

دور الموارد البشرية في نجاح وتطوير أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية - بلديات

محافظة إربد - الأردن

عدويه علي فارس العمري

2024

مديرية الموارد البشرية

بلدية المزار الجديدة

محافظة إربد

الأردن

## ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في نجاح وتطوير أداء الموظفين داخل البلديات. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات واقية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في بلديات محافظة إربد - الأردن اعتمادًا على من كان متاحا وقت توزيع الاستبيانات ومن كان على استعداد لمائه. اختار الباحث عينة عشوائية يمكن استخدامها لتمثيل مجتمع الدراسة تكونت عينة الدراسة من (90) من أصل (100) موظف في إحدى البلديات بعد توزيع (90) استبانة بالتساوي على الموظفين العاملين في البلدية تم استرجاع ما مجموعه (83) من (90) استبانة مجابة، منها (12) استبانة غير صالحة، لذلك كان ما عدده (71) من الاستبيانات مجابة وصالحة للدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين تطوير أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05) ووجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل البلدية عند مستوى دلالة (0.05) . أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها وبأن تعمل الإدارة العليا في شركة الفهدا إلى تحسين جودة أبعاد وإدارة الموارد البشرية من أجل التحسين والنجاح.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، تطوير الوظيفي.

## مقدمة البحث

تساعد إدارة الموارد البشرية كل موظف على معرفة المجالات التي يحتاج فيها إلى التحسين والتطوير، من خلال اهتمامها بالتقييم المستمر لأداء الموظف. وهذا بدوره يساعد على تطوير الأداء الذي يصب في مصلحة الشركة أو المؤسسة من حيث المساهمة في تحقيق الأهداف. وتلعب الموارد البشرية دورا حاسما في المنظمات، مما يساهم بشكل كبير في نجاحها واستدامتها. تكمن أهمية الموارد البشرية في قدرتها على بناء فريق من المهنيين داخل المنظمة من خلال وجود مديرية فعالة للموارد البشرية. يجب على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف الموارد البشرية من خلال معاملة الموظفين كقيمة وأصل للمنظمة، وليس تكلفة عليها. إن معاملة الموظف كأصل للشركة يسهل عملية إدارة رأس المال البشري وكذلك إدارة الموارد البشرية (الشمري وآخرون، 2018).

تقود الموارد البشرية دورا أساسيا في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم، من خلال تزويدهم بفرص تدريبية تساعد على اكتساب المزيد من الخبرة وتطوير مهاراتهم. تسهل الموارد البشرية فرص التعلم والتطوير المستمر، مما يضمن اكتساب الموظفين مهارات جديدة ومواكبة اتجاهات الصناعة. كما أنه يقوم بالتخطيط لتعاقب الموظفين، وهو تحديد قادة المستقبل ورعايتهم، وضمان وجود مجموعة من المواهب للأدوار الحاسمة داخل المنظمة. وتكمن أهمية الموارد البشرية في قدرتها على بناء فريق من المهنيين داخل المنظمة، مع وجود مديرية موارد بشرية متطورة تختار الأفضل من حيث المهارات والخبرات. يجب على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية معاملة الموظفين كقيمة وأصل للمؤسسة، وليس كتكلفة عليها، والتعامل مع الموظف كأصل للشركة. وتسعى الموارد البشرية في توظيف القوى العاملة الجيدة وإدارة المواهب، تقع مسؤولية توظيف القوى العاملة على إدارة الموارد البشرية، إذ عليها تقديم الدعم للمسؤولين عن توظيف الموظفين الجدد، وإدارة عمليات تدريب الموظفين، والمساعدة على تحديد المواعيد، والتخطيط لعمليات التوظيف وتنظيمها، وإجراء المقابلات، وتقديم النصائح حول الرواتب بناءً على السوق، كما تقود إدارة الموارد البشرية عملية تطوير الإدارة، وإدارة الأداء، والتخطيط للتعاقب

الوظيفي، وتعتمد في ذلك على المديرين والموظفين التنفيذيين للمساعدة على التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات (زكي وآخرون، 2022).

تعتبر الراحة في مكان العمل أمر مهم للحفاظ على مستويات الإنتاجية والتركيز، حيث إن التملل المستمر، والنهوض والتحرك للهروب من مقعد غير مريح، والاضطرار إلى تعديل الكرسي بشكل متكرر، كل هذا سوف يستغرق وقتًا ثمينًا. فيجب أن يتأكد مسؤول الموارد البشرية أيضًا من أن الموظفين يعرفون كيفية إعداد بيئة مكتبهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والسلامة، حيث يمكن غالبًا أن يُعزى آلام الظهر والصداع إلى بيئة العمل المكتبية السيئة، أيضًا يعد الاستثمار في التقييمات المكتبية عبر الإنترنت ودورات التعلم الإلكتروني طريقة جيدة للتأكد من أن الموظفين على دراية بالاعتبارات الصحية عند العمل مع أجهزة الكمبيوتر وأنهم قاموا بإعداد مكاتبهم بشكل مناسب. يمكن أن تتأثر الراحة أيضًا بكمية الفوضى غير الضرورية الموجودة على المكتب، فقد وجدت دراسة أن المكاتب غير المرتبة مرتبطة بانخفاض الإنتاجية بنسبة 77% وانخفاض بنسبة 53% في الحافز بين العمال البريطانيين، ولذلك فإن تشجيع الموظفين على الحفاظ على مكاتبهم مرتبة يمكن أن يحدث فرقًا كبيرًا في مستويات إنتاجيتهم (أبو جناح و عمر، 2020).

توسع دور الموارد البشرية في السنوات القليلة الماضية ليتجاوز مجرد تطبيق السياسات والإجراءات، والتوظيف، وإدارة الأفراد، حيث وجد قادة الموارد البشرية الآن أنه يجب عليهم ضمان علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل، وإنشاء مبادرات تزيد من مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم، وإقامة علاقات بين الشركة والموظفين بعد فترة عملهم في المؤسسة، نظرًا لأن الموارد البشرية لديها الكثير لتفعله، فإن تحسين مشاركة الموظفين الحاليين وإنتاجيتهم لا يُعطى دائمًا أولوية قصوى. كما أنه لا يمكن تقييم الإنتاجية التنظيمية من خلال عدد الموظفين الذين يعملون لدى المؤسسة لفترة طويلة، بل يتعلق الأمر أكثر بمشاركة الموظف ومستوى الرضا، فمن المهم بشكل كبير فهم كيفية تفاعل الموظفين في المواقف المختلفة ونهجهم تجاه المهام المختلفة، عندها فقط سيكون المسؤول قادرًا على تعزيز أدائهم ومعنوياتهم، وقد تستطيع إدارة الموارد البشرية تحسين إنتاجية الموظف ورفع أدائه من خلال مجموعة من الطرق (الحسين، 2020).

## مشكلة الدراسة

وتواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات والصعاب التي يتوجب عليهم بذل جهد مكثف لاجتيازها والتعامل معها منها اختلاف بيئات الموظفين ومرجعياتهم الاجتماعية والفكرية: ما يستدعي تطوير مهارات التعامل مع كافة أنماط وأطياف المجتمع ودراسة شخصيات الإنسان والتعامل مع كل شخصية بأسلوب وطريقة مناسبة لتفادي الصدمات والمشاكل. إدارة التغييرات: فعندما تقرر الإدارة العليا إحداث تغييرات معينة في الشركة أو المنشأة فإنه يتوجب على فريق إدارة الموارد البشرية العمل على إيصال هذه التعديلات والتغييرات للموظفين جميعاً والتأكد من فهمهم لتلك المتغيرات وطريقة التعامل معها لتلافي المشاكل وسوء التفاهم. قياس مدى فعالية أداء الموظفين: التحدي هنا يكمن عند عدم وجود آلية قياس موحدة وواضحة أو اعتماد آليات تركز على الآراء والتقييمات الشخصية وهو ما يسبب مشاكل بين الموظفين أنفسهم. الموائمة بين ما تفرضه الإدارة العليا واحتياجات الموظفين: حيث قد تطلب الإدارة زيادة العبء الوظيفي والمهام الموكلة للموظفين ما يشكل حالة إرباك وجهود دون وجود محفز مادي في المقابل ويتوجب على إدارة الموارد البشرية تنظيم وتنسيق الأمر لتنفيذ متطلبات الشركة والمحافظة على الرضا الوظيفي لدى العمال والموظفين (آسيا، 2021).

تساهم إدارة الموارد البشرية في إدارة الإستراتيجية وتحليل الفوائد للشركات تُعدّ الإدارة الإستراتيجية من المهام الأساسية لمديري الموارد البشرية، حيث تمكّن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من الوصول لأهدافها، إذ يشمل ذلك المساهمة في عملية صنع القرار المؤسسي، وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين الحاليين، والتخطيط للمستقبل بناءً على متطلّبات العمل، ويُشار إلى أنّ مدراء الموارد البشرية يهتمون بتحليل الفوائد وتقليل التكاليف وذلك بإدارة التوظيف، وإجراء مفاوضات فعّالة مع الموظفين المحتملين والحاليين، بالإضافة لمعرفةهم بمزايا الموظفين الجيدة التي تحتاجها الشركة في حال قرّرت توظيف المزيد من الموظفين أو الاحتفاظ بالعاملين لديها (بن عربي وآخرون، 2022).

تساهم في إدارة النزاعات وتطوير العلاقات العامة يتولّى مديرو إدارة الموارد البشرية حلّ الخلافات التي تنشأ بين الموظفين ومدراء العمل، حيث يستمعون لشكاوى الموظفين أولاً، ثمّ يُقدّمون الحلول

<https://jasps.com>

لمشكلاتهم، كما أنهم يتخذون الإجراءات في الوقت المناسب منعاً لخروج الأمور عن السيطرة، ويجدر بالذكر أنّ من مهام مديري الموارد البشرية أيضاً إقامة علاقات عامّة جيدة مع قطاعات الأعمال الأخرى، وذلك عن طريق تنظيم اجتماعات العمل، والندوات، والاجتماعات الرسمية المختلفة نيابةً عن الشركة، بالإضافة لدورهم المهم والفعال في إعداد خطط الأعمال والتسويق للمؤسسة، لذا فإنّ تجاهل وجود إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة أو الشركة يُؤدّي إلى ظهور العديد من المشكلات أثناء إدارة المؤسسة لأنشطتها العادية (بن علي وأخرون، 2020).

تساهم في زيادة الإنتاجية والربح يُعدّ التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح مفتاح الإنتاجية في أي مؤسسة، وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ذلك عن طريق ضبط نوعية وعدد الموظفين في مكان العمل، كما أنّها تساعد الموظفين أفراداً وجماعات على النمو والتقدم في حياتهم المهنية عبر خلق الفرص وتحفيزهم، ممّا يُشجّع الموظفين للوصول إلى أهدافهم المهنية، ويؤثّر ذلك تأثيراً مباشراً على إنتاجية الشركة أو المؤسسة. وتساهم في إدارة الأداء والتدريب تُعدّ إدارة الأداء والتدريب والتطوير من المهام الرئيسية لمديري الموارد البشرية، حيث تُساهم في التغلب على نقص بعض المهارات عند الموظفين، وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لهم، والاستثمار بالموظفين الواعدين في المستقبل، ممّا يزيد من إنتاجيتهم ومشاركتهم في المؤسسة، كما يساعد تدريب الموظفين وتطويرهم على تقوية الروابط الضعيفة في الشركة وخاصّة بين الموظفين ومد رانهم (النور، محمد، 2020).

تُساهم إدارة الموارد البشرية في رفع أداء موظفي المؤسسة، وتحقيق الأهداف الخاصّة بها بشكل كبير، وذلك من خلال إدارة الاستراتيجيات، والمساهمة في إدارة النزاعات، وتطوير العلاقات العامة عبر تنظيم العلاقات بشكل فاعل بين الإدارة وموظفي المؤسسة، كما تتولّى مهام توظيف القوى العاملة الجيدة، وتزويد المؤسسة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل معها، والتخطيط للمقابلات وتنظيمها، وتُعزّز فعالية وإنتاجية الموظفين من خلال تقديم العديد من البرامج التدريبية والقيادية، ممّا يزيد من إنتاجية المؤسسة وأرباحها (خليفة وأخرون، 2015).

## الدراسات السابقة

دراسة (يوسف الصفدي & شادي الطحت (2021) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف: دور الرضا الوظيفي. هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) على تحسين أداء الموظفين (EP) تم إنجاز الدراسة من خلال افتراض تأثير HRMP على EP، بالإضافة إلى ذلك، ينظر أن هذا التأثير يتم التوسط فيه من خلال الرضا الوظيفي تؤخذ مشاركة الموظفين في الاعتبار أيضا بسبب التأثير المعتدل المحتمل لها داخل النموذج النظري. تم جمع البيانات من 480 استبانة وزعت على العاملين في البنوك التجارية في الأردن وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وتحليل المسار، وتحليل العوامل المؤكدة (CFA) تم تطبيق برنامج تحليل الهياكل اللحظية (AMOS) الإصدار 24 لإكمال تحليلنا أظهرت النتائج أن HRMP كان له تأثير إيجابي على EP، وكذلك الرضا الوظيفي ومكوناته الاستقرار الوظيفي وإثراء الوظائف تم اكتشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي (الإثراء والاستقرار). أخيرا، ظهرت مشاركة الموظفين كمتغير معتدل يربط بين EP و HRMP تظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية يوصى بالتحليل المستقبلي لاكتساب نظرة أعمق للعلاقة بين HRMP، والرضا الوظيفي وتدريب العمال، وتقييم الأداء.

دراسة الجرجري & أحمد حسين حسن (2020) بعنوان مدى إسهام الكفاءات البشرية في تمكين الأفراد العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر التي تتركها الكفاءات البشرية في تمكين الأفراد العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة، الأمر الذي حدا إلى إثارة التساؤلات الآتية التي تمثل منطلقا للبحث الحالي وفحواه. 1. ما مستوى الكفاءات البشرية وأبعادها في المنظمات المبحوثة؟ 2. ما مستوى التمكين وإبعاده في المنظمات المبحوثة؟ 3. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير ونوعها بين الكفاءات البشرية والتمكين في المنظمات المبحوثة؟ وقد جمعت البيانات باعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للبحث وقد تم توزيع (40) استمارة على عينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، استعيد منها (33) استمارة

<https://jaspps.com>

صالحة للتحليل، وتم التوصل إلى نتائج البحث باعتماد عدد من الوسائل الإحصائية هي معامل الارتباط، والانحدار الخطي)، وتؤكد نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الكفاءات البشرية بدلالة أبعاده وتمكين الأفراد العاملين بدلالة أبعاده وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها قدمت عددا من المقترحات أبرزها، ضرورة حث المديرين في الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة على تعزيز الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة بقدراتهم ومهاراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهود وتقديم المساندة لهم في صورة نصائح وتوجيهات تساعدهم على تحقيق الأهداف بطريقة أفضل مما يدعم شعورهم بالرضا والولاء لمنظمتهم.

دراسة أحلام بوجاجة على سارة بوحكيرة (2017) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين دراسة حالة كليات القطب الجامعي تاسوست جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وقد تم تدعيم الجانب النظري منها بدراسة تطبيقية بالقطب الجامعي تاسوست - جامعة جيجل، حيث تم توزيع 200 استبانة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين الدائمين، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الموارد البشرية دور أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما يعني وجود علاقة طردية بينهما، إلا أن طبيعة هذه العلاقة، كانت نتيجة التأثير الكبير لتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية (استقدام، تنمية الحفاظ على الموارد البشرية) بكليات القطب الجامعي تاسوست جامعة جيجل.

دراسة الأسطل (2016) بعنوان "دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين في بعض مؤسسات التعليم العالي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في بعض مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددهم (616) موظفاً، وأخذ الباحث عينة عشوائية عددها (237)، ومن نتائج الدراسة أنه يوجد دور للنخبة القيادية في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي

<https://jasps.com>

بوزن نسبي بلغ (٦٥,٤) وأيضاً تساهم النخبة القيادية في توفير بيئة عمل تساعد على زيادة مستوى كفاءة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (٦٧)، وكذلك تساهم النخبة القيادية في توافر الاتصال الوظيفي الفعال الذي يساهم في زيادة مستوى كفاءة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (٦٦,٢) ، وتساهم النخبة القيادية في توفير الحوافز التي تساعد على زيادة مستوى كفاءة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (٦٣,٧).

دراسة مباركي صبرين (2014) بعنوان دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة) تناولت هذه الدراسة دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، وهدفت إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة نحو أهمية عمليات إدارة الأداء ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات التي وزعت على عينة تقارب 100 موظف كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مقبول لإدارة الأداء البشري في المنظمة، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء البشري بأبعاده المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي الذي كان له مستوى منخفض بالمنظمة محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها المحافظة على المهارات الإدارية التي لها علاقة بإدارة الأداء البشري والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحسين الأجور بالدرجة الأولى.

دراسة العربي والجوهري، (2014)، بعنوان أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الرعاية الصحية ورضا المرضى. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على جودة خدمة الرعاية الصحية ورضا المرضى الدراسة هي دراسة تجريبية على عينة من المستشفيات يتم جمع البيانات والمعلومات من خلال المكتبات والمجلات المحلية والدولية المعترف بها. بمعنى آخر، يتم أخذ التحليل المفاهيمي في الاعتبار إلى حد كبير البحث السابق بين عامي 2002 و 2012 مع استثناءات قليلة بسبب ضرورته. تم تطبيق المنهج الوصفي لتوضيح وتحليل الأدبيات السابقة تظهر الدراسة أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية لها تأثير قوي على جودة الرعاية الصحية وتحسين أداء العاملين بالمستشفى.

<https://jasps.com>

دراسة القاضي (2012) بعنوان " أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن": هدفت الدراسة إلتعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٣٨) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٨٨) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الجامعات الخاصة في الأردن، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة الموظفين على أداء الموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الموظفين في الجامعات الخاصة في الأردن. . دراسة حنان (١٤٢٩) بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية : تناولت دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية لمنسوبات شطر الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز، انطلاقاً لما لدور إدارة التطوير الإداري من أهمية في تطوير المنظمة، وتحسين أدائها لمواكبة التحديات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها تساهم إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة تعمل إدارة التطوير الإداري على دفع الموظف للتطوير المستمر لممارساته الإدارية من خلال تقديم دورات تدريبية تساعد على التحول من ممارسات العمل اليدوية، إلى الأنظمة الإلكترونية.

### منهجية الدراسة

بهدف دراسة "دور مديرية الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين إحدى بلديات محافظة إربد - الأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يقصد به " سمة البحث التي تستهدف الوصف الكمي والكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل البحث واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهيداً لاختيار الفروض والتساؤلات

<https://jaspps.com>

واعتمد الباحث على مصادر بيانات الدراسة النظرية والتطبيقية في هذا الجانب على مصدرين هما:

المصادر الثانوية (النظرية) والتي اشتملت على الكتب والدورات العلمية والتي تناولت في حيثياتها ومحتواها النظري دور العمادات في البلدية والموارد البشرية وتطوير أداء الموظفين، إضافة لذلك الرجوع إلى التقارير والندوات والمؤتمرات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع مبادئ التعلم القائم على الاستقصاء في التطوير المهني.

الأسلوب الميداني (التطبيقي) واعتمد فيه الباحث على المسح الميداني من خلال استطلاع آراء عينة البحث حول دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين في البلدية ، وذلك عن طريق أخذ عينة ملائمة بواسطة استبانة الكترونية تضمنت أبعاد البحث الأساسية والتي صممها الباحث خصيصاً لهذا الغرض.

### مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع " الكل الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد يعكس الإطار العام لوجوده سواء أكان ذلك من الأحياء الأرضية أو الجوية أو المائية في مكان محدد ووقت محدد ايضاً يمكن دراسته دراسة شاملة نسبياً أو جزئية، إلا إذا كان المجتمع صغيراً فإنه يمكن التحكم في حجمه من أجل الوصول إلى نتيجة معينة. وهذا ويتكون مجتمع البحث الحالي من جميع الموظفين الإداريين في البلدية محافظة إربد - الأردن والمستهدفون بالبحث والذين يبلغ عددهم 120 موظفاً وموظفه والذين هم على رأس العمل خلال فترة تطبيق هذا البحث للعام 2023.

عينة الدراسة: بما أن أسلوب المسح الشامل يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة، واختصاراً لذلك، فقد عمد الباحث إلى أخذ عينة ملائمة وذلك من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع البحث، حيث تم استلام 83 رداً من الموظفين بعمادة الموارد البشرية في البلدية ، وهو يعتبر حجم عينة دراسة ، وهي التي خضعت بياناتها إلى ترميزها بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة

اختصاراً بـ (SPSS) ومن ثم تحليلها وتفسير نتائجها بهدف الإجابة على تساؤلات البحث والتحقق من فرضياته وصولاً للأهداف التي يسعى إلى بلوغها.

### خصائص مجتمع الدراسة

إن الوقوف على خصائص عينة البحث ومجتمعها، يعطي فكرة عامة عن أهم السمات والصفات والخصائص التي تتصف بها عناصر ومفردات البيئة التطبيقية للبحث، حيث أن درجة الاختلاف والتباين في خصائص عينة البحث من حيث النوع الفئات العمرية المؤهلات العلمية، الخبرة العملية. الدورات التدريبية، المركز الوظيفي)، تلعب دوراً مؤثراً ومباشراً في نتائج البحث، وذلك بسبب التباين والاختلاف في وجهات النظر والآراء للواقع داخل البيئة التطبيقية للبحث باختلاف فئات تلك المتغيرات الشخصية ولأجل ذلك، ويهدف التعرف على خصائص عينة البحث الحالية قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لعينة البحث وهو ما يتضمنه الجدول الآتي:

جدول رقم 1

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25	20	24.7
	من 25-35	31	38.3
	من 36 الى 45	23	28.4
	اكبر من 45	7	8.6
المؤهل العلمي	دبلوم أو اقل	6	7.4
	بكالوريوس	35	43.2
	دراسات عليا	40	49.4
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنين	18	46.9
	من 5 الى 8 سنين	20	24.7
	اكثر من 8 سنين	23	28.4
المجموع		81	100/100

يشير جدول رقم 1 إلى أعمار موظفين حيث تبين إن أكثر أعمار الموظفين بين من 25-35 في البلدية ودرجاتهم العلمية وكذلك خبراتهم العملية تشير النسبة الأكثر 23 سنة عند بعض الأعمار.

### نتائج البحث

الجدول الثاني للاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين درجه كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحور	الارتباط بالاستبانة
1	دور الموارد البشرية في تنظيم الموظفين	0.93
2	دور الموارد البشرية في تنظيم الموظفين	0.92
3	دور الموارد البشرية في تطوير الموظفين	0.94
4	دور الموارد البشرية في تحفيز تطوير الموظفين	0.85
5	أداء الموظفين	0.92

يوضح الجدول السابق اتساق عناصر الاستبيان ومدى صدقها من خلال تطبيقها على الموظفين في البلدية اربد-الأردن.

هذا الجدول 3 يوضح مؤشرات كروم باخ ألفا لمحاور الاستبيان

م	المحور	عدد العناصر	الارتباط بالاستبانة
1	دور الموارد البشرية في تنظيم الموظفين	6	0.93
2	دور الموارد البشرية في تنظيم الموظفين	5	0.92
3	دور الموارد البشرية في تطوير الموظفين	8	0.94
4	دور الموارد البشرية في تحفيز تطوير الموظفين	7	0.85
5	أداء الموظفين	4	0.92

	27	درجة الاستبانة الكاملة	..
--	----	------------------------	----

يوضح الجدول السابق عدد عناصر كل محور في الاستبيان حيث كان عدد المحاور 27 موزعه على 5 محاور اكثرها 8 عناصر وهي الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية واكلها 5 عناصر وهي الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية.

#### هذا الجدول 4 يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين المحاور

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الاهمية
1	دور الموارد البشرية في تنظيم الموظفين	3.4	1.2	جيد	2
2	دور الموارد البشرية في تنظيم الموظفين	3.7	1.5	مرتفع	5
3	دور الموارد البشرية في تطوير الموظفين	3.8	1.5	مرتفع	5
4	دور الموارد البشرية في تحفيز تطوير الموظفين	2.6	1.3	جيد	3
5	أداء الموظفين	3.7	1.5	مرتفع	4
..	المتوسط العام	3.44	1.4		

يوضح الجدول السابق كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين المحاور أالمضمونه للاستبيان حيث كانت قوه المحور في الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية و الدور التدريبي في مديرية الموارد البشرية والأقل أهميه يظهر في الدور التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في البلدية مدينة اربد-الأردن.

## ملخص النتائج للدراسة

1- أن درجة ممارسة كل من الدور التنظيمي لعمادة الموارد البشرية، الدور التدريبي لعمادة الموارد البشرية، الدور التطويري لعمادة الموارد البشرية. الدور التحفيزي لعمادة الموارد البشرية، أداء الموظفين تأتي بدرجة متوسطة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مديرية الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين في البلدية وأن دور الموارد البشرية تفسر نسبة 3.4 م 4 من التباين الكلي في أداء الموظفين في البلدية ويفسر الباحث هذا التأثير الكبير للموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين الذي تقوم به المديرية من استقطاب أفضل الكوادر والكفاءات المتميزة وتحفيزها وتطويرها في مجال المعرفة والقدرات الإدارية، ومن ثم إيجاد منظومة متميزة على مستوى رفيع من الأداء الوظيفي في البلدية بهدف تسهيل إجراءات العمل وإنجازها بالسرعة والكفاءة المطلوبة لجميع موظفي البلدية، وبدرجة عالية من الإلتقان. وهذا ينعكس بصورة واضحة وما نراه في سلاسة تسيير وتسيير الإجراءات الإدارية والمالية والخدمية لجميع موظفي البلدية وهي نتائج تتفق مع دراسة الأسطل (٢٠١٦)، ودراسة الشريف (٢٠١٣)، ودراسة حنان (١٤٢٩)

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التنظيمي للموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين" وأن الدور التنظيمي يفسر نسبة (١٠,٥%) من التباين الكلي في أداء الموظفين في البلدية. ويفسر الباحث الدور التنظيمي لموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين إلى إلمام المديرية بأهمية الدور التنظيمي والذي يلعبه على جميع المستويات والأنشطة داخل البلدية بين الموظفين، حيث يساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير أداء الموظفين بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية التنظيمية بالبلدية، ويبرز ذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي. كما ان مديرية إدارة الموارد البشرية تعي الدور التنظيمي لها في تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد البلدية من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية، وتحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية بالبلدية ذات الصلة، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة

<https://jasps.com>

في المنظمة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، إضافة إلى تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للجامعة تواجدًا ونموها.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التدريبي لمديرية الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، وأن الدور التدريبي يفسر نسبة (4%) من التباين الكلي في أداء الموظفين في البلدية ويرى الباحث أن هذا التأثير هو في الحقيقة نتيجة فعلية وله علاقة بالدور التدريبي الذي تلعبه الموارد البشرية والذي يركز باستمرار على تطوير المهارة ورفع كفاءة الأداء لدى موظفي البلدية، من خلال تقديم الدورات التدريبية والتقييم المستدام للأداء الوظيفي البلدية لكي تتمكن مديرية الموارد البشرية من خلال التقييم الكشف عن نقاط الضعف والاحتياجات التدريبية الضرورية لموظفيها بهدف العمل على صقلها بمزيد من الدورات التدريبية لمواردها وكفاءاتها البشرية من الموظفين، وهي نتائج تتفق مع دراسة القاضي (٢٠١٢)، ودراسة رسول وكاظم (٢٠٠٩).

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدور التطويري لمديرية الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، أي أن الدور التطويري بجامعة الملك خالد ذو تأثير في تنمية وتطوير أداء الموظفين في البلدية موضوع البحث، ويعزو الباحث وجود أثر لدور التطوير الإداري الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين، ربما إلى حاجة برامج التطوير لمديرية الموارد البشرية إلى مزيد من الهيكل وإعادة صياغتها بحيث تعمل على تطوير الجانب المهني والمهاري للموظفين وتجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في مجال وظائفهم، وإلى احتياج برامج التطوير التي تقوم بتنفيذها مديرية الموارد البشرية إلى المزيد من الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد في تحقيق التطوير المخطط له، كما يرى الباحث أيضاً في ضعف تأثير دور التطوير لمديرية الموارد البشرية في أداء الموظفين إلى حاجة مديرية الموارد البشرية إلى مزيد من الدعم والمساندة أيضاً لتوفير سبل المعرفة والمختصين والبرامج التطويرية والتي تصمم خصيصاً لمثل هذا الهدف وحيث أن التطوير يسعى إلى الرفع من كفاءات الأفراد ومعارفهم وتغيير سلوكهم باتجاه معين، لذلك فإن هذه العملية تتطلب مهارات في التعليم والتحليل والنمو النفسي، كما تتطلب مهارات التصميم برامج التطوير وتنفيذها.

## توصيات البحث

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحث يوصي بالآتي

1. ضرورة ربط بين ما يقدم من برامج تطويرية وبين الاستراتيجية الخاصة بمديرية الموارد البشرية بالبلدية.
2. العمل على استخدام نظام المجموعات في التدريب والذي يسمح بالتفاعل بين أكبر عدد من المتدربين في مواقع تدريبية مختلفة في أن واحد لتبادل الخبرات.
3. ضرورة التأكد من أن البرامج التطويرية والتدريبية أدت إلى تحقيق أهدافها من التواصل حصول الموظفين على أفكار جديدة، مساهمتها في التطوير الدالي للموظفين.
4. العمل على عقد ورش عمل متقدمة في الجوانب التطويرية والتي بحاجة إلى مزيد من التحسين المستمر.
5. العمل على ضمان وجود علاقة تكاملية بين أولويات الاستراتيجية لمديرية الموارد البشرية ومتطلبات التدريب والتطوير للموظفين البلدية.
6. العمل على وضع معايير لقياس مدى تأثير نتائج تطبيق برامج التدريب والتطوير على الأداء الفردي والأداء المؤسسي.
7. ضمان اعداد خطط تطويرية فردية للموظفين من عمادة الموارد البشرية لتعزيز جوانب القوة والوقوف على نقاط الضعف المرتبطة بأداء الموظفين والعمل على معالجتها.

### يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات مثل

1. دور مديريات الموارد البشرية في البلديات الاردنية في تطوير منظومة العمل المستدام في عصر التمكين الحديث
2. دور مديريات الموارد البشرية في البلديات الاردنية في خلق ميزة تنافسية مؤسسية تنظيمية
3. تنمية رأس المال الفكري داخل البلديات ودوره في تجسيد إدارة المعرفة

## الخاتمة

تقييم أداء الموظف أداة في غاية الأهمية لضمان إنجاز المهام على أكمل وجه، والارتقاء بمستوى كل من الموظف والمؤسسة على حدٍ سواء، وتحليل نتائج التقييم بحياديّة وعدالة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بمصير الموظف من علاوات أو ترقية أو حتّى تسريح من المهنة، بما يصب بالتأكيد بمصلحة العمل وزيادة إنتاجيته، فالتقييم يُعطي الإدارة فكرة عن مدى استعداد الموظف لتطوير مهاراته في العمل بما يصب بمصلحة العمل، ويعتمد تقييم الأداء على عدة معايير؛ كمهارات الاتصال بين الموظف والإدارة أو زملائه في العمل، وقدرته على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها العديد، ولتتمكن الإدارة من تقييم الموظف، فإنها تتبع آلية معينة تعتمد على أخذ الملاحظات عن الموظف ومتابعته والتواصل البناء معه لتقييمه بعدالة مطلقة.

## المراجع

الشمري, محمد عواد غدير الفايدي, حمزاوي & محمد سيد. مشرف. (2018). واقع تطبيق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ودوره في تحول أداء الموارد البشرية: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في وزارتي النقل والعدل (Doctoral dissertation, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).

زكى, ص. و. ز. , صبرى ولیم, صباح, محمود عبد الهادي, عبد المنعم, محمد بهاء الدين ... , & أحمد كامل. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين ببعض الشركات الصناعية لتحسين بيئة العمل دراسة تطبيقية. مجلة علوم البيئة. 47-91, 51(3) ,

أبو جناح & عمر خليفة. (2020). دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة الزاوية).

الحسين يحيى النعمي قريني. (2020). دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين- دراسة تطبيقية على عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد *Global Journal of Economics & Business*, 8(3).

آسيا يعقوب الهادي عبد الخير. (2021). دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات-دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 51-62, 5(2) ,

بن عربية, سعيد, مخلفي, أحمد نجيب, سعيد منصور & فؤاد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

بن علي, صلاح الدين, حليات & محمد أسامة. دور ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين " دراسة حالة لمؤسسة سوناطراك تقرت (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

<https://jasps.com>

Kachmar, A. L. A. (2020). دور الموارد البشرية في تطور أداء العاملين بالمدارس الخاصة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أنفسهم, *Social Sciences Journal*, 14(1), 289-306.

النور, عبير صالح حامد & عبد السلام ادم حامد أبكر. (2018). *الدور المعدل للخبرة التكنولوجية في العلاقة بين دوافع تبني تكنولوجيا الموارد البشرية وأداء العاملين بالشركات الخدمية السودانية* (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

خليفة, رحمة, داعرة, حيمر & فتيحة. (2015). دور التحفيز في رفع أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية بالجزائر.