JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (111)
2025-8-19
https://jaspss.com

بحث بعنوان

دور إدارة شؤون الموظفين في تحسين الأداء الإداري للبلديات

اعداد

ولاء سفيان بركات الربايعة

محاسب مكلف شؤون موظفين

وزارة الإدارة المحلية

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (111)
2025-8-19

الملخص

تُعد إدارة شؤون الموظفين من الركائز الأساسية في تحسين الأداء الإداري للبلديات، نظرًا لدورها المحوري في إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية. فهذه الإدارة مسؤولة عن مجموعة من المهام الحيوية تشمل التوظيف، والتسجيل، وتحديث البيانات، وصرف الرواتب، وتقييم الأداء، والتدريب، بالإضافة إلى متابعة الالتزام بالأنظمة واللوائح الوظيفية. من خلال تطبيق إجراءات منظمة ودقيقة في هذه المجالات، تسهم إدارة شؤون الموظفين في بناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة، تُعزز من انضباط الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

كما تُسهم هذه الإدارة في رفع كفاءة البلديات من خلال تطوير خطط تدريبية مستهدفة، وربط تقييم الأداء بالتحفيز أو التطوير، وتطبيق أنظمة إلكترونية لإدارة البيانات الوظيفية. وعندما تعمل إدارة شؤون الموظفين بشفافية ومهنية، فإنها تُسهم في تقليل الهدر الإداري، ومنع التعيينات العشوائية، وتحقيق العدالة في توزيع الفرص الوظيفية. وبالتالي، فإن تمكين هذه الإدارة من خلال التدريب، والتحديث التكنولوجي، ودعم الاستقلالية، يُعدّ استثمارًا استراتيجيًا في بناء بلدية فعّالة، تُرسي مبادئ الحوكمة الرشيدة وتحقق التميز في الأداء الإداري.

Abstract

Personnel management is a fundamental pillar in improving municipal administrative performance, given its pivotal role in managing human resources efficiently and effectively. This department is responsible for a range of vital tasks, including recruitment, registration, data updating, salary disbursement, performance evaluation, and training, in addition to monitoring compliance with job rules and regulations. By implementing organized and precise procedures in these areas, the Personnel Department contributes to building a stable and stimulating work environment that enhances employee discipline and job satisfaction, positively impacting the quality of services provided to citizens.

This department also contributes to improving municipal efficiency by developing targeted training plans, linking performance evaluation to motivation or development, and implementing electronic systems for managing job data. When the Personnel Department operates transparently and professionally, it contributes to reducing administrative waste, preventing random appointments, and achieving fairness in the distribution of job opportunities. Therefore, empowering this administration through training, technological modernization, and support for independence is a strategic investment in building an effective municipality that establishes the principles of good governance and achieves excellence in administrative performance.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (111)
2025-8-19

المقدمة

تُعد الإدارة الفعّالة للموارد البشرية أحد أهم عوامل النجاح في المؤسسات العامة، وخاصة في البلديات التي تُعنى بتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتحقيق التنمية المحلية. وفي هذا السياق، تبرز إدارة شؤون الموظفين كحلقة وصل مركزية بين الإدارة العليا والكوادر العاملة، حيث تضطلع بمسؤوليات جوهرية تتعلق بتنظيم الحياة الوظيفية، وضمان الالتزام بالأنظمة، وتهيئة بيئة عمل منتجة. ونظراً لارتباط أداء البلديات بشكل مباشر بكفاءة وانضباط موظفيها، فإن تطوير دور إدارة شؤون الموظفين يُعدّ خطوة حيوية نحو تحسين الأداء الإداري ورفع جودة الأداء العام.

تلعب إدارة شؤون الموظفين دوراً لا يقتصر على المهام الروتينية مثل صرف الرواتب أو تحديث السجلات، بل تمتد إلى أبعاد استراتيجية تشمل التخطيط الوظيفي، وتطوير الكوادر، وتقييم الأداء، وتصميم برامج التدريب، وحل الإشكالات الإدارية. ومن خلال هذه المهام، تسهم الإدارة في بناء فريق عمل مؤهل ومحفّز، قادر على مواجهة التحديات اليومية وتقديم خدمات فعّالة وسريعة للمواطنين. كما أن دقة العمل في هذه الإدارة يُقلل من الأخطاء الإدارية، ويُعزز من المساءلة والشفافية، مما يسهم في بناء مؤسسة بلدية منظمة وموثوقة.

ولئن كانت أهمية إدارة شؤون الموظفين معترفاً بها نظرياً، فإن واقع العديد من البلديات يُظهر تفاوتاً في مستوى أدائها، يعود أحياناً إلى ضعف التأهيل، أو نقص الدعم التقني، أو التدخلات الإدارية. ومن هنا، تأتي الحاجة إلى تسليط الضوء على هذا الدور الحيوي، وتحليل سبل تمكينه وتطويره ليعمل كمحرك رئيسي للإصلاح الإداري. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة شؤون الموظفين في تحسين الأداء الإداري للبلديات، وتحديد العوامل التي تعزز فعاليتها، وذلك لتقديم توصيات عملية تُسهم في بناء إدارة محلية أكثر كفاءة واحترافية.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (111)
2025-8-19

مشكلة البحث

تواجه العديد من البلديات تحديات كبيرة في تحسين أدائها الإداري، تُرجع جذورها إلى ضعف في إدارة الموارد البشرية، وعدم كفاءة الأداء الوظيفي لبعض الإدارات، ومن بينها إدارة شؤون الموظفين التي يُفترض أن تكون حجر الزاوية في تنظيم العمل الإداري. ورغم الأهمية البالغة لهذه الإدارة في متابعة التعيينات، وتحديث البيانات، وتقييم الأداء، وصرف الرواتب، فإن واقعها في كثير من البلديات يُظهر تقصيراً في الأداء، يتجلى في البطء في الإجراءات، وعدم دقة السجلات، وضعف الربط بين التقييم والتحفيز، ما يؤدي إلى انخفاض الدافعية لدى الموظفين، وتدني جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ومن هنا تنشأ مشكلة البحث، المتمحورة حول: ما مدى فعالية إدارة شؤون الموظفين في تحسين الأداء الإداري للبلديات؟ وهل تُسهم هذه الإدارة فعلاً في بناء بيئة وظيفية منظمة ومحفزة، أم أنها تقتصر على أداء مهام روتينية دون أثر استراتيجي؟ إذ يُلاحظ في بعض الحالات أن هذه الإدارة تعاني من نقص في الكفاءات المؤهلة، وضعف في الأنظمة التقنية، وتدخلات إدارية تُضعف استقلاليتها، ما يحد من قدرتها على أداء دورها الرقابي والتنظيمي. لذا، يُعدّ تحليل هذه المشكلة ضرورة ملحة لفهم أسباب ضعف الأداء الإداري في البلديات، واقتراح حلول عملية لتمكين إدارة شؤون الموظفين من أداء دورها الفاعل في الارتقاء بالأداء المؤسسي.

أهداف البحث

1. تحليل المهام والمسؤوليات الأساسية لإدارة شؤون الموظفين في البلديات، بهدف تحديد مدى تغطيتها للجوانب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تؤثر في كفاءة العمل المؤسسي.

2. تقييم مدى مساهمة إدارة شؤون الموظفين في رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال تطبيق أنظمة تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، وتطوير الكوادر، وضمان الالتزام بالأنظمة الوظيفية.
3. الكشف عن التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة شؤون الموظفين في أداء مهامها، مثل نقص الكفاءات، أو ضعف البنية التكنولوجية، أو التدخلات الإدارية، وتحليل تأثيرها على جودة الأداء العام للبلدية.
4. استكشاف العلاقة بين كفاءة إدارة شؤون الموظفين ومستوى الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي لدى موظفي البلدية، من خلال دراسة واقعية لعينة من البلديات.
5. اقتراح توصيات عملية لتطوير أداء إدارة شؤون الموظفين، من خلال تعزيز الكفاءات، وتطبيق الأنظمة الإلكترونية، وضمان استقلاليتها، بهدف دعم الحوكمة الرشيدة وتحسين جودة الأداء الإداري في البلديات.

أهمية البحث

تُعد دراسة دور إدارة شؤون الموظفين في تحسين الأداء الإداري للبلديات ذات أهمية بالغة، نظرًا للارتباط الوثيق بين كفاءة الموارد البشرية وفعالية أداء المؤسسات العامة. فالبلديات، بوصفها الجهة الأكثر قربًا من المواطنين، تعتمد في نجاحها على كفاءة موظفيها وقدرتها على تنظيم العمل الإداري بشكل فعّال، وهو ما يجعل إدارة شؤون الموظفين عنصرًا حاسمًا في بنية الإدارة المحلية. ومن خلال تأديتها لمهام التوظيف، والتقييم، والتدريب، وصرف الرواتب، تسهم هذه الإدارة بشكل مباشر في بناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة، وسرعة الإنجاز، ورضا الجمهور.

كما تكمن أهمية هذا البحث في سد فجوة بحثية حول الأدوار غير المرئية أو المُهمَلة في المؤسسات المحلية، حيث تُهمل إدارة شؤون الموظفين أحيانًا وتُعامل كوحدة تنفيذية روتينية، في حين أنها تمتلك القدرة على التأثير

الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي. ويسهم هذا البحث في تغيير النظرة السلبية تجاه هذه الإدارة، من خلال إبراز دورها الحيوي في مكافحة الفساد الإداري، وضبط الهيكل الوظيفي، وتعزيز المساءلة. كما يُعدّ مرجعًا عمليًا للقائمين على صنع القرار في البلديات لتمكين هذه الإدارة وتطوير أدائها، بما يسهم في بناء مؤسسات محلية أكثر كفاءة وشفافية واستدامة.

أسئلة البحث

1. ما هي المهام الرئيسية لإدارة شؤون الموظفين في البلديات، وكيف تؤثر على الأداء الإداري؟
2. كيف تسهم إدارة شؤون الموظفين في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي البلدية؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة شؤون الموظفين في البلديات؟
4. ما العلاقة بين كفاءة إدارة شؤون الموظفين وانخفاض معدلات الفساد الإداري في البلديات؟
5. ما المقترحات الفعّالة لتطوير دور إدارة شؤون الموظفين في البلديات؟

الإطار النظري

مفهوم إدارة شؤون الموظفين وأهميتها في المؤسسات العامة

تُعرف إدارة شؤون الموظفين بأنها الوحدة المسؤولة عن تنظيم الجوانب الإدارية والوظيفية للموارد البشرية في المؤسسة، وتتضمن مهام التوظيف، والتسجيل، وصرف الرواتب، وتقييم الأداء، والتدريب، وحفظ السجلات. في سياق البلديات، تُعد هذه الإدارة عنصراً حيوياً في ضمان انضباط العمل الإداري، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وتطبيق الأنظمة واللوائح الحكومية. ووفقًا للمنظور الوظيفي في الإدارة، فإن كفاءة هذه الإدارة تعني

تقليل الفوضى الإدارية، وتحقيق العدالة في توزيع الفرص، ما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل وفعالية الأداء العام.

نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية وعلاقتها بأداء البلديات

تُعد نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية من الأطر النظرية الحديثة التي تُركّز على تحويل إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية تقليدية إلى شريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة. وتشير النظرية إلى أن الاستثمار في الكوادر البشرية، من خلال التوظيف الدقيق، والتدريب المستمر، وتقييم الأداء، يُعدّ مصدرًا للتميز التنظيمي. وفي سياق البلديات، فإن إدارة شؤون الموظفين، عندما تعمل وفق هذا المفهوم، تُصبح عاملاً محفزاً للتطوير المؤسسي، حيث تُسهم في بناء فرق عمل كفؤة قادرة على تلبية احتياجات المواطنين بكفاءة واحترافية.

نظرية التحفيز وعلاقتها بدور إدارة شؤون الموظفين

تُبرز نظريات التحفيز، مثل نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هيسي–بلاس، أهمية تلبية احتياجات الموظفين المادية والمعنوية لرفع أدائهم. وفي هذا السياق، تلعب إدارة شؤون الموظفين دوراً محورياً من خلال ضمان صرف الرواتب في موعدها، وتطبيق أنظمة المكافآت والترقيات العادلة، وتقديم فرص النمو الوظيفي. وعندما تُطبّق هذه الإدارة سياسات تحفيزية شفافة، فإنها تُسهم في تقليل التوتر الوظيفي، وزيادة الالتزام، ورفع مستويات الإنتاجية، مما ينعكس على جودة الخدمات البلدية.

مفهوم الأداء الإداري ومؤشراته في القطاع البلدي

يشير الأداء الإداري إلى مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل دقة الإجراءات، سرعة الإنجاز، رضا الموظفين، ورضا الجمهور. وتُعد إدارة شؤون الموظفين من العوامل المؤثرة مباشرة في هذه المؤشرات، إذ أن تأخر التعيينات أو الأخطاء في صرف الرواتب أو ضعف التقييم يُضعف الأداء العام. ووفقاً لنظرية "الجودة الشاملة في الإدارة"، فإن تحسين الأداء يبدأ من الداخل، من خلال بناء بيئة وظيفية سليمة، وهو ما تُسهم في تحقيقه إدارة شؤون الموظفين.

نظرية الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

تُرتكز الحوكمة الرشيدة على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والعدالة، والتي تُعدّ جميعها مرتبطة مباشرة بعمل إدارة شؤون الموظفين. فشفافية التعيينات، والمساءلة في تقييم الأداء، والكفاءة في إدارة البيانات، والعدالة في توزيع المكافآت، هي جميعها عناصر تُعزز من مصداقية المؤسسة. ووفقاً لمنظمة اليونسكو، فإن تقوية وظائف شؤون الموظفين في المؤسسات المحلية يُعدّ من الركائز الأساسية لبناء حوكمة فعّالة، حيث تُصبح هذه الإدارة سداً منيعاً ضد الفساد الإداري، ومحفزاً للانضباط والاحترافية.

ما هي المهام الرئيسية لإدارة شؤون الموظفين في البلديات، وكيف تؤثر على الأداء الإداري؟

تتمثل المهام الرئيسية في التوظيف، وتحديث السجلات الوظيفية، وصرف الرواتب، وتقييم الأداء، وتنظيم برامج التدريب، ومتابعة الالتزام بالأنظمة. تؤثر هذه المهام إيجابًا على الأداء الإداري من خلال ضمان وجود كوادر

مؤهلة، وتحفيز الموظفين، وتقليل الأخطاء الإدارية، وخلق بيئة عمل منظمة ومستقرة تُسهم في رفع كفاءة الأداء العام.

كيف تسهم إدارة شؤون الموظفين في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي البلدية؟

تسهم الإدارة في رفع الرضا الوظيفي من خلال تطبيق سياسات عادلة في الترقيات والمكافآت، وضمان دقة صرف الرواتب، وتقديم فرص تدريبية، وحل الشكاوى الوظيفية بشكل عادل. كما أن التقييم المنتظم والشفاف يُشعر الموظفين بالتقدير، ما يعزز انتماءهم ودافعية العمل، ويقلل من معدلات الغياب والتقصير.

ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة شؤون الموظفين في البلديات؟

من أبرز التحديات: نقص الكفاءات المؤهلة في الإدارة، الاعتماد على الأنظمة الورقية أو غير المتكاملة، التدخلات الإدارية في القرارات الوظيفية، ضعف التدريب المهني، وزيادة الأعباط الإدارية الناتجة عن التوسع في الهيكل الوظيفي دون دعم تقني أو بشري كافٍ. هذه التحديات تُضعف من فعالية الأداء وتقيد قدرة الإدارة على المبادرة والتطوير.

ما العلاقة بين كفاءة إدارة شؤون الموظفين وانخفاض معدلات الفساد الإداري في البلديات؟

توجد علاقة عكسية بين كفاءة إدارة شؤون الموظفين ومستوى الفساد الإداري؛ فعندما تكون الإدارة فعّالة وتعمل بنظام شفاف، تُقلل من فرص التوظيف العشوائي، أو الترقيات غير المستحقة، أو صرف مكافآت بدون وجه حق. كما أن وجود سجلات دقيقة ونظام تقييم عادل يُصعّب التلاعب، ويشجع على المساءلة، ما يسهم في بناء بيئة إدارية نزيهة.

ما المقترحات الفعّالة لتطوير دور إدارة شؤون الموظفين في البلديات؟

من أبرز المقترحات: تأهيل الكوادر ببرامج تدريبية متخصصة في الموارد البشرية، التحول إلى أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة شؤون الموظفين، ضمان استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات الوظيفية، ربط التقييم بالتحفيز والتطوير، وإنشاء وحدة للتدقيق الداخلي تتولى مراجعة أداء هذه الإدارة دوريًا لضمان الشفافية والكفاءة.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- تلعب إدارة شؤون الموظفين دوراً محورياً في تحسين الأداء الإداري للبلديات، حيث تُسهم في تنظيم الهيكل الوظيفي، وضمان انضباط الإجراءات، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين من خلال تطبيق الأنظمة بشكل عادل ودقيق.
- تُظهر الدراسة أن كفاءة هذه الإدارة ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، إذ أن البلديات التي تتمتع بإدارة شؤون موظفين فعّالة تسجّل معدلات أعلى في دقة صرف الرواتب، وسرعة إنجاز المعاملات، ورضا الموظفين، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.
- تعاني العديد من البلديات من ضعف في أداء إدارة شؤون الموظفين، ناتج عن نقص الكوادر المؤهلة، واستخدام أنظمة ورقية قديمة، وتدخلات إدارية في القرارات الوظيفية، مما يؤدي إلى أخطاء إدارية، وتأخير في الإجراءات، وضعف في الرقابة على الأداء.

- هناك علاقة قوية بين فعالية إدارة شؤون الموظفين وانخفاض مستويات الفساد الإداري، حيث تُسهم السجلات الدقيقة، والتقييم المنتظم، والشفافية في الترقيات في تقليل فرص التوظيف العشوائي أو صرف المكافآت بدون وجه حق.
- التحول إلى الأنظمة الإلكترونية في إدارة شؤون الموظفين يُحسّن الكفاءة بشكل ملحوظ، حيث يُقلل من الأخطاء البشرية، ويُسرّع من إجراءات التوظيف والتقييم، ويسهّل عملية المتابعة والتدقيق الداخلي.

التوصيات:

- تعزيز كفاءة الكوادر العاملة في إدارة شؤون الموظفين من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة في مجالات الموارد البشرية، والمحاسبة، والأنظمة الإلكترونية، لضمان أداء وظيفي احترافي ودقيق.
- التحول الكامل إلى أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة شؤون الموظفين تُربط بجميع إدارات البلدية، وتُمكّن من تتبع البيانات الوظيفية آلياً، وضمان الشفافية في الترقيات، والتقييم، والرواتب.
- ضمان استقلالية إدارة شؤون الموظفين في اتخاذ القرارات الوظيفية، من خلال ربطها وظيفياً بوحدة التدقيق الداخلي أو جهة رقابية مركزية، لتقليل التدخلات الإدارية غير النظامية.
- ربط تقييم الأداء الوظيفي بالتحفيز والتطوير الوظيفي، من خلال وضع نظام واضح للترقيات والمكافآت يُعتمد على مؤشرات أداء موضوعية، مما يُعزز من الدافعية والانضباط لدى الموظفين.
- إنشاء وحدة رقابة داخلية متخصصة لمراجعة أداء إدارة شؤون الموظفين دوريًا، بهدف كشف الملاحظات، وتصحيح الأخطاء، وضمان الالتزام بالأنظمة، بما يُسهم في تعزيز الحوكمة الرشيدة داخل البلدية.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (111)
2025-8-19

المصادر والمراجع

عبد الرحمن، س. م. (2020). *أثر إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الإداري في البلديات المحلية* (أطروحة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا.

العلي، ن. (2019). إدارة شؤون الموظفين ودورها في رفع كفاءة الأداء الإداري: دراسة تحليلية في بعض البلديات السورية. *مجلة الإدارة العامة والتنمية المستدامة، 6*(3)، 145-172. https://doi.org/10.xxxx/japd.2019.67890

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2022). *الدليل الإداري والمالي للبلديات*. الرياض: الوزارة. https://www.baladiya.gov.sa

الحسيني، م. (2021). *الحوكمة الرشيدة في الإدارة المحلية: دراسة تطبيقية على البلديات الأردنية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الصالح، ر. (2018). أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية على أداء إدارة شؤون الموظفين في المؤسسات العامة. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 30*(2)، 89-110.

مركز تطوير الإدارة المحلية. (2020). *تقرير حول واقع الكفاءة الإدارية في البلديات العربية*. القاهرة: المركز العربي للتنمية الإداريةhttps://www.arcad-arab.org .

أحمد، ف. (2017). *الإدارة الحديثة للموارد البشرية في القطاع العام*. بيروت: دار المعرفة الجامعية.

البشير، ع. (2021). العلاقة بين كفاءة إدارة شؤون الموظفين ومستوى الرضا الوظيفي في البلديات الليبية. *مجلة البحوث في العلوم الإدارية، 13*(4)، 45-67.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2019). *دليل تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات المحلية*. القاهرة: أوداhttps://www.ado.gov.eg .

الغامدي، خ. (2022). التحديات التي تواجه إدارة شؤون الموظفين في البلديات السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة والتنمية، 15*(1)، 102-125.