

## بحث بعنوان

أهمية الموارد البشرية وسبل تطويرها في البلديات دراسة حالة في بلدية الزرقاء

الباحث:

مروان خالد محمد غانم

رئيس قسم

دائرة الموارد البشرية / بلدية الزرقاء / الزرقاء / الاردن

2025

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية في بلدية الزرقاء، واستكشاف سبل تعزيز كفاءتها وفعاليتها في تقديم خدمات بلدية عالية الجودة. في ظل التحديات الإدارية والتنظيمية المتزايدة التي تواجهها البلديات، أصبح تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أمراً ضرورياً لتحقيق حوكمة أفضل وتقديم خدمات أفضل. وتناولت الدراسة تقييم الوضع الراهن للموارد البشرية في بلدية الزرقاء من حيث المهارات والكفاءة ومستويات التدريب. وتحديد التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية داخل البلدية. استراتيجيات تطوير تركز على التدريب والتحفيز وتبني التقنيات الحديثة. وتحليل أثر تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات البلدية والأداء الإداري. وتبين ان من اهم النتائج أنه تواجه بلدية الزرقاء نقصاً في التدريب والتطوير المهني المستمر، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات. أدت أوجه القصور في أنظمة الحوافز والترقيات إلى انخفاض دافعية الموظفين وانخفاض إنتاجيتهم. يؤدي التكامل المحدود للتكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية إلى بطء العمليات الإدارية. يؤثر ضعف التواصل والتنسيق داخل الهيكل الإداري على الكفاءة التشغيلية العامة. وابرمت الدراسة على اهم المخرجات والتوصيات تعزيز برامج التدريب والتطوير من خلال ورش عمل متخصصة ومبادرات مستمرة لبناء المهارات. إصلاح نظام الحوافز والترقيات لضمان العدالة والشفافية، وتعزيز دافعية الموظفين. تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة تقييم الأداء الرقمي وإدارة المهام. تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة لتعزيز العمل الجماعي والكفاءة. وضع استراتيجية طويلة الأمد للموارد البشرية تتضمن سياسات واضحة لتوظيف الكفاءات المؤهلة وإعادة هيكلة الأطر الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، تحفيز الموظفين في البلديات، كفاءة الأداء، التحديات الإدارية في البلديات، بلدية الزرقاء.

## Abstract

This study aims to analyze the status of human resources in Zarqa Municipality and explore ways to enhance their efficiency and effectiveness in providing high-quality municipal services. In light of the increasing administrative and organizational challenges facing municipalities, improving human resource management strategies has become essential to achieving better governance and service delivery. The study assessed the status of human resources in Zarqa Municipality in terms of skills, competence, and training levels. The main challenges facing human resource management within the municipality identified. Development strategies focused on training, motivation, and the adoption of modern technologies were developed. The impact of human resource development on the quality of municipal services and administrative performance analyzed. One of the most important findings was that Zarqa Municipality faces a lack of training and continuous professional development, which negatively affects service quality. Shortcomings in incentive and promotion systems have led to low employee motivation and decreased productivity. The limited integration of modern technology into human resource management leads to slow administrative processes. Poor communication and coordination within the administrative structure impacts overall operational efficiency. The study concluded with key findings and recommendations: Strengthening training and development programs through specialized workshops and ongoing skill-building initiatives. Reform the incentive and promotion system to ensure fairness and transparency and enhance employee motivation. Implement modern technologies in human resources management, such as digital performance appraisal and task management systems. Improve the work environment and enhance communication between employees and management to promote teamwork and efficiency. Develop a long-term human resources strategy that includes clear policies for hiring qualified talent and restructuring administrative frameworks.

**Key Word:** Human Resources, Human Resources Development, Training and Career Development, Employee Motivation in Municipalities, Performance Efficiency, Administrative Challenges in Municipalities, Zarqa Municipality.

## المبحث الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1. المقدمة

تلعب البلديات دورًا محوريًا في تقديم الخدمات العامة وتعزيز التنمية المجتمعية. وفي قلب هذه المهمة تكمن إدارة الموارد البشرية الفعّالة، والتي لا تضمن فقط سير العمليات البلدية بسلاسة، بل تدفع أيضًا إلى الابتكار والاستجابة لاحتياجات المجتمع المتغيرة باستمرار. وكما قال أحد الخبراء باختصار، "الموارد البشرية هي حجر الزاوية للحكومة البلدية الفعّالة، وتدفع كل من الابتكار والمشاركة المجتمعية".

استجابة للتحديات المتزايدة للتحضر والمتطلبات المتطورة للخدمة العامة، أصبح تحديث ممارسات الموارد البشرية ضرورة استراتيجية. تشمل طرق تحديث هذه الممارسات التطوير المهني المستمر، والتكامل الرقمي في التدريب وإدارة الأداء، وممارسات التوظيف الاستراتيجية. وفي تأمله لهذه الأساليب، أشار أحد الإداريين المحليين في بلدية الزرقاء في الأردن، "إن تحديث مواردنا البشرية لا يتعلق فقط بتبني التقنيات الجديدة، بل يتعلق بإعادة التفكير في نهجنا في الخدمة العامة".

ويتم حالياً تنفيذ دراسة شاملة في بلدية الزرقاء لاستكشاف ودمج هذه الاستراتيجيات المبتكرة للموارد البشرية. وتهدف هذه الدراسة إلى مواءمة سياسات الموارد البشرية المحلية مع أفضل الممارسات الدولية، وضمان أن الخدمات البلدية لا تلبي الاحتياجات الحالية فحسب، بل إنها مجهزة بشكل جيد لمواجهة التحديات المستقبلية.

## 2. مشكلة الدراسة:

تُعدّ الموارد البشرية عاملاً حاسماً في كفاءة وفعالية الحوكمة البلدية. تعتمد البلديات، بصفتها الوحدات الإدارية الرئيسية المسؤولة عن الحوكمة المحلية، على قواها العاملة لتنفيذ السياسات وإدارة الخدمات وضمان التنمية المستدامة. ومع ذلك، تواجه العديد من البلديات تحديات كبيرة تتعلق بالموارد البشرية، بما في ذلك نقص التدريب، وضعف التحفيز، وممارسات التوظيف غير الفعالة، ومحدودية فرص التطوير المهني (Kearney & Berman, 2020).

في حالة بلدية الزرقاء، ثمة حاجة ملحة لتقييم حالة الموارد البشرية وتحديد مجالات التحسين. ووفقاً لدراسات سابقة، غالباً ما تعاني البلديات في الأردن من عدم كفاءة البيروقراطية، وانخفاض مشاركة الموظفين، والهياكل الإدارية القديمة (الزعبي وبني ملح، 2015). لا تؤثر هذه التحديات على تقديم الخدمات فحسب، بل تعيق أيضاً تحقيق أهداف التنمية طويلة الأجل.

تم التأكيد على أهمية تحسين الموارد البشرية في البلديات في العديد من أطر الحوكمة. يُشدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) على أن تعزيز الموارد البشرية في الحكومات المحلية يؤدي إلى زيادة الشفافية والمساءلة والكفاءة العامة (UNDP، 2018). لذلك، يُعد فهم تحديات الموارد البشرية الحالية في بلدية الزرقاء واستكشاف الحلول الممكنة أمراً أساسياً لتحسين أداء البلدية وجودة الخدمات العامة.

## 3. أسئلة الدراسة

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي ما هي التحديات الحالية التي تواجه الموارد البشرية في بلدية الزرقاء؟

### وتنبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تؤثر سياسات وممارسات الموارد البشرية الحالية على أداء الموظفين وتقديم الخدمات؟
2. ما هي الاستراتيجيات التي يُمكن تطبيقها لتحسين التوظيف والتدريب وتحفيز الموظفين في بلدية الزرقاء؟
3. هل تُساهم تحسينات الموارد البشرية في الكفاءة والفعالية العامة للحكومة البلدية؟
4. ما هي أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية التي يُمكن تكييفها لتعزيز وظائف الموارد البشرية في بلدية الزرقاء؟

من خلال تناول هذه الأسئلة، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لإدارة الموارد البشرية في بلدية الزرقاء، والتوصية باستراتيجيات عملية للتحسين. وكما يُشير رايت وماكماهان (2011)، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء التنظيمي، لا سيما في مؤسسات القطاع العام. ولذلك، فإن هذا البحث سوف يساهم في تعزيز المعرفة المتنامية حول إدارة الموارد البشرية في الحكومة البلدية، ويقدم توصيات عملية لصناع السياسات ومسؤولي البلديات.

### 4. أهداف الدراسة:

يمكن القول إن أهداف الدراسة هو:

1. تقييم المشهد الحالي للموارد البشرية
- مراجعة سياسات الموارد البشرية الحالية والهياكل ومستويات التوظيف ومجموعات المهارات داخل بلدية الزرقاء. ويشمل ذلك تقييم استراتيجيات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والاحتفاظ بالموظفين.

تحديد نقاط القوة والضعف والفجوات في ممارسات الموارد البشرية الحالية. وتحديد كيفية تأثيرها على قدرة البلدية على تقديم خدمات عامة فعالة.

## 2. فهم أهمية الموارد البشرية في حوكمة البلديات

فحص مدى دعم إدارة الموارد البشرية الفعالة لتقديم الخدمات العامة الفعالة واتخاذ القرار والمشاركة المجتمعية. تسليط الضوء على كيفية قدرة الموظفين المدربين تدريباً جيداً على قيادة الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية. مناقشة كيفية مساهمة الموارد البشرية في الأهداف الاستراتيجية الشاملة للبلدية، والتأثير على مجالات مثل رضا المواطنين، وتنفيذ السياسات، والتنمية المستدامة.

## 3. تحديد وتطوير استراتيجيات لتحديث الموارد البشرية

استكشاف المبادرات مثل التعليم المستمر، وورش العمل لرفع مستوى المهارات، وبرامج تنمية القيادة لضمان تلبية كفاءات الموظفين للتحديات البلدية المتطورة.

## 5. أهمية الدراسة:

### أهمية الموارد البشرية في البلديات

#### أ. تعزيز تقديم الخدمات

الكفاءة والفعالية: يضمن الموظفون المدربون جيداً والمحفزون تقديم الخدمات البلدية - من إدارة النفايات إلى السلامة العامة - بكفاءة.

رضا العملاء: تؤدي القوى العاملة المتمكنة إلى تحسين الاستجابة والرضا الأعلى بين السكان.

## ب. التأثير الاستراتيجي والتنظيمي

تنفيذ السياسات: الموارد البشرية هي المفتاح لتنفيذ السياسات والإصلاحات الجديدة على المستوى المحلي. الابتكار والقدرة على التكيف: يمكن للموظفين المهرة دفع الحلول المبتكرة لمواجهة تحديات المجتمع المتطورة.

## ج. تنمية المجتمع

الثقة العامة: تعمل ممارسات الموارد البشرية الشفافة والمسؤولة على بناء الثقة بين البلدية ومواطنيها. النمو الاقتصادي المحلي: يمكن لإطار الموارد البشرية الحديث أن يساعد في جذب المواهب، مما يساهم في نهاية المطاف في التنمية الاقتصادية في المنطقة.

## 3. التحديات الحالية في إدارة الموارد البشرية البلدية

غالبًا ما تواجه البلديات، بما في ذلك الزرقاء، العديد من القضايا المشتركة: الممارسات القديمة: قد لا تلبي الأساليب التقليدية للتجنيد والتقييم والتدريب متطلبات الحكم الحديث. الفجوات التكنولوجية: الاستخدام المحدود للأدوات الرقمية وأنظمة معلومات الموارد البشرية يعوق الكفاءة. نقص المهارات: غالبًا ما تكون هناك فجوة بين المهارات التي يمتلكها الموظفون الحاليون وتلك اللازمة لتقديم الخدمات العامة المبتكرة.

مقاومة التغيير: يمكن أن يؤدي الجمود المؤسسي إلى إبطاء تبني ممارسات الموارد البشرية الجديدة.

#### 4. طرق تحديث وتحديث الموارد البشرية

تحدد الدراسة العديد من الاستراتيجيات لتحديث الموارد البشرية داخل البلديات:

##### أ. التحول الرقمي

أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS): يمكن أن يؤدي تنفيذ أنظمة معلومات الموارد البشرية القوية إلى تبسيط أنظمة التوظيف وإدارة الأداء وكشف المرتبات.

اتخاذ القرارات القائمة على البيانات: استخدام تحليلات الموارد البشرية لتتبع الأداء وتحديد فجوات المهارات والتخطيط لمبادرات التدريب.

##### ب. بناء القدرات والتعلم المستمر

برامج التدريب: التطوير المهني المنتظم، بما في ذلك تدريب المهارات الرقمية، لإبقاء الموظفين على اطلاع بالممارسات الحديثة.

تطوير الكفاءات: إنشاء أطر الكفاءات المتوافقة مع احتياجات البلدية والتحديات المستقبلية.

##### ج. التوظيف الحديث وإدارة المواهب

التوظيف القائم على الكفاءة: التحول من التوظيف التقليدي إلى نموذج يقيم المهارات والخبرة والإمكانات.

أنظمة إدارة الأداء: تطوير أنظمة تقييم شفافة وقائمة على الجدارة تكافئ التميز وتعزز المساءلة.

## د. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التوافق مع أهداف البلدية: دمج استراتيجية الموارد البشرية مع خطط التنمية البلدية الأوسع نطاقاً.

التخطيط للخلافة: الاستعداد لاحتياجات القيادة المستقبلية من خلال تطوير خطوط أنابيب المواهب الداخلية.

## هـ. تعزيز ثقافة الابتكار

إشراك الموظفين: تشجيع ردود الفعل وتبادل الأفكار واتخاذ القرارات التشاركية لتعزيز بيئة عمل ديناميكية.

إدارة التغيير: تنفيذ عمليات إدارة التغيير المنظمة لتسهيل الانتقال إلى ممارسات الموارد البشرية الجديدة.

## 5. دراسة الحالة: بلدية الزرقاء، الأردن

### أ. الخلفية

تواجه بلدية الزرقاء، التي تخدم أحد المراكز الحضرية الرئيسية في الأردن، توسعاً حضرياً سريعاً ومتطلبات خدمة متزايدة. تم تصميم الدراسة لتحديد تحديات الموارد البشرية والتوصية باستراتيجيات التحديث المصممة خصيصاً للسياقات المحلية.

### ب. التحديات المحددة في الزرقاء

الأنظمة القديمة: إن عمليات الموارد البشرية الحالية متجذرة في الممارسات الإدارية القديمة، مما يحد من المرونة.

قيود القدرة: قد تتطلب القوى العاملة تدريباً إضافياً للتكيف مع الأدوات والمنهجيات الرقمية الجديدة.

تخصيص الموارد: موازنة قيود الميزانية مع الاستثمار في حلول الموارد البشرية الحديثة.

ج. التدخلات الاستراتيجية

منصات الموارد البشرية الرقمية: تنفيذ حلول شاملة لنظم معلومات الموارد البشرية لتحسين إدارة البيانات والشفافية التشغيلية.

مبادرات التدريب المخصصة: تطوير وحدات تدريبية محلية تتناول كل من المهارات الفنية والممارسات الإدارية الحديثة.

أطر التعاون: التعامل مع الخبراء المحليين والدوليين لتقييم أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

آليات التغذية الراجعة: إنشاء استطلاعات رأي منتظمة وقنوات تغذية راجعة لمراقبة رضا الموظفين وتحديد مجالات التحسين.

## 6. محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على:

1- الحدود الموضوعية: أهم الأساليب المستخدمة لتحديث الموارد البشرية في البلديات

وطرق تحديث الموارد البشرية على كفاءة العمل في البلديات.

2- الحدود البشرية: جميع العاملين في البلدية.

3-الحدود المكانية: بلدية الزرقاء .

4-الحدود الزمانية 2025

ب. الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية:

• دراسة القاضي (2012) بعنوان " علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، تَكُون مجتمع الدراسة من (14) جامعة خاصة، أما عينة الدراسة تكونت من الإداريين، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استعادة (92) استبانة بنسبة استجابة بلغت ( 89 %) من الحجم الكلي وتم استبعاد الغير صالح للتحليل، بحيث أصبح حجم العينة المستردة الصالحة للتحليل (88) بنسبة ( 85 %)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، العمل على تعديل

نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة 12 في الأردن، ضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- دراسة قطبان (2011) بعنوان "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع شركات التأمين في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في (قيادة التكلفة، التميز، الإبداع، التحالفات)، تكون مجتمع الدراسة من (12) شركة تأمين أما عينة الدراسة تكونت من (120) فرداً من فئة المديرين ورؤساء الأقسام والإداريين، وقد تم استرداد (97) استبانة، استبعد منها (5) لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (92) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً في تخفيض الكلفة وبدرجة تأثير متوسطة إلى حد ما، أن نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً في زيادة الإبداع والتطوير وزيادة التحالفات بين شركات التأمين في الأردن، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام شركات التأمين بوجود نظام معلوماتي يمكن الشركة من دراسة سوق العمل ومستوى الرواتب في الشركات المنافسة لها وإعداد الخطط، ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين في شركات التأمين في الأردن، وضرورة تنشيط البحث العلمي حول عناصر الميزة التنافسية وإشباعها بالتحليل العلمي.

## - دراسة خليفات (2011) بعنوان " أثر علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)." .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) (وقد تمثلت أبعاد إدارة علاقات الزبائن في هذه الدراسة بإدارة معرفة الزبون والتكنولوجيا والأفراد والعمليات، في حين تمثلت أبعاد الميزة التنافسية بتخفيض الكلفة وتحسين الجودة والسرعة في تقديم الخدمة والمرونة في تقديم الخدمات الجديدة، تكون مجتمع الدراسة من (138) مديراً ورئيس قسم، واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل، حيث قام بتوزيع 138 استبانة، وتمكن من استرجاع (112) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (81%) ، وقد توصلت (الدراسة إلى عدد من النتائج، أن مستوى فاعلية إدارة علاقات الزبائن في مجموعة الاتصالات الأردنية متوسط، أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية متوسط، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مجموعة الاتصالات الأردنية بتنفيذ دور الأفراد، من خلال العمل على تحفيزهم ومكافأتهم، ضرورة اهتمام مجموعة الاتصالات الأردنية بتنفيذ ميزة المرونة في تقديم الخدمات الجديدة والعمل على رفع مستويات تحقيقها، من خلال العمل على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات بشكل دوري وتحسين أو تعديل الخدمات الحالية والاستجابة للزبائن مما يؤدي الى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بشكل أكثر فاعلية.

## 2. الدراسات الأجنبية

- بعنوان: ( Alam, 2014، Shaikh،Jalil ) دراسة

**“Human Resource Management Practices and Operational Performance An Empirical Study on Kushtia Sugar Mills ltd”.**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وعلى الأداء التشغيلي وزعت الاستبانة على ( 62 ) موظف يعملون في شركة كوشيتا للسكر في بنغلادش، تم اختيار العينة بشكل عشوائي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية: الاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، المشاركة والاتصال والأداء التشغيلي في شركة كوشيتا للسكر، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من المعلومات القيمة المقدمة بخصوص أهمية استراتيجيات ممارسات إدارة الموارد البشرية، وضرورة تعميم الدراسة على شركات السكر في بنغلادش.

دراسة (Naser & Khaled, 2013) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الخاصة.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (HRM) الممارسات والاداء التنظيمي هو موضوع مهم في العلوم التنظيمية، ولكن لم يتم اجراء بحوث تذكر لدراسة هذه العلاقة في المستشفيات وتهدف هذه الدراسة الى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلي أم لا وايضا دراسة الاثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على اداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الاردن وتشمل الممارسات : (التخطيط- الاختيار- الترتيب - تقييم الاداء - التحفيز - التعويض - التوظيف) حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الاحصاء

الوصفي. أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الاداء، وأن المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة، وأن التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظفين وعلى الرغم أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في اعمالها وان المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في إقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماماً حدياً للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء. ويجب ان يولوا اهتماماً أيضاً في كيفية تعزيز القدرات في مجالات الموارد البشرية من اجل زيادة وتحسين الأداء في المستشفى.

دراسة (Pathak, 2012)

### **“Impact of Human Resource Practices on Employees Productivity: A Comparative Study between Public and Private Bank in India”.**

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها البنوك في الهند، وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في إنتاجية الموظفين في البنوك، وبين احتياجات إدارة الموارد البشرية في البنوك الهندية، تكونت عينة الدراسة من (5) بنوك تم اختيارها حسب المكان ووزعت (50) استبانة على الموظفين، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحافز، الاختيار، التدريب، الترقية) وبين إنتاجية الموظفين، وبينت الدراسة بأن إنتاجية الموظفين في قطاع البنوك الخاصة أعلى من البنوك العامة بسبب الاعتماد على أسس جيدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية منها (الاستقطاب، الاختيار، الحث، التدريب، التطوير، الترقية)، أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من مخرجات الدراسة في تنمية الطرق وممارسات إدارة الموارد البشرية التي من شأنها زيادة إنتاجية الموظفين.

ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى:

أولاً: مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها جميعاً قد تناولت جزئية معينة من موضوع

الدراسة الحالية على النحو التالي:

بما يخص الدراسات التي اهتمت باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فقد تميزت دراسة (دراسة القاضي (2012)،

( Pathak ,2012) دراسة ( Alam,2014، Shaikh,Jalil )

اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيان في جمع البيانات بوصفه أحد أهم الطرق في البحث

لجمع البيانات والمعلومات.

- اختلفت الدراسات فيما بينها في تحديد حجم وطبيعة العينة والمتغيرات المبحوثة.

ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة أفاد في العديد من المجالات والجوانب العلمية والعملية والشكلية للدراسة،

وذلك على النحو التالي:

- اختيار موضوع الدراسة، حيث بعد الاطلاع على مجموعة الدراسات التي تناولت متغيرات استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، ارتأى الباحث القيام بهذه الدراسة التي تربط بينهم.

- التعرف على مختلف المراجع التي اعتمدتها الدراسات السابقة، والتي ساعدت الباحث وسهلت عملية المسح

المكتبي لبناء الإطار النظري للدراسة.

- ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، عن طريق الاستفادة من الاستبانات المعتمدة في تلك الدراسات.

- التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بالشكل الذي سهل الطريق أمام الباحث لبناء منهجية الدراسة.

- الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية، عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في تلك الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة وأنموذجها الافتراضي.

**أهم ما يميز الدراسة الحالية:**

**من ناحية البيئة:**

**1. البيئة المحلية:**

تركز الدراسة على بلدية الزرقاء، مما يسمح بفهم التحديات والفرص الخاصة بالموارد البشرية في سياق محلي محدد.

تعكس الدراسة احتياجات المجتمع المحلي وتطلعاته، مما يساهم في توفير حلول ملائمة.

**2. البيئة التنظيمية:**

تتناول الدراسة كيفية إدارة الموارد البشرية في إطار السياسات والأنظمة المعمول بها في البلديات.

تستعرض تأثير العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على استراتيجيات تحديث الموارد البشرية.

من ناحية الهدف:

### 1. تحليل فعالية استراتيجيات التحديث:

تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية الطرق المستخدمة في تحديث الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء العام للبلدية.

### 2. تقديم توصيات عملية:

تسعى الدراسة لتقديم توصيات مبنية على النتائج لدعم عملية تحديث الموارد البشرية، مما يعزز من جودة الخدمات المقدمة.

### 3. تحقيق الوعي والشفافية:

تهدف إلى زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية وتطوير استراتيجيات فعالة، مما يساهم في تحسين أداء البلديات.

### 4. استكشاف الفجوات:

تهدف إلى تحديد الفجوات الحالية في إدارة الموارد البشرية في بلدية الزرقاء، مما يساعد على تحسين الأداء والنتائج.

## المبحث الثاني

### الإطار النظري

ظهر مجال الموارد البشرية في نهاية القرن الثامن عشر وبدايات القرن التاسع عشر عام 1880، منذ هذا التاريخ بدأ ظهور المسؤوليات التي تقع الآن ضمن إدارة الموارد البشرية، ورغم أنه في ذلك الوقت لم يكن معروف القسم أو المجال المناسب لاحتواء هذه المسؤوليات إلا أنها كانت محل للنقاش والتداول في الدول الأوروبية ومنها إنجلترا وفرنسا وغيرها.

ظهور الثورة الصناعية وما حملته في طياتها من انتشار الآلات الضخمة والمصانع الكبيرة، أدى هذا التحول الصناعي في القرن الـ 19 إلى إبراز أهمية العنصر البشري المُشكل للعمالّة والذي لا يُمكن الاستغناء عنه لمواكبة سير العمليات التشغيلية والصناعية، وبناء عليه كان من اللازم وجود مشرفين وملاحظين لتنسيق البناء البشري وإدارة الموظفين بشكل أفضل وتحسين ظروف العمل والسلامة المهنية في المنظمات والمنشآت، وذلك من خلال وضع أطر واضحة توضح حقوق وواجبات كل الأطراف، وهنا كان الظهور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية التي تطورت مع مرور الوقت على أيدي نخبة من العلماء والمُتخصصين كما هو موضح في النقاط التالية:-

1. سلط هنري فايول الضوء على ضرورة وضع نظام لإدارة وتوجيه وإرشاد العاملين والمديرين، وكان هذه بداية المدرسة الكلاسيكية لمجال الموارد البشرية، وبدأ هنري في بناء فكرته من خلال تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات مختلفة حسب التخصص الوظيفي، وقام بوضع مبادئ للإدارة أشهرها التنظيم، وتقسيم العمل، والعدالة والمساواة، وروح الجماعة، واستقرار العمالّة.

2. جاء فريدريك تايلور في بداية القرن الـ 19 بتحسين كفاءة العمل وتحقيق الإنتاجية العالية، ويُعتبر المؤسس الأول لمدرسة الإدارة العلمية التي ساهمت بالعديد من الفوائد في مجال إدارة الموارد البشرية ومنها اختيار العاملين وفقاً للكفاءة، وتقسيم المسؤوليات والمهام بين الإدارة والعاملين، وربط الأجور بالإنتاجية لتحقيق العدل والمساواة.

3. تطور مفهوم الموارد البشرية بشكل أكبر في أواخر القرن الـ 19 على يد مجموعة من علماء الاجتماع والنفس وأبرزهم دوغلاس ماكغريغور، وأُطلق على هذا التطور المدرسة السلوكية لإدارة الموارد البشرية التي اعتمدت أولويتها على مراعاة سلوكيات واتجاهات العاملين في سياق الهيكل التنظيمي للمنشأة، وتم تسليط الضوء على مفاهيم الرضا والإشباع الوظيفي، وأسباب دفع العاملين للعمل، ودراسة السلوك الفردي والجماعي للعاملين

استنتاجاً يُمكن القول إدارة الموارد البشرية هي نتاج العديد من تجارب ومساهمات الأفراد والمجموعات لا يُمكن إنسابها إلى شخص واحد، وساهمت هذه المعارف والخبرات على تطوير مناهج وممارسات إدارة الموارد البشرية حتى وصلت لما هو عليه الآن لتلبية احتياجات أصحاب الأعمال والباحثين عن فرص للتوظيف.

### طرق تحديث الموارد البشرية في البلديات:

التدريب والتطوير: يجب تقديم فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين في البلديات، لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم في مجالات الإدارة، والاتصال، والتخطيط. والابتكار.

كما يمكن تحديث الموارد البشرية في البلديات من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل تستهدف تطوير مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم، وتنظيم جلسات تحفيزية وتفاعلية لتعزيز التواصل وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتوفير برامج تعليمية مستمرة لتحسين مستوى الأداء وتطوير الكفاءات.

ومن النصائح الهامة التي يجب مراعاتها في تحديث الموارد البشرية في البلديات: تحديد الأهداف الرئيسية ووضع خطط عمل محددة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الدورات التدريبية والتطويرية المناسبة لكل مجموعة من الموظفين، وتنظيم برامج التدريب والتطوير بشكل منتظم ومستمر، والتأكد من فعالية البرامج التدريبية والتطويرية المنفذة وتقييمها بشكل دوري.

تلعب الموارد البشرية دورًا حاسمًا في بلدية الزرقاء، تمامًا كما هو الحال في أي منظمة أو جهة حكومية أخرى. إنهم مسؤولون عن إدارة وتطوير القوى العاملة في البلدية، وضمان تقديم خدمات فعالة وفعالة للسكان وأصحاب المصلحة. يمكن تلخيص أهمية الموارد البشرية في بلدية الزرقاء على النحو التالي:

تخطيط القوى العاملة: الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقييم احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية للبلدية. يقومون بتحليل متطلبات ومتطلبات الإدارات والوظائف المختلفة، وتحديد فجوات المهارات، ووضع استراتيجيات لسد تلك الفجوات. يضمن التخطيط الفعال للقوى العاملة أن البلدية لديها الأشخاص المناسبون في الأدوار المناسبة في الوقت المناسب.

التوظيف والاختيار: تدير الموارد البشرية عملية التوظيف والاختيار لجذب وتوظيف الأفراد المؤهلين. إنهم يصممون توصيفات الوظائف، ويعلنون عن فرص عمل، ويستأنفون الشاشة، ويجرون المقابلات، ويتخذون

قرارات التوظيف. تساعد عملية التوظيف والاختيار التي يتم تنفيذها بشكل جيد على ضمان قيام البلدية بتعيين موظفين أكفاء ومتحمسين.

التدريب والتطوير: تسهل الموارد البشرية برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهارات ومعارف القوى العاملة في البلدية. إنهم يحددون الاحتياجات التدريبية، وينظمون ورش العمل والندوات، ويوفرون فرص التوجيه والتدريب، ويدعمون النمو المهني للموظفين. الاستثمار في تطوير الموظفين يحسن الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي.

إدارة الأداء: تقوم الموارد البشرية بإنشاء أنظمة إدارة الأداء لتحديد توقعات واضحة ومراقبة أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة. يقومون بتطوير عمليات تقييم الأداء وإجراء تقييمات الأداء وتحديد مجالات التحسين. تساعد الإدارة الفعالة للأداء على موازنة الأهداف الفردية والجماعية مع أهداف البلدية.

علاقات الموظفين: تتعامل الموارد البشرية مع مسائل علاقات الموظفين، بما في ذلك حل النزاعات ومعالجة الشكاوى والإجراءات التأديبية. يضمنون الامتثال لقوانين العمل، ويعززون بيئة عمل إيجابية، ويعززون مشاركة الموظفين. إن الحفاظ على علاقات صحية مع الموظفين يعزز العمل الجماعي والتعاون والثقافة التنظيمية الإيجابية.

### لنناقش الآن بعض أساليب تحديث الموارد البشرية في بلدية الزرقاء:

الرقمنة والأتمتة: يمكن أن يؤدي تنفيذ حلول التكنولوجيا الحديثة إلى تبسيط عمليات الموارد البشرية وتقليل الأعمال الورقية وتحسين الكفاءة. يمكن أن يشمل ذلك استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية لإدارة بيانات الموظفين وأتمتة عمليات التوظيف والاختيار، وإدخال بوابات الخدمة الذاتية للموظفين للوصول إلى معلومات الموارد البشرية.

تحليلات البيانات: يمكن أن يساعد استخدام تحليلات البيانات متخصصي الموارد البشرية في اتخاذ قرارات مستنيرة. يمكن أن يوفر تحليل بيانات الموارد البشرية رؤى حول اتجاهات القوى العاملة ومؤشرات الأداء ومجالات التحسين. يتيح هذا النهج المستند إلى البيانات تخطيطاً أفضل للقوى العاملة وإدارة المواهب واتخاذ القرار.

الخدمة الذاتية للموظف: يسمح تطبيق منصات الخدمة الذاتية للموظفين بالوصول إلى معلوماتهم الشخصية وتحديثها، وعرض كروتهم، وطلب إجازة، والوصول إلى سياسات الموارد البشرية والموارد. هذا لا يمكن الموظفين فحسب، بل يقلل أيضاً من الأعباء الإدارية على موظفي الموارد البشرية.

ترتيبات العمل المرنة: يمكن أن يؤدي تبني ترتيبات العمل المرنة، مثل العمل عن بُعد أو ساعات العمل المرنة، إلى تعزيز رضا الموظفين والتوازن بين العمل والحياة. يمكن للموارد البشرية تطوير السياسات والمبادئ التوجيهية لدعم هذه الترتيبات مع ضمان الإنتاجية والمساءلة.

إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي: إن تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب، مثل تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، وتوفير فرص التطوير الوظيفي، وتخطيط التعاقب، يضمن للبلدية قوة عاملة ماهرة وقادرة على المستقبل. يتضمن ذلك تقييم احتياجات القيادة الحالية والمستقبلية وتنفيذ البرامج لتهيئة الخلفاء المحتملين وتطويرهم.

فيما يتعلق بالحلول المستقبلية، يمكن لبلدية الزرقاء النظر في المقترحات التالية للدراسة:

تقييم تكنولوجيا الموارد البشرية: إجراء تقييم شامل لأنظمة الموارد البشرية الحالية في البلدية والبنية التحتية للتكنولوجيا لتحديد مجالات التحسين وفرص التحديث المحتملة.

برامج إشراك الموظفين ورفاهيتهم: استثمر في المبادرات التي تعزز مشاركة الموظف ورفاهيته، مثل برامج التعرف على الموظفين، ومبادرات العافية، وسياسات التوازن بين العمل والحياة. قم بإجراء استطلاعات الرأي وجمع التعليقات لقياس رضا الموظفين وتنفيذ التحسينات

### ما هي إدارة الموارد البشرية: -

تُعرف إدارة الموارد البشرية (Human Resources) على أنها الإدارة المنوطة بعمليات إدارة موظفي المؤسسة واختيار الموظفين الجدد وتجهيز برامج تدريب الموظفين الحاليين ووضع السياسات التي تحكم العلاقة بين العاملين والإدارة.

وظهر هذا المصطلح لأول مرة في أوائل القرن الماضي، ثم ازداد انتشاره في الستينيات من نفس القرن، وكان يتم إطلاقه على الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة بشكل عام.

وتهدف إدارة الموارد البشرية على التعامل مع الموظفين على أنهم أصول للمؤسسة، حيث يُطلق عليهم في كثير من الأحيان مصطلح إدارة رأس المال البشري (HCM)، وهو المصطلح الذي تم اعتماده بشكل موسع في العديد من الشركات والمؤسسات الكبيرة في الآونة الأخيرة.

### ما هي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات: -

تختص إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف التي تساهم في جعل بيئة العمل أفضل وتحقيق أعلى معدلات من الجودة والإنتاجية، ويمكن حصر أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

## أولاً: التوظيف

تحتاج المؤسسات إلى توظيف عناصر بشرية بين الحين والآخر، هذه المهمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، وتبدأ هذه المهمة من عملية تحديد متطلبات الوظيفة ونشرها وحتى التفاوض وإتمام الاتفاق النهائي.

وتنقسم عملية التوظيف إلى 3 خطوات أساسية وهم:

**البحث عن الموظفين:** في كثير من الأحيان تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن الموظفين المثاليين لملء المناصب الشاغرة لديها، ويمكن أن يكون هذا البحث من خلال مواقع التوظيف الشهيرة مثل لينكدإن وغيرها .

**الحفاظ على الموظفين:** بعد تعيين ما تحتاجه المؤسسة من موظفين تبدأ مهمة محاولة الاحتفاظ بالموظفين لأطول فترة ممكنة من خلال تحسين بيئة العمل والتحفيز المستمر .

### ثانياً: تحديد سياسات العمل

تحدد كل مؤسسة مجموعة من السياسات والقواعد العامة لضبط مراحل إتمام العمل لديها بقدر من العدالة والشفافية، هذه السياسات هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية المهمة.

في هذه المرحلة يتم الاستعانة بالإدارة ومديرين الأقسام الأخرى لمشاركتها فيما تضعه الموارد البشرية من سياسات، حيث يجب استشارة الموظفين الآخرين؛ لأن إدارة الموارد البشرية لا تعمل بمفردها، وتحدد سياسات العمل ما يلي:

- كيفية تحقيق الانضباط العام داخل المؤسسة.

- اللوائح المنظمة للإجازات السنوية والطارئة.
- أسلوب الزي الذي يجب ارتداؤه في العمل.
- القواعد المنظمة للتعامل بين مختلف الإدارات.

### ثالثاً: التعويضات والمزايا

تشمل التعويضات كل ما يتقاضاه الموظف مقابل القيام بعمله، ويجب أن تضمن إدارة الموارد البشرية أنها مناسبة وعادلة لما يقوم به من أعمال وبحسب خبرته الوظيفية وكافي لتحفيزه على العمل باجتهد وتفاني، وتشمل هذه المهمة كذلك في تحديد مقابل الرعاية الصحية ومقدار الإجازات المرضية والسنوية وتحديد المكافآت التي يحصل عليها الموظف تقديرًا للأعمال المتميزة التي قام بها.

### رابعاً: الاحتفاظ بالموظفين الحاليين

من المهم أن تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على موظفيها الحاليين لأكثر وقت ممكن، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم يحيطها روح التعاون مع الموظفين الآخرين والاحترام والتقدير المتبادل بينهم وبين الإدارة وتوفير رواتب تنافسية لهم مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

### خامساً: التدريب والتطوير

تعمل إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر على تطوير موظفي الشركة ومحاولة تطوير وتنمية مهاراتهم؛ لتحقيق أعلى إنتاجية للشركة.

كما أن تدريب الموظفين يساعد على تحفيزهم، حيث يشعر الموظفون الذين يتم تطوير مهاراتهم بسعادة أكبر في العمل؛ لأنهم يرون الإدارة حريصة على زيادة إمكانياتهم وليس فقط استغلالهم لتنفيذ الأعمال المطلوبة.

### سادسًا: الدراية بالقوانين المتعلقة بالعمل

يجب أن يكون موظفو الموارد البشرية على دراية كاملة بجميع القوانين واللوائح المنظمة للعمل في البلد، مثل قوانين العمل وتحديد الحد الأدنى والأقصى للأجور وقوانين سلامة العمل وغيرها.

### أهداف الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على تحقيق العديد من الأهداف التي تتجمع في النهاية لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية للمؤسسة.

فيما يلي نذكر أبرز أهداف تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات إلى تحقيقها:

- العمل على مساعدة الموظفين في اكتساب العديد من المهارات الحديثة؛ لزيادة فعالية أعمالهم.
- زيادة خبرات الموظفين من خلال تخصيص الأعمال ليقوم كل موظف بمهمة واحدة لكن بدرجة عالية من الاتقان؛ فيصبح العمل كله بأعلى درجة من الجودة.
- محاولة تخفيف أعباء الحياة على الموظفين من خلال إنشاء نظام إجازات ومواعيد وأماكن عمل تحقق التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

- العمل على تدريب وتطوير مهارات مديري الأقسام المختلفة؛ للتأكد من أنهم قادرون على قيادة فرقهم بأفضل طريقة ممكنة.
  - العمل على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة؛ لأن شعور الموظفين بالرضا يساهم في زيادة إسهاماتهم وجودة أعمالهم.
  - التأكد من تنفيذ القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة بالشكل الذي يضمن الحفاظ على حقوق الموظفين والالتزام بتنفيذ خطط واستراتيجيات المؤسسة في الوقت نفسه.
  - العمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين وبعضهم البعض بشكل يحقق التعاون بينهم بما يخدم مصالح المؤسسة.
  - المهارات الضرورية المطلوبة لإدارة الموارد البشرية
- يتطلب العمل في إدارة الموارد البشرية بعض المهارات الأساسية ومنها:-
- القدرة على التواصل والتفاعل مع الموظفين وفهم احتياجاتهم بشكل واضح.
  - مهارات التحدث والإنصات الجيدة مع فئات مختلفة من الأشخاص.
  - المهارات القيادية والقدرة على تحفيز وتوجيه الموظفين لتحقيق أفضل أداء.
  - مهارة التفكير التحليلي والقدرة على تحليل البيانات المتعلقة بالموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة.
  - المهارات الفنية والتكنولوجية وإجادة استخدام البرامج والأنظمة التقنية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لتسهيل العمليات وإنجاز المهام بشكل متكافئ.

▪ مهارة التفاوض والقدرة على حل النزاعات بين الموظفين والتعامل مع المواقف الصعبة بحلول ذكية ترضي جميع الأطراف المعنية.

## تخطيط الموارد البشرية

تُعرف عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها عملية التنبؤ بمتطلبات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية في المستقبل، وكيفية استغلال إمكانيات مواردها البشرية الموجودة في الوقت الراهن.

وتساعد هذه العملية إدارة المؤسسة في توفير الأشخاص المناسبين الذين تحتاجهم المؤسسة لتوظيفهم، كما أنه يساهم في تنفيذ استراتيجيات وخطط وأهداف المؤسسة بنجاح.

وتتكون عملية تخطيط الموارد البشرية من 4 خطوات أساسية وهم:

1. **تقييم الموارد البشرية الحالية:** وتهدف هذه الخطوة إلى تقييم ما تمتلكه المؤسسة من موارد بشرية بالوقت الحالي، ودراستهم من حيث المهارات والكفاءات والخبرات والأداء وما يحصلون عليه من تعويضات ومزايا وغيرها.

2. **تحليل متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية بالمستقبل:** وفي هذه الخطوة يتم تحليل متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل بعد الأخذ في الاعتبار عمليات الاستقالات والترقيات والوصول إلى سن التقاعد وغيرها من عوامل تسرب الموظفين.

3. **التنبؤ بمقدار الطلب:** بعد مطابقة ما تمتلكه المؤسسة من موارد بشرية في الوقت الحالي مع ما ستحتاج إليه مستقبلاً، يتم وضع خطة بعدد الموظفين الذين سيتطلب تعيينهم خلال هذه الفترة وذلك بناءً على فهم خطط وأهداف المؤسسة طويلة المدى بمنتهى الدقة.

4. **وضع الخطة وتنفيذها:** بعد المراجعة الشاملة للخطوات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية خطة شاملة لسد الفجوات المتوقعة.

### المبحث الثالث

#### المنهجية وطرق اجراءها

##### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجية بحث تحليلية قائمة على مراجعات الادبيات بهدف الإجابة على الأسئلة الواردة في الدراسة وذلك للوقوف على تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في بلدية الزرقاء، والتأكيد على دورها في أداء البلدية واستكشاف استراتيجيات تحديثها. ومن خلال تحليل سياسات التوظيف وبرامج التدريب ودمج التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، تعتمد هذه المنهجية على تحليل شامل للأدبيات الأكاديمية والمصادر الثانوية ذات الصلة لتحديد العلاقة طرق تحديث الموارد البشرية وكفاءة الأداء وطرق حلها في البلدية.

##### جمع البيانات

تم الاعتماد على جمع البيانات عن طريق عدة مصادر أكاديمية ومهنية متنوعة مثل الكتب، المقالات العلمية والأبحاث السابقة التي تناولت على تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في بلدية الزرقاء، والتأكيد على

دورها في أداء البلدية واستكشاف استراتيجيات تحديثها. ومن خلال تحليل سياسات التوظيف وبرامج التدريب ودمج التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، تعتمد هذه المنهجية على تحليل شامل للأدبيات الأكاديمية والمصادر الثانوية ذات الصلة لتحديد العلاقة طرق تحديث الموارد البشرية وكفاءة الأداء وطرق حلها في البلدية.

### التوصيات:

الموارد البشرية تشير إلى العنصر البشري في أي منظمة أو مؤسسة، بما في ذلك البلديات. تعد الموارد البشرية أحد أهم الأصول التي تساهم في تحقيق النجاح والتطوير المستدام للبلديات. وفيما يلي أهمية الموارد البشرية في البلديات وبعض الطرق المقترحة لتحديثها

### أهمية الموارد البشرية في البلديات:

تعزيز الإدارة الفعالة: الموارد البشرية المهرة والمدربة تساعد في تحسين إدارة البلديات، بما في ذلك تطوير السياسات والإجراءات الفعالة والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تحسين الخدمات العامة: الموظفون المدربون بشكل جيد يساهمون في توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين، سواء في مجالات الصحة والتعليم والنقل والبنية التحتية وغيرها.

تعزيز التنمية المحلية: الموارد البشرية المؤهلة تدعم عملية التنمية المحلية، من خلال تنفيذ مشاريع التطوير والبرامج الاقتصادية والاجتماعية التي تساهم في رفاهية السكان ونمو البلدية.

تعزيز الابتكار والإبداع: الموظفون المتحمسون والمبدعون يمكنهم أن يكونوا مصدرًا قويًا للابتكار والتغيير في البلديات، من خلال تطوير حلول جديدة للتحديات المحلية وتعزيز الاستدامة.

## ما هي التحديات الحالية التي تواجه الموارد البشرية في بلدية الزرقاء؟

تواجه الموارد البشرية في بلدية الزرقاء، كغيرها من البلديات، تحديات متعددة تؤثر على كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين. من أبرز هذه التحديات:

التدريب والتطوير: قد يكون هناك نقص في البرامج التدريبية المستمرة التي تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين ومعرفتهم بأحدث التقنيات والإدارية.

التمويل والموارد: قد تعاني البلدية من محدودية الميزانية المخصصة لتطوير الموارد البشرية، مما يؤثر على القدرة على توظيف الكفاءات وتوفير بيئة عمل مناسبة.

## تأهيل الموظفين في البلديات

رغم العدد الكبير من الموظفين في البلديات، إلا أن العديد من البلديات في الأردن لا تزال بحاجة إلى كوادر مؤهلة ومدربة لأداء مهامها بشكل فعال. فقد أظهر العديد من موظفي البلدية نقصاً في التأهيل العلمي والعملية، مما يجعلهم عبئاً على هذه البلديات.

في هذا الإطار، قامت وزارة الشؤون البلدية وبنك التنمية بإعداد معايير لدراسات أكاديمية تستهدف رفع كفاءة أداء كوادر البلديات، وذلك من خلال:

1. ابتعاث موظفين للدراسة: ابتعاث عدد من موظفي البلديات الذين انطبقت عليهم المعايير لدراسة البكالوريوس والماجستير في الجامعات الأردنية.

2. ترشيح حملة الثانوية العامة: ترشيح حملة الشهادة الثانوية العامة لدراسة الدبلوم في المركز الجغرافي في تخصصات مثل المساحة والرسم.

3. التكنولوجيا والبنية التحتية: قد تواجه البلدية تحديات في تحديث أنظمتها التكنولوجية وتوفير الأدوات اللازمة لتحسين كفاءة العمل وتسهيل الإجراءات.

4. إدارة الأداء والتحفيز: قد يكون هناك نقص في أنظمة تقييم الأداء الفعالة وبرامج التحفيز التي تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

لمعالجة هذه التحديات، يمكن لبلدية الزرقاء التركيز على تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة الموارد البشرية تشمل التدريب المستمر، تحسين بيئة العمل، وتبني التقنيات الحديثة لتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.

### أهم النتائج

#### أ- ضعف في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أظهرت الدراسة أن هناك نقصاً في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلدية الزرقاء، مما يؤثر على كفاءة الأداء المؤسسي.

#### ب- الحاجة إلى برامج تدريب وتطوير مستمرة

هناك قصور في برامج التدريب والتطوير، مما يؤدي إلى محدودية المهارات والمعرفة لدى الموظفين، وبالتالي ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

## ت- ضعف الحوافز الوظيفية

كشفت الدراسة أن نظام الحوافز الحالي غير كافٍ لتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ويؤثر على الإنتاجية.

## ث- التحديات الإدارية والبيروقراطية

تعاني بلدية الزرقاء من تحديات بيروقراطية تؤثر على سرعة اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.

## ج- نقص في استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية

هناك ضعف في توظيف الأنظمة الإلكترونية الحديثة في إدارة شؤون الموظفين، مثل أنظمة تخطيط الموارد البشرية (HRM)، مما يعيق تحسين الأداء الإداري.

## ح- غياب سياسات واضحة للتوظيف والترقية

لوحظ عدم وجود معايير واضحة وشفافة في عمليات التوظيف والترقية، مما قد يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم العدالة والتأثير على روح العمل الجماعي.

## خ- أثر البيئة التنظيمية على أداء الموظفين

بيئة العمل الحالية تحتاج إلى تحسين من حيث توفير بيئة تحفيزية تدعم الابتكار والتطوير المهني.

## د- دور القيادة الإدارية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية

تلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في تطوير الموارد البشرية، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز مهارات القيادة الإدارية لضمان تنفيذ استراتيجيات أكثر فعالية.

### التوصيات:

- تطوير سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع أفضل الممارسات.
- تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين.
- تحسين نظام الحوافز والترقيات لزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم.
- تقليل البيروقراطية وتسهيل الإجراءات الإدارية لتعزيز كفاءة العمل.
- تبني أنظمة إلكترونية حديثة لإدارة الموارد البشرية لزيادة الكفاءة والدقة.
- تعزيز الشفافية في عمليات التوظيف والترقية لضمان العدالة وتحفيز الأداء.
- تحسين بيئة العمل من خلال دعم ثقافة العمل الجماعي والابتكار.
- تطوير مهارات القيادة الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة.

### المراجع:

- النعامي، وفاء سليمان، "وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2009)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية عمان الجامعية عمان:الأردن.
- العزاوي، نجم وعباس حسين جواد، "تطور ادارة الموارد البشرية"، (2010)، دار اليازوري، عمان:الأردن.

- جودة، محفوظ احمد، "إدارة الموارد البشرية"، ( 2010 )، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان:الأردن
- رشيد أحمد، وأبو شعيرة، عبد الرزاق، (1975) مشكلات مختارة في إدارة البلديات، معهد الإدارة العامة، عمان. - الرواشدة، شاهر علي، (1987) الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية حاضرها ومستقبلها، دار مجدلاوي
- الشخيلي عبد القادر (1983) نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.
- الصرايرة، مصلح، (2007)، أسباب تعديل قانون البلديات وأهدافه بموجب القانون المؤقت رقم (70) لسنة (2002)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (23)، العدد الأول.
- الطراونة، أحمد. (2020). إدارة الموارد البشرية: الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة.
- الزناتي، محمد. (2019). الإدارة المحلية والموارد البشرية: مدخل لتحقيق التنمية المستدامة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- البدوي، حسن. (2021). تطوير الأداء الوظيفي في البلديات: مقاربات حديثة. بيروت: المركز العربي للأبحاث.

## أبحاث ودراسات علمية:

- النجار، خالد، والشوابكة، سامي. (2022). أثر تنمية الموارد البشرية على تحسين الخدمات البلدية في الأردن. مجلة الإدارة والتنمية المحلية، 14(3)، 45-67.
- العدوان، فاطمة. (2021). تحديات تطوير الموارد البشرية في القطاع البلدي الأردني: دراسة تحليلية. المجلة الأردنية للإدارة العامة، 10(2)، 112-130.
- السرحان، محمود. (2020). تحليل العوامل المؤثرة في أداء الموظفين في بلديات الأردن: دراسة حالة بلدية الزرقاء. مجلة البحوث الإدارية، 7(1)، 88-105.
- تقارير رسمية ومصادر حكومية:
- وزارة الإدارة المحلية الأردنية. (2023). تقرير تطوير الموارد البشرية في البلديات الأردنية. عمان، الأردن.
- بلدية الزرقاء. (2022). الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في بلدية الزرقاء 2022-2025. الزرقاء، الأردن.
- القاضي، زياد "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2012)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان: الأردن.

Armstrong, M. (2014). The Armstrong Handbook of Human Resource Management Practices. Kogan Page Publishers.

Cascio, W.F., and Boudreau, J.W. (2010). Investing in People: The Financial Impact of HR Initiatives. FT Publishers.

Stone, R.J. (2013). Human Resource Management. John Wiley & Sons.

Dessler, G. (2017). Human Resource Management (15th Ed.). Pearson.

Mathes, R.L., and Jackson, J.H. (2019). Human Resource Management (16th Ed.). Cengage Learning.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Jalil,Md.,Shaikh, A and Alam , J .,(2014),“**Human Resource Management Practices and Operational Performance an Empirical Study on Kushtia Sugar Mills ltd**”, Journal of Economics and Sustainable Development , Vol.5, No.1, 2014 .