024; Oracle, 2024; Qureos, 2020.; Various contributors on Quora, 2020

إن الحاجة إلى أن تستوعب نظم إدارة الموارد البشرية "الأطر التنظيمية المحددة واتفاقيات العمل الجماعي" في البلديات تعني أن حلول نظم إدارة الموارد البشرية "الجاهزة" قد تتطلب توطيئًا وتخصيصًا كبيرين، مما يضيف تعقيدًا وتكلفة لمشاريع التنفيذ في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص. يعمل القطاع العام، وخاصة البلديات، بموجب شبكة من القوانين المحددة، وقوانين الخدمة المدنية، واتفاقيات المفاوضة الجماعية. غالبًا ما تملّي هذه اللوائح قواعد دقيقة لاستحقاق الإجازات، وأنواع الاقتطاعات، والعمليات التأديبية، وما إلى ذلك. عادةً ما يتم تصميم منصات نظم إدارة الموارد البشرية العامة مع مراعاة أفضل ممارسات القطاع الخاص. لذلك، غالبًا لا

يمكن للبلديات ببساطة اعتماد نظام إدارة موارد بشرية قياسي؛ فهي تتطلب موردين يفهمون الفروق الدقيقة في القطاع العام أو يستثمرون بكثافة في تخصيص النظام لضمان الامتثال، كما يتضح من الحاجة إلى "مميزات امتثال محلية". وهذا يجعل اختيار الموردين وتخطيط التنفيذ أكثر أهمية (NLC, 2024; Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020.; Oracle, 2024; RemotePass, 2024; Various contributors on Quora, 2020.; Washington State Office of Financial Management, 2020).

VI. تسليط الضوء على قطاع البلديات الأردني: اللوائح وتداعيات نظم إدارة الموارد البشرية (تركيز إقليمي توضيحي)

يتميز قطاع البلديات الأردني بإطار تنظيمي محدد يحكم إدارة شؤون الموظفين، بما في ذلك الإجازات والاقطاعات. إن فهم هذه اللوائح أمر بالغ الأهمية لتقييم كيف يمكن لنظم إدارة الموارد البشرية أن تدعم الامتثال والكفاءة.

نظرة عامة على اللوائح الأردنية ذات الصلة التي تحكم إجازات موظفي البلديات واقتطاعاتهم

- استحقاقات الإجازة السنوية: يحدد نظام موظفي البلديات استحقاقات الإجازة السنوية بناءً على الدرجة الوظيفية، حيث يستحق الموظف الذي يتقاضى راتب السنة الأولى من الدرجة السادسة فأكثر ثلاثين يوماً، بينما يستحق من يتقاضى راتباً أقل عشرين يوماً (Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020).

- أنواع الإجازات الأخرى: تطبق على موظفي البلديات أحكام الإجازات المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية المعمول به. وتُمنح جميع أنواع الإجازات بقرار من رئيس البلدية، باستثناء الإجازة

الدراسية والإجازة دون راتب، فُتْمَنَح بقرار من المجلس وموافقة الأمين العام (Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020).

- **التعديلات الأخيرة على الإجازة بدون راتب:** شهد نظام الإجازة بدون راتب تطورات هامة، حيث تم رفع الحد الأقصى للإجازة إلى خمس سنوات لمن يحصل على عقد عمل خارج الأردن أو لمراقبة الزوج/الزوجة، وستتبن لمن يرغب بالدراسة داخل المملكة، وخمس سنوات للدراسة خارجها. كما تم تخصيص سنتين للموظفين ذوي الظروف الخاصة مثل رعاية أحد الوالدين. وتتضمن هذه التعديلات إلزام الموظفين بالاشتراك في مؤسسة الضمان الاجتماعي خلال فترة الإجازة لضمان حقوقهم التقاعدية (Almamlakatv, 2024; Govreform.jo, 2025).

- **الاقطاعات بسبب الغياب غير المصرح به:** يُحرم الموظف من راتبه وعلاواته عن مدة غيابه عن وظيفته دون إجازة قانونية أو عذر مشروع. (Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020).
- **الاقطاعات التأديبية:** يمكن كإجراء تأديبي الحسم من الراتب الشهري الأساسي بما لا يتجاوز نصفه (Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020).

- **سياق إدارة الموارد البشرية في البلديات الأردنية:** تشير الدراسات إلى أهمية ممارسات الموارد البشرية في البلديات الأردنية، مع تسليط الضوء على الحاجة إلى التدريب والتطوير وتقييم الأداء. هذا السياق يؤكد على الحاجة إلى أدوات حديثة مثل نظم إدارة الموارد البشرية لتحسين هذه الممارسات (Abu Zaineh, 2024; Al-Louzi & Al-Mrayat, 2022; Al-Majallah Al-Arabiyah Al-Ulum wa Nashr Al-Abhath, 2021).

كيف يمكن لنظم إدارة الموارد البشرية معالجة ودعم الامتثال ضمن هذا الإطار بشكل خاص

• **تكوين قواعد الإجازات:** يمكن برمجة نظام إدارة الموارد البشرية بقواعد الإجازات البلدية الأردنية المحددة

(السنوية، الدراسية، بدون راتب، إلخ)، وأتمتة حسابات الاستحقاق وفحص الأهلية (Kissflow,

2020.; Nitham Muathafi Al-Baladiyat, 2020.; Zoho, 2020).

• **إدارة تعقيدات الإجازة بدون راتب:** يمكن للنظام تتبع فترات الإجازة بدون راتب الممتدة، وإدارة الوثائق

لأسباب الإجازة المختلفة، وربما التكامل أو التنبيه لإدارة مساهمات الضمان الاجتماعي

(Govreform.jo, 2025; Kissflow, 2020.; Zoho, 2020).

• **أتمتة حسابات الاقتطاعات للغياب/الإجراءات التأديبية:** يمكن لوحدة كشوف المرتبات في النظام

حساب وتطبيق الاقتطاعات بدقة للغياب غير المصرح به أو الإجراءات التأديبية، مما يضمن خصم

المبالغ الصحيحة وفقاً للوائح (HROne, 2025; Hasib, 2024; Nitham Muathafi Al-

Baladiyat, 2020).

• **تحسين حفظ السجلات وإعداد التقارير:** يؤكد دور النظام في الاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع الإجازات

والاقتطاعات، مما يسهل عمليات التدقيق والامتثال لقوانين الموارد البشرية البلدية الأردنية

(FlowHCM, 2025; NITSOTECH, 2020).

تزيد التعديلات الأخيرة على قانون الموارد البشرية في القطاع العام الأردني، لا سيما فيما يتعلق بالإجازة الممتدة

بدون راتب مع التزامات الضمان الاجتماعي، بشكل كبير من التعقيد الإداري لإدارة الإجازات. هذا التعقيد

يجعل نظام إدارة موارد بشرية قوياً أمراً لا غنى عنه تقريباً للبلديات الأردنية لإدارة هذه الأحكام الجديدة بدقة

وامتثال. فالقواعد الجديدة تتضمن فترات إجازة أطول، وشروطاً متنوعة (العمل في الخارج، الدراسة، رعاية الأسرة)، والمتطلب الجديد لإدارة مساهمات الضمان الاجتماعي أثناء الإجازة. إن تتبع هذه الاستحقاقات المتنوعة، ومعايير الأهلية، والوثائق، وضمان مدفوعات الضمان الاجتماعي في الوقت المناسب للموظفين في إجازة ممتدة سيكون عرضة للخطأ ومرهقاً إدارياً إذا تم يدوياً. يمكن لنظام إدارة الموارد البشرية أتمتة تتبع أنواع الإجازات المختلفة، وإدارة الوثائق المرتبطة بها، وتعيين تذكيرات لمواعيد العودة، وربما التفاعل مع كشوف المرتبات/المالية لإدارة الضمان الاجتماعي، وبالتالي ضمان الامتثال لهذه اللوائح الأكثر تعقيداً (Govreform.jo, 2025; HROne, 2025; Kissflow, 2020.; Zoho, 2020).

كما أن نقاط الضعف المحددة في ممارسات الموارد البشرية الحالية في بعض البلديات الأردنية، مثل التدريب وتقييم الأداء غير المتسقين، يمكن التخفيف من حدتها جزئياً من خلال العمليات المنظمة وشفافية البيانات التي يفرضها نظام إدارة الموارد البشرية، حتى قبل طرح التدريب المحدد على النظام بالكامل. تشير دراسات مثل دراسة بلدية الخليل (ولكنها تشير إلى مشكلات محتملة) إلى وجود فجوات في التدريب وتقييم الأداء. يتطلب نظام إدارة الموارد البشرية، بطبيعته، إدخال البيانات واتباع العمليات بطريقة موحدة (على سبيل المثال، يجب أن تمر طلبات الإجازة عبر سير عمل محدد). هذا الهيكل المتأصل يفرض درجة من الاتساق والالتزام بالسياسة، حتى لو كانت مهارات الموارد البشرية الأساسية لا تزال قيد التطوير. على سبيل المثال، سيتعين على المديرين استخدام النظام للموافقة على الإجازات، مما يجعل العملية أكثر وضوحاً وقابلة للتتبع من الترتيبات غير الرسمية. وفي حين أنه ليس بديلاً عن التدريب المناسب، يمكن للنظام نفسه أن يكون بمثابة إطار يوجه المستخدمين نحو سلوك أكثر توحيداً وامتثالاً (Abu Zaineh, 2024; HRMS vs. (Traditional HR Methods, 2024; Hasib, 2024; Qureos, 2020).

جدول 2: الأحكام الرئيسية للوائح موظفي البلديات الأردنية للإجازات والإقتطاعات التي تعالجها نظم إدارة الموارد البشرية

الجانب التنظيمي	كيف يسهل نظام إدارة الموارد البشرية الإدارة/الامتثال
استحقاق الإجازة السنوية	حساب الاستحقاق الآلي بناءً على الدرجة؛ تتبع الرصيد.
الإجازة بدون راتب للعمل في الخارج	تتبع المدة (حتى 5 سنوات)، الغرض، والوثائق المطلوبة.
الإجازة بدون راتب للدراسة	تتبع المدة (2-5 سنوات حسب الموقع)، الغرض، والوثائق.
الضمان الاجتماعي خلال الإجازة بدون راتب	إمكانية التنبيه أو التكامل لإدارة اشتراكات الضمان الاجتماعي.
الإقتطاعات بسبب الغياب غير المصرح به	تعديل آلي لكشوف المرتبات بناءً على سجلات الحضور المتكاملة.
إقتطاعات الرواتب التأديبية	قواعد اقتطاع قابلة للتكوين مع حدود (لا تتجاوز النصف)؛ سجل تدقيق.

VII. توصيات استراتيجية للبلديات

للاستفادة الكاملة من إمكانات نظم إدارة الموارد البشرية، تحتاج البلديات إلى تبني نهج استراتيجي في اختيارها وتنفيذها واستخدامها المستمر.

إرشادات لاختيار وتنفيذ نظام إدارة موارد بشرية مناسب

- **تقييم الاحتياجات:** يجب إجراء تقييم شامل للعمليات الحالية للموارد البشرية، وتحديد نقاط الضعف، والمتطلبات المحددة لإدارة الإجازات والاقتطاعات.

- **تقييم الموردين:** إعطاء الأولوية للموردين ذوي الخبرة المثبتة في القطاع العام/البلديات والحلول التي توفر التوطين لقوانين العمل الإقليمية.

- **قابلية التوسع والتكامل:** اختيار نظام قابل للتطوير لتلبية الاحتياجات المستقبلية ويمكنه التكامل مع الأنظمة البلدية الأخرى القائمة.

- **التنفيذ المرحلي:** النظر في طرح مرحلي، يبدأ بالوحدات الحيوية مثل كشوف المرتبات وإدارة الإجازات، لإدارة التكاليف وضمان اعتماد أكثر سلاسة.

استراتيجيات للتغلب على تحديات الاعتماد

- **دعم والتزام القيادة:** تأمين دعم قوي من قيادة البلدية لدفع عجلة التغيير.

- **خطة شاملة لإدارة التغيير:** تطوير وتنفيذ خطة تتضمن تواصلًا واضحًا، وإشراك أصحاب المصلحة، ومعالجة مخاوف الموظفين.

- **تدريب شامل للمستخدمين:** توفير تدريب خاص بالأدوار لجميع المستخدمين (الموارد البشرية، المديرين، الموظفين) لضمان الكفاءة والراحة مع النظام الجديد (Qureos, 2020.; UNDP, 2024; Various contributors on Quora, 2020).

- إبراز الفوائد: توضيح فوائد نظام إدارة الموارد البشرية لجميع فئات الموظفين لتشجيع القبول.
- أفضل الممارسات للاستفادة من نظم إدارة الموارد البشرية لتحسين إدارة الإجازات والاقتطاعات باستمرار
- مراجعة السياسات وتحديثات النظام بانتظام: التأكد من تحديث تكوينات نظام إدارة الموارد البشرية بانتظام لتعكس التغييرات في سياسات البلدية وقوانين العمل واللوائح الضريبية. (HROne, 2025)
- استخدام التقارير والتحليلات: الاستخدام الفعال لأدوات إعداد التقارير في النظام لمراقبة الاتجاهات في استخدام الإجازات، ودقة كشوف المرتبات، والامتثال، واستخدام هذه الأفكار للتحسين المستمر (Abu Zaineh, 2024; FlowHCM, 2025; Hasib, 2024; Qureos, 2020.; SAP, 2020).
- التماس ملاحظات المستخدمين: جمع ملاحظات المستخدمين بانتظام لتحديد مجالات تحسين النظام أو الحاجة إلى مزيد من التدريب.
- استكشاف الميزات المتقدمة: مع نضوج البلدية في استخدامها لنظام إدارة الموارد البشرية، يمكن استكشاف ميزات أكثر تقدمًا مثل التحليلات المدعومة بالذكاء الاصطناعي أو خيارات الخدمة الذاتية المحسنة. (Al-Louzi & Al-Mrayat, 2022; Oracle, 2024)
- عند اختيار نظام إدارة موارد بشرية لبلدية ما، يجب إعطاء الأولوية لـ "القدرة على التكيف" و "القابلية للتكوين" على مجرد عدد الميزات، نظرًا للمشهد التنظيمي والسياسي الفريد والمتطور غالبًا للقطاع العام. إن النظام الذي يمكن تعديله بسهولة ليعكس المراسيم المحلية الجديدة أو قواعد الخدمة المدنية دون تدخل مكثف من المورد سيوفر قيمة أفضل على المدى الطويل. فاللوائح والقوانين البلدية يمكن أن تتغير، وللبلديات احتياجات سياسية

فريدة. قد تصبح الأنظمة شديدة الصرامة قديمة بسرعة أو تتطلب تخصيصات مكلفة لكل تغيير تنظيمي. يسمح النظام القابل للتكوين بدرجة عالية لمسؤولي الموارد البشرية داخل البلدية (مع التدريب المناسب) بإجراء التعديلات اللازمة على القواعد وتدفعات العمل وتنسيقات التقارير، مما يضمن الامتثال والأهمية المستمرين، ويقلل من الاعتماد طويل الأجل على الموردين لإجراء تغييرات طفيفة.

كما أن الاستثمار في تدريب شامل قائم على الأدوار أثناء تنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية ليس مجرد تكلفة تشغيلية ولكنه استثمار استراتيجي يؤثر بشكل مباشر على سرعة الاعتماد وجودة البيانات، وفي النهاية، تحقيق عائد الاستثمار للنظام. يؤدي التدريب غير الكافي إلى نقص الاستخدام والأخطاء، مما يبطل فوائد النظام. إن اعتماد المستخدم ومقاومة التغيير يمثلان تحديات رئيسية. تتميز أنظمة إدارة الموارد البشرية، على الرغم من سهولة استخدامها، بتعقيدات، خاصة للمسؤولين والمديرين. إذا لم يكن المستخدمون واثقين أو مؤهلين، فقد يعودون إلى الطرق اليدوية القديمة، أو يرتكبون أخطاء في إدخال البيانات، أو يفشلون في استخدام الميزات القيمة. يؤدي هذا إلى ضعف جودة البيانات، وعدم كفاءة العمليات (على الرغم من قدرة النظام)، والفشل في تحقيق الفوائد المتوقعة (الكفاءة، الدقة). وبالتالي، فإن التدريب هو عامل تمكين مباشر لعائد الاستثمار (Qureos, 2020.; Stanley, 2015; UNDP, 2024; Various contributors on Quora, 2020).

VIII. خاتمة: تبني نظم إدارة الموارد البشرية لإدارة بلدية جاهزة للمستقبل

إعادة تأكيد القيمة الاستراتيجية لنظم إدارة الموارد البشرية

يتضح من التحليل المتقدم أن نظم إدارة الموارد البشرية ليست مجرد أدوات تكنولوجية، بل هي محركات تحول استراتيجية للبلديات. فهي تحول إدارة الإجازات والاقطاعات من عبء إداري إلى وظيفة مبسطة ومتوافقة وشفافة، مما يحرر طاقات الموارد البشرية للتركيز على مبادرات أكثر استراتيجية تخدم أهداف البلدية الأوسع.

نظم إدارة الموارد البشرية كأساس لتحديث أوسع نطاقاً

إن تبني هذه النظم لا يقتصر على تحسين وظائف الموارد البشرية فحسب، بل يضع أساساً متيناً لجهود تحديث أوسع نطاقاً داخل الإدارة البلدية. فالنجاح في تطبيق نظام إدارة موارد بشرية، بما يتطلبه من تخطيط دقيق وإدارة للتغيير وتكامل للبيانات، يعزز قدرة البلدية على تبني تحولات رقمية أخرى، ويُعد مؤشراً على التزامها بالحوكمة الرشيدة والشفافية. (Oracle, 2024; UNDP, 2024)

الخاتمة

في الختام، يمثل تبني نظم إدارة الموارد البشرية خطوة حاسمة نحو بناء إدارة بلدية حديثة وفعالة وقادرة على مواجهة تحديات المستقبل. إن الاستثمار في هذه النظم هو استثمار في الكفاءة التشغيلية، وفي تعزيز علاقات الموظفين، وفي نهاية المطاف، في تقديم خدمات أفضل للمجتمع. إن النجاح في اعتماد نظم إدارة الموارد البشرية للوظائف الداخلية الأساسية مثل الإجازات والاقطاعات يمكن أن يبني الثقة والقدرة المؤسسية داخل البلديات لمواجهة تحولات خدمية رقمية أكثر تعقيداً وموجهة للمواطنين. فتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية هو مشروع كبير يشمل التكنولوجيا وتغيير العمليات وإدارة الأفراد. إن اجتياز هذا التحول الداخلي بنجاح يوضح

قدرة البلدية على إدارة المشاريع المعقدة واعتماد التقنيات الجديدة. يمكن الاستفادة من المهارات والدروس المستفادة والكوادر الداخلية التي تم تطويرها أثناء طرح نظام إدارة الموارد البشرية في المبادرات الرقمية المستقبلية التي تهدف إلى تحسين تقديم الخدمات الخارجية. وبالتالي، يعمل نظام إدارة الموارد البشرية كساحة اختبار داخلية للاستعداد الرقمي (Qureos, 2020.; UNDP, 2024; Various contributors on Quora, 2020). إن الطريق نحو التحديث يتطلب رؤية واضحة والتزامًا بالتغيير، ونظم إدارة الموارد البشرية هي بلا شك أداة محورية في هذه الرحلة التحويلية.

المصادر:

المراجع العربية

أبو زينة، محمد. (2024). أهمية إدارة الموارد البشرية في البلديات. *المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية والتطبيقية* من الاسترداد تم.

<http://www.jaspss.com/admin/pages/Articles/3bc5dfadf8acbec1a8c59b9073bbf502%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%84%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA.pdf>

الكبيسي، أحمد حسين، والنعمي، محمد سامي. (2024). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في

البلديات واقتراح حلول مبتكرة لتحسينها. *المجلة العربية لنشر الدراسات العلمية*. تم الاسترداد من

<http://www.jaspss.com/admin/pages/Articles/8750758cefc9948bda4fb36a9743f0>

8d%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA%

20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%20%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%

AC%D9%87%20%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%

D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%

D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf

اللوزي، سائد محمد، والمرايات، محمد أحمد. (2022). دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات:

دراسة حالة بلدية الموقر. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*. تم الاسترداد من

<https://www.ajsp.net/research/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D9%83%D9%8>

1%D8%A7%D8%A1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7

%D8%B1%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A

%D8%A9.pdf

المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. (2021). أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية في تعزيز عمل البلديات:

دراسة حالة بلدية الفحيص. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*. تم الاسترداد من

<https://www.ajsp.net/research/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%AA%D8%>

B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%20%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B3%D8%

A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf

قناة المملكة. (2024، 30 نوفمبر). الحكومة توجه بالنظر بتعديلات على نظام إدارة الموارد البشرية لمعالجة الملاحظات بشأن الإجازة بدون راتب. قناة المملكة. تم الاسترداد من

<https://www.almamlakatv.com/news/156280>

المعدن. (د.ت). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع العام في البلدان النامية. تم الاسترداد من <https://elmaaden.info/?q=node/10566>

حسيب. (2024، 4 فبراير). نظام الموارد البشرية: ما هو وما أهميته؟ تم الاسترداد من

<https://www.hasib.com.sa/news/%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D9%88%D9%85%D8%A7-%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87/>

Govreform.jo، 13 يناير. (2025). (التعديلات الجديدة على نظام إدارة الموارد البشرية: تطورات شاملة.

تم الاسترداد من <https://govreform.jo/Ar/NewsDetails/gvnews121s>

FlowHCM، 29 أبريل. (2025). (إتقان إدارة الإجازات مع نظام إدارة الموارد البشرية. تم الاسترداد من

<https://flowhcm.com/ar/leave-management-with-hrms/>

English References

Darwinbox. (2022). *Payroll compliance in the UAE: Best practices and evolving demands in 2025*.

Darwinbox. Retrieved from <https://blog.darwinbox.com/payroll-compliance-in-the-uae-best-practices-and-evolving-demands-in-2025>

Darwinbox. (2025). *UAE employment law 2022 updates*. Darwinbox. Retrieved from <https://blog.darwinbox.com/uae-employment-law-2022-updates>

Engagedly. (2025, January 4). *HRMS software vs. traditional HR practices*. Engagedly. Retrieved from <https://engagedly.com/blog/hrms-software-vs-traditional-hr-practices>

Gridlex. (n.d.). *Leave management in an HRMS software*. Gridlex. Retrieved from <https://gridlex.com/a/leave-management-in-an-hrms-software-st2427>

HR Cloud. (2025, April 4). *How self-service solutions improve employee engagement*. HR Cloud. Retrieved from <https://www.hrcloud.com/blog/how-self-service-solutions-improve-employee-engagement>

HRMS vs. Traditional HR Methods. (2024, June 23). *HRMS vs. traditional HR methods: A comparative analysis*. Retrieved from <https://ec2-13-127-10-96.ap-south-1.compute.amazonaws.com/hrms-vs-traditional-hr-methods-a-comparative-analysis/>

HROne. (2025, January 17). *Payroll deductions types in HRMS*. HROne. Retrieved from <https://hrone.cloud/blog/payroll>