

دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة محلية بحري بولاية الخرطوم
(2007-2021)

أستاذه وداد هشام صلاح الدين أحمد، باحث في الإدارة العامة
د. حسن حامد مشيكة، أستاذ مشارك في الإدارة العامة والسياسات العامة

مقدمة:

لقد اقتضى التقدم العلمي الكبير وما نجم عنه من متغيرات على الساحة الدولية، تغير سريع في شتى مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والإدارية، مما وجب على الدولة التكيف مع المتغيرات الجديدة وذلك ابتداءً بالجانب البشري باعتباره النواة الأساسية في التطوير الإداري والتحديث. هذا التطور خلق تحديات جديدة متعاضمة أمام الأنظمة اللامركزية والإدارة المحلية من أجل التكيف مع هذا الواقع والإرتقاء الى المستوي المطلوب وذلك باعتبارها البوابة والنواه الرئيسية لتكامل وظيفه الأجهزة الإدارية والمجالس المنتخبة لتحقيق تنميه في شتي المجالات وخاصة البشرية ولضمان توسيع نطاق مشاركة المواطنين على المستوى القاعدي .

يبرز إهتمام الإدارة المحلية بالموارد البشرية في أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلي تحقيق نتائج ذات قيمة لوحدها، بل لا بد من محركات نابعه من قوات الأفراد تدفعهم بصفه اداريه الي إكتشاف وإستغلال تلك الطاقات الكامنة لديهم بالشكل الذي يعود بالمنفعة للمؤسسة والأفراد معاً، لذلك تعمل علي توفير المناخ الملائم الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية ودعم الجانب المادي الذي يساعد على توفير حياه ملائمه تتوافق مع متطلبات العصر، ولهذا فإن الإهتمام بالموارد البشرية يؤدي الي فعالية تنظيمها ورضا أفرادها وتحقيق الأهداف المرجوة .

اشتمل موضوع الإدارة المحلية علي نظام الحكم الداخلي لكثير من دول العالم نظراً لما تقوم به من دور فعّال في تحقيق التنمية علي المستوي المحلي إنتقالاً إلى المستوى الإقليمي ثم المستوي القومي. إن أهم ما يميز الإدارة المحلية كونها إدارة قريبة من المواطن ونابعه من صميمه. وبالتالي فإن قرب الإدارة المحلية من المواطنين يجعلها الأقدر على إدراك احتياجاته المحلية ويهيئ لها فرص النجاح لتنفيذ السياسات لتصبح واقعا ملموساً يلبي تطلعات الجمهور المحلي.

يعد السودان من البلدان ذات التجارب الواسعة في مجالات الحكم المحلي نظراً لما اصدرته الحكومات المتعاقبة من قوانين قومية وولائية ومحلية، لهذا فللحكم المحلي

تاريخ عريق وخبرة متراكمة في مجال إدارة وتنظيم حياة المجتمعات المحلية والأمن الوقائي ودرء وفض النزاعات وغيرها من الأعمال المهمة التي ساعدت على تحقيق الاستقرار.

لكل ما سبق تسعى هذه الدراسة الي إبراز أهميه دور الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق علي محليه بحري احدى محليات ولاية الخرطوم السبع، ويتم التركيز علي هذا المستوي الثالث من الحكم لأهميته باعتباره قاعدة البناء في نظام الحكم الاداري السودان .

أولاً: مشكلة البحث :

إن المورد البشري هو أساس نجاح جميع المنظمات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية مهما كان شكلها أو حجمها أو طبيعتها، ومن هذا المنطلق يسعى المديرون وكبار الموظفون جاهدين لتوظيف هذا المورد وإدارته بشكل يحقق المنفعة المتنامية والمتجددة للكائن البشري، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة يجب أن تتلاءم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وباعتباره العنصر الجوهري لنجاحها وإستمراريتها. والمراد تناوله في هذا البحث بالتركيز علي الموارد البشرية هو الإدارة السليمة باعتبارها عملية ضرورية تساعد في الاستجابة لمتطلبات الأفراد داخل محلية بحري التي ربما تعاني من ضعف في الإدارة وذلك من أجل الوصول إلى أعلي مستويات الأداء .

تبرز إشكاليه البحث في عدم وضوح العلاقة بين الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية في محليه بحري ومدى تأثير الإدارة على تنميه أداء الموارد البشرية بالمحلية، ومعرفة كيفية القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية علي مستوي الإدارة المحلية، والإساليب المعتمده من طرف الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية .

ثانياً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إرتباطيه بين سياسه الإدارة بمحلية بحري بالخرطوم وتنميه الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية :

(1) يزداد الأثر الايجابي علي أداء الموارد البشرية كلما كانت الإدارة ذات كفاءة وفعالية والعكس صحيح.

(2) توجد بمحليه بحري أساليب متبعه في تنمية الموارد البشرية تحتاج الي تحسين وتطوير، من دونها يصعب تنفيذ الإدارة الفاعلية للتنمية .

(3) تتم عملية تخطيط الموارد البشرية بانتظام من طرف إداره محلية بحري مما يؤدي إلى ضبط المخطط السنوي لتنمية الموارد البشرية

ثالثاً: أهمية البحث:

تعتبر الموارد البشرية حجر الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها لهذا تبرز أهميه الموضوع في توضيح دور نظام الإدارة المحلية الفاعلة والكفوة في تنمية الموارد البشرية وإيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين ومن ثم التعرف على نوعية هذه العلاقة من حيث القوة والضعف.

رابعاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف علي واقع إداره الموارد البشرية بالإدارية المحلية في بحري بولاية الخرطوم.
2. التأكيد علي أهميه الدور الذي تلعبه الإدارة المحلية كأحد أهم العوامل المؤثرة علي أداء الموارد البشرية.
- 3: إبراز أهمية الإدارة في محليه بحري وربطها بالتنمية للموارد البشرية خلال الفترة من 2007 الي 2021.
4. توفير بيانات عن محلية بحري للمساعدة في التخطيط المستقبلي لتحسين أداء المحلية في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين.

خامساً: منهجية البحث

نظراً لطبيعة البحث سيتم استخدام عدد من المناهج والأدوات البحثية المتنوعة كما يلي :

1. المنهج التاريخي: وهنا تعالج الظاهرة التاريخية ويستفاد من الماضي في فهم وتفسير الحاضر للموضوع محل الدراسة من خلال التعرض لنشأه وتطور الإدارة العامة والموارد البشرية والإدارة المحلية بمنطقه الدراسة .
 2. المنهج الوصفي: يستخدم في العديد من محاور الدراسة بغرض التحليل العملي المتعمق من أجل التوصل الي أجوبه لأسئلته وفرضيات البحث ومن ثم إلى نتائج مفيدة وربما تقديم توصيات أيضاً.
- منهج دراسة الحالة: وهنا يتم التركيز بشكل أساسي علي إحدى محليات ولاية الخرطوم لدراسة حالة وهي محليه بحري.

سادساً: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة المحلية والموارد البشرية

لقد تنوعت وتعددت تعريفات الإدارة المحلية وهذا بسبب اختلاف بيانات العلماء ووجهات نظرهم فنجد هنالك عدة تعريفات، منها تعريف الأمم المتحدة، إذ يقول عن الإدارة: هي " نظام من نظم الإدارة العامة، وهي وسيلة إدارية لمعاونة الحكومة المركزية علي أداء مهامها بشكل أكثر فعالية وكفاءة(1) ويذهب هذا التعريف إلي تقسيم الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والجماعات المحلية لتخفيف الأعباء المتزايدة علي المركز .

وهناك تعريف آخر للإدارة المحلية يقول: أنها توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محليه منتخبة تمثل السكان المحليين تمثيلاً صادقاً ويكون لها سلطه التصرف في الهياكل التي تخص مصالح هؤلاء السكان تحت رقابه السلطة المركزية. ومن خلال هذا التعريف يلاحظ من المهم أن تكون هذه الهيئات المحلية حريصة علي تلبيه احتياجات المواطنين بتلك المنطقة لأن الغاية الأساسية لها اعتماد نظم الإدارة المحلية بالإضافة الي الإستقلالية التي تضمن السرعة في تلبيه احتياجات المواطنين علي مستوي تلك الوحدات المحلية مع ضمان وحده الدولة من خلال عنصر الرقابة الوصائية(2) .

كذلك عُرفت الإدارة المحلية ايضاً علي أنها شكل من اشكال التنظيم المحلي، الذي يتم بموجبه توزيع المهام الادارية بين الحكومة المركزية وهيئات محليه منتخبة ومستقلة تؤدي وظيفتها تحت اشراف الحكومة المركزية(3) .

كما عرفها كرام موري بالقول "أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضه للمسؤولية السياسية أمام الناخبين، أي سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكمل لأجزاء الدولة"(4).

يميل هذا البحث إلى التعريف الثاني لشموليته وأهميته لموضوع الدراسة الذي سيتم تناوله في بالتحليل المتعمق .

(1) محمد الديموني ومحمد عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على اعمال الادارة المحلية، دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2008 ص26.

(2)عباده ناريمان، دور المجالس المحلية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية برج بوعدريج) 2013 _ 2014 ،مذكره ماستر كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة ص14.

(3) ناجي محمود عبد النور، دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية، دفاتر السياسة والقانون، العدد 0.1، جامعة قاصدي مرياح، جوان 2009، ص153.

(4) محمد الطعامن، نظم الادارة المحلية (المفهوم والفلسفة والاهداف)، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العربي الاول بعنوان: نظم الادارة المحلية في الوطن العربي، عمان 18، 20 اوت 2003، ص9.

للإدارة المحلية خصائصها ومميزاتها وأهميتها:

إن الإدارة المحلية تجعل المواطنين أكثر وعي بتقريب المواطنين ببيئتهم وتحسين جوانبها السياسية والاجتماعية والاقتصادية بتكيف النظام الإداري عليها ومع متغيراتها خاصة التكنولوجية، وأهم أهداف الإدارة المحلية أنها تسعى الي تحقيق المصلحة العامة من خلال إشباع الحاجات وإشراك المواطنين في عملية اتخاذ القرار لأنهم أدري بحاجاتهم وطرق تلبيتها. وأنها تعمل علي أن تحقق أكبر قدر من التنمية المحلية في المنطقة بتحفيز المواطنين علي الاعتماد علي خصائص بيئتهم وتعزيز روح الانتماء وتغيير أنماط العلاقات الاجتماعية القائمة علي الجهوية⁽¹⁾. تبرز أهمية الإدارة المحلية في أنها تشكل صوره من صور التضامن الاجتماعي وتمثل قاعده اللامركزية يتمكن من خلالها المنتخبون من المشاركة في صنع القرار مما يجسد فكره الديمقراطية وتخفيف العبء عن كاهل السلطة المركزية بحيث يقوم نظام الإدارة المحلية بتنفيذ السياسة العامة للدولة، وذلك من خلال عمليات مترابطة وفق تسلسل اداري معين ينحو بتدرج فيما يتصل بالاختصاصات والمسؤوليات. من جانب آخر تعمل الإدارة المحلية على تحسين ورفع معدل الوعي لدي المواطنين من خلال تحقيق التنمية السياسية واتاحة فرص لتدريب القيادات وإعدادها لتشغل مناصب سياسية في المجال التشريعي والتنفيذي على المستوى الوطني⁽²⁾.

أما مقومات ووظائف الادارة المحلية فتتمثل في الآتي:

ترتكز مقومات الإدارة المحلية علي ثلاثة أسس كما يلي:

1. وجود مصالح محليه متميزة

يقوم النظام الإداري من خلال تقسيم الادارة إلى عدة وحدات محليه وفقاً لظروفها وتكون مناسبة من حيث المساحة وعدد السكان والتقسيم العادل للموارد المالية والطبيعية⁽³⁾.

2. الشخصية المعنوية

يجب أن تمنح للوحدة المحلية الشخصية المعنوية وأن تتمتع بالاستقلال المالي والأهلية استناداً على القانون على أن تضمن حقها في التقاضي والمواطنة المستقلة،

(1) موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ برامج الحكومة الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص22، ص23.

(2) عبد الرازق الشخيلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، عمان، دار المسيره للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص22

(3) عبد القادر صخر زهاني، دور الادارة المحلية في تنمية موارد البشرية دراسة ميدانية: لبلديه المسيله (2018_2019)، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير الاكاديمي، ص28.

فالشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية لحماية مصالحها القانونية(1).

3. قيام هيئات محلية منتخبة.

الهيئات المحلية المنتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم العامة ، والمنتخبين الذين هم من ابناء المنطقة يعرفون دون غيرهم مشاكلهم وحاجاتهم الأساسية.

4. اشراف ورقابه السلطة المركزية

لا بوجود استقلال تام في نظام الإدارة المحلية ذلك لأنه في حالة وجوده سوف يزعزع وحدة الدولة، وربما يؤدي الى مطالبة بعض الأقاليم بالانفصال وأن الوحدة المحلية لا بد أن تعمل في إطار السياسة العامة للدولة، وتطبق قوانينها التي لا تتعارض مع الدستور للدولة لأنها الأولى جزءاً من النشاط الإداري والتنفيذي للدولة(2).

أما وظائف الإدارة المحلية فتنبع من اهتمامها بالخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية والثقافية والعمرانية والمرافق العامة ولها وظيفتان أساسيتان هما:

1. الوظيفة التنموية: وهي التي تهتم بالمسائل الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عمليات التنمية المحلية وتقسيمها إلى:

(أ) وظائف مرتبطة باحتياجات السكان مباشرة.

(ب) وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي للتنمية.

2. الوظيفة السياسية

(أ) هي تنشئ جو ديمقراطي حر عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.

(ب) تحفيز سكان الوحدة المحلية للمشاركة الفاعلة في أداء دورهم السياسي المنوط بهم.

(ج) تعمل علي تدريب القيادات السياسية داخل الوحدة المحلية على بناء القدرات وغيره(3).

(1) عبد الكريم المسعودي، تفعيل الموارد المالية للجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية ادرار، رسالة ماجستير منشورة، تلسمان، 2012_ 2013 ، ص3

(2) عبد القادر صخر زهاني ، مرجع سبق ذكره ، ص26.

(3) عبد القادر صخر زهاني، المرجع السابق ذكره، ص28

سابعاً: مفهوم المورد البشري وتنمية الموارد البشرية

تعددت تعريفات الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون حيث إن المورد هو مصدر مادي أو معنوي وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما مثل المورد المالي⁽¹⁾. وعلى ذلك فإن لفظ الموارد البشرية هي كل العمالة الدائمة والمؤقتة والتي تعمل في المنظمة، والعمالة هي القيادات التنظيمية أي أن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية لأي منظمة والمكون الأساسي لها وغاياتها في النهاية.

تعتبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منظمه انتاجيه أو خدمية، وهي عنصر الانتاج الرئيسي والذي تضيف أهميته على ما سواه من عناصر الانتاج وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النواعيات والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها أي أنها تشمل كل من هيئة الإدارة والعاملين في مجال الإنتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة⁽²⁾.

يقصد بالموارد البشرية كل العناصر الموجودة في المنظمة والموزعة عبر المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير أو البعيد، وعرف بيتر دراكر (في عام 1954 م) في كتابه تطبيقات إدارة الموارد البشرية قائلاً: أن العامل باعتباره مورد بشري كباقي موارد المؤسسة الأخرى وأن هذا المورد يحتوي على خصائص ينبغي على المدير أن يأخذها بعين الاعتبار، فالمورد البشري - برأيه - على خلاف الموارد الأخرى يمتلك القدرة على التنسيق والاندماج وتنفيذ الاحكام⁽³⁾.

أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وأهميتها:

هناك عدة أسباب أدت الى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية على مستوى كل التخصصات من هذه الأسباب تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم، توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية وتحسين إنتاجيتهم كمأ ونوعاً، تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي علي المؤسسات، تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية ومواجهه كافه التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية

(1) بن عبده محمد، مطبوعة محاضرات في قياس اداره الموارد البشرية في الادارة المحلية، جامعة مصطفى اسطوبولي مسكر ، 2021 ، ص 2.

(2) علي السلمي، اداره الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة ، 1997، ص 47.

(3) عبد القادر صخر زهاني، مرجع سابق الذكر، ص 29.

والتسويقية، وتحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى ادائهم بما يتطابق مع معايير الأداء المحددة لهم(1) .

من الأهداف الأساسية لتنمية الموارد البشرية هي مساعدة الأفراد العاملين على مواكبة ومواجهة التحديات التي تفرزها التطورات السريعة والمتسارعة للتكنولوجيا وغيرها من أنواع التطور في بيئة عمل الأفراد والمنظمة ككل ويمكن حصر هذه الاهداف فيما يلي:

1. إثراء الجودة في ميدان العمل من خلال خلق منتدى لتبادل الخبرات واصدار المعلومات التي تساعد برنامج تطوير الموارد البشرية وكذلك التسيير في مختلف المجالات.
2. صنع وتطوير قنوات الاتصال بين صانعي القرار ومختلف الفاعلين والمهتمين بتنمية الموارد البشرية.
3. خلق منتدى لتقويم وتسيير المبادلات في ميدان التنمية البشرية وكذلك لتبادل الخبرات والتطبيقات الاخرى(2) .

سابعاً: ما بين الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية

اصبح موضوع تنمية الموارد البشرية يشكل أحد أكبر الاهتمامات التي تشغل بال الباحثين والدارسين الذين يرون أن تنمية الموارد البشرية هي أساس تطوير الادارة المحلية. فعمليات التخطيط والتدريب للموارد البشرية هي أساس قيام إدارة فعالة قائمة على أساس علمي وفني ذو جودة عالية وعليه فإن الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة يسهل عملية تطوير وتنمية مهارات العاملين. إضافة إلى تقييم الأداء الخاص بالعاملين من أجل تنمية المورد البشري في الإدارة المحلية، وعليه سنتناول العلاقة بين سياسات الإدارة المحلية وتنمية المورد البشري وذلك من خلال استراتيجية الموارد البشرية في الإدارة المحلية واستراتيجية التدريب الاداري في تنمية الموارد البشرية.

من جبايب آخر تعد استراتيجية تخطيط الموارد في الإدارة المحلية من أهم العمليات التي عن طريقها يتم تحديد جميع الاحتياجات الخاصة بالمنظمة سواء من الموارد البشرية أو الموارد المالية لذلك سنقوم في هذا المبحث بدراسة عملية

(1) عبد القادر صخر زهاني، مرجع سبق ذكره ، ص49.

(2) المرجع نفسه، ص37.

تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية. ولكن قبل التطرق إلى تعريف تخطيط الموارد البشرية وجب التعرف على مفهوم التخطيط لأهميته. عرف واتسون التخطيط بأنه: مجموعه جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب علي الاجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه هذا الهدف (1)، وايضاً عرفه هنري فايول بأنه: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة علي التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة(2). من هذا التعريف إتضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضوح الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف غير المستقلة.

ويعد تخطيط الموارد البشرية في إدارة الجماعات المحلية من الموضوعات المهمة في تحديد الاحتياجات من العنصر البشري، كما أنه يعد من أهم الوظائف الادارية فيها، ولقد تعددت التعاريف المقدمة بشأن التخطيط منها يعتبر تخطيط الموارد البشرية تلك العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والانواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وفاعلية تلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية . وقد عرفه جمال الدين محمد المرس قائلًا: أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانب العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد (3). ويتضمن تخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وأعداد الأفراد اللازمين من كل نوع ولكل وظيفة خلال فترة زمنية معينة.

ثامناً: معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية في الآتي :
وجود قصور في السياسات التعليمية مما أثرت على العمالة وعدم قدرتها على استيعاب كل المتغيرات في المجالات .

(1) عثمان غنيم ،التخطيط أسس ومبادي علميه ،عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، دون سنه نشر ،ص32

(2) عبد القادر صخر زهاني، المرجع السابق، ص47

(3) جمال محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحاد والعشرون، مصر الدار الجامعية، 2003، ص148.

عدم توفر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب والعرض في سوق العمل ممل يؤدي الى صعوبة تقدير حجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة.

التعدد والتغيير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وانخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.

التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل واثار ذلك على قيمة العمل واثار ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد(1).

أهداف التدريب في الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية: يمكن حصر أهم أهداف التدريب بشكل عام في الآتي:

1: تنمية المعارف: تركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الالمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب واجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات وعلاقات العمل.

2: تنمية مهارات الأفراد: يقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل وذلك يجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى عملية ومهارات سلوكية خاصة الجانب الانساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين(2) .

3: التدريب من أجل الترقية: يهدف التدريب إلى معالجة التدفقات علي المناصب الشاغرة فإن نجاح عملية الترقية يعتمد على جودة التدريب وبالتالي قد يؤدي الي فشل عملية الترقية(3) .

إن دور التدريب لا يقتصر على تنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية بل يتعداها الى مرحلة استثمار الطاقات التي يدخرونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة الى تعديل السلوك وتطوير أساليب الاداء الايجابي نحو البيئة وتحسين فاعليته، وهذا من خلال التدريب النظري والعملية. إن تدريب الموارد البشرية على مستوى الإدارات المحلية سيساعد على ممارسة السلوك المرغوب فيه فهو يعتبر المدخل السليم لترشيد سلوك الموارد البشرية في المنظمة وتبصيرهم

(1) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو نهج استراتيجي متكامل، الرياض السعودية، ص7
(2) حدادي صلاح، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في حقوق تخصص القانون الاداري، 2013، ص53.

(3) عبد القادر صخر زهاني، مرجع سابق، ص59.

للمنظمة بالنتائج الجيدة لأعمالهم والذي ينعكس في النهاية على بيئة العمل بالمنظمة وكافه انشطتها(1). وجدير بالإشارة تسمح تنمية الموارد البشرية في الادارة المحلية بتنفيذ مجموعة من البرامج والدورات التدريبية للموارد البشرية في تأهيلهم وتحسين ادائهم .أضافه الي تدريبهم علي كيفية استعمال التكنولوجيا علي الإدارات للحفاظ علي المناخ التنظيمي والتقليل من الصراعات، وعليه تعمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تنمية الوعي لدى العاملين ولفت اهتمامهم وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو المنظمة وبالتالي فهي تعمل على تحقيق تنمية العنصر البشري(2).

ثامناً: التعريف بولاية الخرطوم في ظل الحكم الفيدرالي و بمحلية بحري

ولاية الخرطوم هي إحدى ولايات دوله جمهوريه السودان وفيها توجد مدينه الخرطوم عاصمه البلاد. تقع الولاية وسط السودان شمال شرق اوساط البلاد في مركز السودان قرب مكان إلتقاء النيلين الابيض والأزرق ليكونا نهر النيل معا . يحد ولاية الخرطوم من الجهة الشمالية الغربية الولاية الشمالية، ومن الجهة الشرقية والجنوبية الشرقية ولايات كسلا والجزيرة والقضارف والجزيرة ومن الجهة الشمالية الشرقية ولاية نهر النيل. وتاريخياً اطلق اسم الخرطوم علي العاصمة الوطنية للسودان كما يطلق الاسم نفسه علي الولاية كذلك. وفي الضفة الغربية للنيل توجد مدينه امدرمان التي بناها الامام المهدي المعروف بقائد الثورة المهدية واسماها " البقعة المباركة". وتعرف مدينة الخرطوم بأنها مركز العاصمة وتشمل الولاية المدن الثلاثة وهي: الخرطوم و أمدرمان والخرطوم بحري، أي العاصمة المثلثة.

مدينة الخرطوم :

هي العاصمة الإدارية والسياسية لجمهورية السودان، بنيت في عام 1691م ، ويصل مستوى ارتفاعها عن سطح البحر حوالي 382 م وهي ليست مدينة ساحلية ولا تطل على أي شاطئ بحري او محيط، ولكن يحيط بها شواطئ ملتقى النيلين، وهي تابعة إدارياً لولاية الخرطوم، وفيها العديد من المباني الحكومية والادارية وهي عاصمة ولاية الخرطوم، وولاية الخرطوم من أهم الولايات التي تتكون منها

(1) عماد مساعديه، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، سطيف، 2013، 93.

(2) عبد القادر صخر، المرجع السابق، ص61.

دولة السودان بالتقسيم الإداري فمن المعروف أن السودان ينقسم إدارياً إلى 18 ولاية الخرطوم هي من الولايات الوسطي في السودان .

جغرافيا المنطقة :

تقع ولاية الخرطوم بين خط طول 31.5 - 34.45 درجة الي الشرق وخط عرض 15.8 - 16.45 درجة إلى الشمال، أما مناخ الولاية فهو شبه صحراوي حار وجاف صيفاً حيث تصل درجة الحرارة نحو 41م عظمى ونحو 22م صغرى، ويبلغ متوسط هطول الأمطار السنوي حوالي 150 ملم تقريباً أما المحاصيل الزراعية فيها بشكل رئيسي الخضر والفواكه بأنواعها المختلفة.

تنقسم الولاية من جغرافيا إلى ثلاثة أقسام او كتل وهي على النحو التالي:

1. الكتلة الاولى: وهي تبدأ من المقرن عند ملتقي النيلين وتنحصر بينهما .
2. الكتلة الثانية: الخرطوم بحري وهي الكتلة الشمالية الواقعة بين النيل الازرق ونهر النيل، وتشمل محلية الخرطوم بحري، وشرق النيل ومحلية الريف الشمالي وتعتبر مدينة الخرطوم بحري هي المحلية الأكبر في هذه الكتلة.
3. الكتلة الثالثة: هي تلك التي تقع غرب النيل الأبيض ونهر النيل وتشتمل على ثلاثة محليات وهي امدرمان، وأمبده، وكررى، وتعتبر مدينة امدرمان أكبر مدنها، وقد كانت هي العاصمة التاريخية في السودان، حيث لعبت دوراً أساسياً في البلاد عندما اتخذها الإمام المهدي عاصمة للدولة المهدية ما بين عامي 1885-1899، وفيها الكثير من المناطق الأثرية والتاريخية والمزارات الدينية والاسواق الشعبية، وتعتبر منطقة غرب ام درمان من أكثر مناطق الصيد الطبيعي تميزاً بالولاية.

النشاط الاقتصادي:

إن معظم سكان ولاية الخرطوم هم من العمال وموظفي دوائر الدولة الحكومية والعاملين في القطاع الخاص وفي البنوك كذلك، وهناك شريحة لا بأس بها من رجال أصحاب الاعمال الذين يعملون بالتجارة والتصدير.

كما توجد شرائح متنوعة أخرى من المهاجرين والنازحين تعمل ببعض الاعمال الهامشية، أما سكان الارياف فيعمل معظمهم بالزراعة ورعي المواشي، وبذلك هم يمدون العاصمة الخرطوم بالخضار والفاكهة وايضاً بالألبان. كما أن هناك بعض السكان المجاورين لصفاف النهر متمرسين بصناعة الفخار والطوب إضافة الي صيد الاسماك، تبلغ مساحة الاراضي الزراعية في الولاية حوالي 1.8 مليون فدان إلا أن المزروع منها لا يزيد عن 0.35 مليون فدان .

كما وبلغت المساحات المستغلة للرعي الطبيعي حوالي 2.2 مليون فدان ايضاً، أما مصادر المياه المستفاد منها للزراعة فهي النيلين الازرق والأبيض ونهر النيل وايضاً من بعض المياه الجوفية. وبخصوص الثروة الحيوانية فهي تتكون من حوالي مليون وربع رأس من الماشية ويتم التركيز على رعي الأبقار لإنتاج الألبان كما توجد مزارع للأسماك، ودواجن لإنتاج البيض، ولحوم الدجاج، أما إنتاج اللحوم من الماشية فهو معد للتصدير بشكل أساسي بالإضافة لاحتياجات المستهلكين محلياً (١).

تاسعاً: محلية بحري النشأة والتطور

تم تأسيس محلية الخرطوم بحري في عام 2003 وهي تقع في الجزء الشمالي من ولاية الخرطوم بين خطي عرض (8-15) و(16-45) وخطي طول (24_25) و(31_16)

ويحدها من الشمال ولاية نهر النيل ومن الجنوب النيل الازرق ومن الشرق محلية شرق النيل ويحدها من الغرب نهر النيل

يسود المحلية مناخ السافانا الفقيرة (حار صيفاً جاف شتاء) حيث يسود الصيف من مارس حتي يوليو، أما فصل الخريف فيبدأ في يوليو ويستمر حتى اكتوبر بينما يستمر فصل الشتاء من نوفمبر حتي فبراير، والمساحة الكلية للرقعة الموصوفة تبلغ 455,907 كلم مربع.

ويبلغ عدد سكان المحلية (608.817) نسمة حسب التعداد السكاني للعام 2008 ويقدر عددهم في العام 2018 بحوالي (1.164.500) حسب الإسقاط السكاني.

محليه الخرطوم بحري:

يقطن 76% من السكان في المناطق الحضرية و24% في المناطق الريفية يعملون في المؤسسات العامة والخاصة الخدمية والصناعية اضافة الى امتهان حرف الزراعة والرعي والتجارة. بالنسبة للنشاط الاقتصادي فتتميز محلية بحري دون غيرها بنشاطات اقتصادية عديدة ومتنوعة بيد أن الزراعة والصناعة هي عماد الأنشطة، حيث نجد المنطقة الصناعية الكبرى للسودان جوار المصفاة وتلك الأراضي الشاسعة التي لم تستغل بعد الصالحة للزراعة وتربية الحيوان معاً.

الهيكل التنظيمي والإداري للمحلية :

(1) www.read.opensooq.com الكاتب زاهر طلب، مقال ولاية الخرطوم في السودان .

تم تقسيم الرقعة الجغرافية لوحدات إدارية ولجان شعبية قاعدية، و تدار المحلية عبر إدارات رئيسة تمت تسميتها وفق قانون الحكم المحلي لعام 2007 كالآتي:

1. الإدارة العامة للشئون الادارية والخدمة المدنية.
2. الإدارة العامة للشئون الاستراتيجية والمعلومات.
3. الإدارة العامة للشئون المالية والتنمية الاقتصادية.
4. الإدارة العامة للشئون التعليمية.
5. الإدارة العامة للشئون الصحية والبيئة.
- 6: الإدارة العامة للتخطيط العمراني والبنى التحتية.
- 7:الإداره العامة للشئون الزراعية والثروة الحيوانية.
- 8: الإدارة العامة للتنمية والشئون الاجتماعية والثقافية والشباب والرياضة والاعلام.

أما الادارات الفرعية فهي على النحو التالي:

1. إداره الاعلان والاستثمار
2. إداره النقل والبترول
3. إداره النظام العام والمخالفات
4. إداره الجودة الشاملة والتطوير
5. إداره الترفيه الحضريه
6. هيئة النظافة.

من ناحية إدارية تنقسم المحلية إلى عدة وحدات ادارية، إذ تشمل عدد 249 حي وقرية ترتبط المحلية بمحليتي الخرطوم وامدرمان بعدد خمسة كباري، كما ترتبط بولاية نهر النيل بطرق حيوية تشمل طريقي التحدي والطريق الدائري كما تضم المحلية أكبر منطقة صناعية بالسودان إضافة الى أكبر مصفاة لتكرير البترول بالبلاد والمنطقة الحرة في الجزء الشمالي من المحلية.

وتشمل الوحدات الإدارية بحري المدينة 11 حي ، بحري وسط 8 احياء، بحري شرق (كوبر "كافوري")، شمبات والصافية والبراحة 12، حلفايه الملوك 16 حي ،ام ضريوه والسامراب 16 حي ، دردوق 7 أحياء ، الدروشاب 15 حي ، الكدرو وأم القري20 حي، السليت جنوب 35 حي ، والسليت شمال 20 حي ، ريف بحري جنوب الجيلي 28 حي، ريف بحري شمال قري 48 حي (١).

(1) وثائق حكومية تعريفية للمحلية عن الهيكل التنظيمي وعمله وفق قانون المحلية لعام 2007

ولا بد من عرض الهيكل التنظيمي داخل محلية بحري ومعرفة عملية اتخاذ القرارات وكيفية تنفيذها داخل هذا الهيكل وكيفية التنسيق للقرارات الإدارية بين الإدارات والوحدات لتنفيذ القرارات الحكومية والبرامج المحلية.

يتكون الهيكل التنظيمي لمحلية بحري من المدير التنفيذي وغالباً ما يكون ضابطاً ادارياً يعاونه مدير مكتب المعتمد والمستشار القانوني بجانب الإدارات التي ذكرت سابقاً. ولتحقيق أهداف المحلية ولإعادة ماذكر سابقاً لتفصيل أكثر فإن المحلية تم تقسيمها الى إدارات متخصصة وهي الإدارة العامة للشئون الادارية والخدمة المدنية وهي ادارة تعتبر نائبه للمدير التنفيذي، وبعدها يوجد إدارة للشئون المالية والتنمية الاقتصادية وتوجد إدارة التخطيط والمرافق العامة وتوجد الإدارة العامة للشئون الصحية (ما عدا المستشفيات التابعة للوزارة) وتوجد إدارة التعليم لمرحلة الاساس (ما عدا التعليم العالي تابع للوزارة)، كما توجد إداره تخص الاستراتيجية والمعلومات وهي تنقسم الي قسمين قسم الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي، ونظم المعلومات ويعملان معا ويكملان بعضهما بعضاً لأنهما يوفران المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار، وتوجد إداره الزراعة والثروة الحيوانية، والادارة العامة للشئون الاجتماعية والثقافية والشباب والرياضة والاعلام، وكل هذه الادارات توجد بها اقسام داخلها تساعد في أداء مهامها، وهي تعتبر آلية يسير بها المدير التنفيذي عمله للوصول الي الهدف العام. (الهيكل التنظيمي لمحلية بحري وفق قانون الحكم المحلي لعام 2007) .

وهذه الإدارات في المحلية يوجد ما يوازيها في الوزارات الحكومية مثل إدارة التنمية في المحلية يوازيها وزارة التنمية وهكذا، والعمل كله ينزل من الوزارات فالقرارات التي تشمل الوزارة توزع على الوزارات. أما تلك التي تخص المحلية فتوجه الي المحلية المعنية للتنفيذ وهنا يظهر التنسيق الخارجي، حيث أن الظل الكبير هي الولاية وتوجد بها وزارات ومحليات، ويكون العمل في عدة مجالات من أهمها التخطيط العمراني ومسألة مصارف المياه في الخريف الداخلية، كما توجد مصارف كبيرة الحجم داخل المحلية تتبع للوزارة وأحيانا تنسق الوزارة مع المحلية في اتمام مهمة مثلاً: نفس المثال السابق مصارف المياه حيث يتم رفع شكاوي من السكان المنطقة وترفعه المحلية للوزارة لأن المصرف في هذه المنطقة خارج تخصصها وبعدها يصدر قرار من أعلى بأن المحلية لابد أن تشارك الوزارة في موضوع هذا المصرف في تلك المنطقة المعينة وهذا شكل من اشكال التنسيق الإداري في تنفيذ القرارات الحكومية داخل المحلية ايضاً.

إن العمل يكون في شكل هرمي متسلسل حيث أن القرار يأتي من الوالي بعدها ينتزل للوزارات ثم ينزل إلى المحليات ويعنى به المدير التنفيذي للمحلية ثم بعدها يقوم المدير التنفيذي بتحويل القرار الي الإدارات داخل المحلية لكي تقوم بتنفيذه

وكل إدارة تضطلع باختصاصها، وأحيانا يأتي قرار من الوالي مباشرة إلى المحلية المعنية.

لكي تنفذ المحلية طلبات السكان ببسر وسهولة عليها يتم ذلك من خلال وحداتها الإدارية داخل المحلية، وهي تأتي بعد الإدارات مباشرة وكل وحدة إدارية تشمل نطاق جغرافي معين تقدم خدمات داخل هذا النطاق وعلى كل وحدة إدارية يوجد ضابط إداري، ويأتي من الهيئة للشؤون الإدارية والخدمة المدنية حيث تعمل على توزيعهم على الوحدات الإدارية ويعاون الضابط الإداري نائب في العمل .

في الراهن عند حدوث مشكلة في نطاق جغرافي معين لا يذهب المواطن إلى محلية بحري مباشرة بل يذهب إلى لجان الحرية والتغيير للخدمات (اللجان الشعبية سابقا) وتعمل هي الأخيرة على رفعه إلى الوحدة الإدارية المعنية وتحاول حل المشكلة أحيانا دون الرجوع إلى المحلية، وهذا من باب تخفيف العبء الإداري على المحلية وتسهيل الأمر على المواطن، مثال إذا أراد مواطن استخراج تصديق للبناء من منطقته الجبلية يذهب إلى الوحدة الإدارية ريفي بحري جنوب الجبلية وفي داخلها توجد الوحدة الإدارية للتخطيط العمراني وبها مهندس يدرس الأمر ثم ترفع إلى مدير الوحدة ومن ثم يتم التصديق له داخل المحلية دون الحاجة لذهاب هذا المواطن إلى محلية بحري، وأحيانا يتطلب الأمر أن يحول إلى المحلية للإدارة المختصة وبعدها للمدير التنفيذي ثم للوالي (من أسفل إلى أعلى) .

أما فيما يختص بالجانب المالي داخل المحلية ولأهميته تقوم المحلية بمهامها على أفضل ما يكون إذا توفر المال بحيث تأتي موارد المحلية من الحصة المكتوبة لها في الميزانية العامة ويسمى دعم محول، ومن الخيرين والمساهمين داخل المحلية ويسمى دعم شعبي، وفي بعض الأحيان يتم عمل تنسيق بين المحلية وأفراد الحي في اتمام عمل اجتماعي داخل الحي فيساهم أفراد الحي بمبلغ مالي ويطلبون من المحلية مساعدتهم أيضاً في إتمام هذا العمل.

ولكي نرى كيف يسير العمل داخل المحلية ومن أجل مراقبته وضمان الوصول إلى أهدافه وتحقيقاً لبرامج المحلية التي تريد تنفيذها يتم مطالبة كل إدارة بكتابة تقارير، هذه التقارير أحدها يكون يومي مثل التقارير المرتبطة بالصحة ومثل الآلية الجديدة تسمى الآلية الاقتصادية وقد تم انشاؤها لمراجعة أمر الدقيق والمخابز فترفع تقرير يومي لأنها مربوطة بمعاش المواطنين، وتوجد تقارير شهرية وهي تشمل كل الإدارات التي يكون لها تقرير شامل بأدائها خلال كل شهر، وتصنف التقارير من أقلها مستوى إلى أعلى مستوى وهي تقارير يومية، تقارير شهرية، تقارير ربع سنوية، وأخرى تكون كل ثلاثة أشهر، تقارير نصف سنوية وتكون كل خمسة أشهر وتقارير عامة تكون كل سنة، ويتم مراجعة التقارير للتأكد من أن الإدارات تعمل على تنفيذ الخطط والبرامج التي وضعتها إدارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات.

تعمل المحلية على وضع خطة العمل العامة وتحدد موازاناتها، حيث أن وزارة المالية من شهر يوليو ترسل موجهات للمحلية بميزانية العام الجديد ولا تخرج المحلية عن هذه الموجهات، وتحدد المحلية ميزانيتها بموجب خطط وبرامج وعليه يأتي المدير التنفيذي ويجمع مديري الإدارات العامة داخل اجتماع لوضع الميزانية ويطلب من كل إدارة عامة وضع خططها وبرامجها وميزانيتها المالية المقدرة التي تمكنها من تنفيذ هذه البرامج وعادة تكون الميزانية بأرقام تقديرية، وتجمع كل هذه الخطط وتحول الى إدارة التخطيط الاستراتيجي وهناك توضع في شكل خطة عامة للمحلية وتراجع وتصدق، ويأتي العام الجديد وقد حددت ميزانيته وخطته مسبقا ويبدأ العمل علي تنفيذها.

والخطط والبرامج المراد تنفيذها يتم تحديد فترة زمنية معينة لها مثلا ثلاثة اشهر، وفي حالة عدم اكتمال البرنامج في ثلاثة اشهر يرحل للشهور التالية ويسمى برنامج مستمر وذلك مثل مشاريع البناء والتشييد في فصل الخريف حيث يتم ايقافها واستئناف العمل فيها بعد انتهاء الخريف (1). تلك هي الطرق التي توضع بها الخطط من الإدارات المختلفة داخل المحلية ومن ثم تنفذ بعد إجازة الموازنة العامة السنوية وفقاً للإيرادات المتوقعة.

عاشراً: دور الادارة في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة محلية بحري

تمتلك الإدارة المحلية كغيرها من الإدارات والمؤسسات موارد بشرية للقيام بوظائفها المختلفة، ونظراً لتنوع وظائفها وتغيرها وتطورها فإن نجاحها، مالا شك فيه، يتوقف على مهارات وقدرات الموارد البشرية والتي تعتبر مصدراً للإبداع والابتكار. وعليه يتوجب تفعيل الموارد البشرية من خلال تطوير قدرات الأفراد وصيانتها وتوجيه الأفراد نحو الوظائف حسب قدراتهم (2).

بالنظر إلى الهيكل التنظيمي لمحلية بحري الذي يتكون من عدة إدارات تتمثل في الادارة العامة للشئون الادارية والخدمة المدنية وبها شئون العاملين والإدارة الداخلية والإحصاء والمعلومات والتدريب والمكتب العمومي وغيره كما سبق التوضيح فإن مهام هذه الإدارة تتمثل في وضع وتنفيذ خطط وبرامج إدارة الموارد البشرية وتأهيل وتدريب ورفع قدرات العاملين في ظل الموجهات الولائية وحصر القوة العاملة وحصر سجلات العاملين، وفي هذه السجلات يوجد سجل سنوي للعاملين

(1) مقابله مع: فاطمه ابوعيسي، ادارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات ، الخميس الموافق 2021\7\29

(2) محمد الشيخ عبد القادر مراس ، دور ادارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء (مذكره ماجستير، جامعه تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، 2016) ص31.

يتغير مع ظهور وظائف جديدة أو ترقية أو معاشات أو إلغاء وظائف، وبعدها يتم مراجعة السجلات السنوية للموظفين وتقوم إدارة المحلية أيضاً بإعداد الهيكل التنظيمية والوصف الوظيفي للمستويات المختلفة في المحلية وفقاً للهيكل التنظيمي. أما فيما يتعلق بإدارة شؤون العاملين فتكون الإدارة مسؤولة عن المحاسبات والغياب عبر مجلس محاسبة يشكل من خلال المدير التنفيذي يأمر عادة تتولاها إدارة شؤون العاملين وهي بدورها تحدد أعضاء اللجنة للمحاسبة. ويتكون أعضاء هذه اللجنة من عضو من الموارد البشرية وهو يكون بمثابة المقرر وعضو من الإدارة المالية وعضو ثالث من الشؤون الإدارية أو من ينوب عنه بجانب أحد موظفي قسم الشخص المحاسب وهو يمثل العضو الرابع.

ومن أجل تنمية الموارد البشرية تعمل الإدارة المحلية على ترقية وتحفيز الموظفين وهذه الحوافز تأتي عبر شؤون العاملين وبعدها يتم اجازتها حتى ترفع للنظام، وهي كذلك مسؤولة عن العلاوات، وإدارة شؤون العاملين أيضاً مسؤولة هي الأخرى من حفظ ملفات الموظفين التي توضع عند إدارة الموارد البشرية وهي ملفات متعلقة بكل ما يخص الموظف، وبها ملفات أخرى تسمى الملفات السرية والسيارة، أما الملف السيار يكون متوفر عند التنقلات بين الإدارات، بينما الملف السري يوجد فقط عند جهة عمل الموظف.

بالنسبة لتعويضات العاملين يوجد ميزانية لكل قسم توفر النثریات والمعينات للعمل من أدوات مكتبية وأدوات عمل وفيما يخص تحسين بيئة العمل تعمل المحلية من خلال إدارة شؤون العاملين على خلق ظروف صالحة للعمل والابتكار لجعلها بيئة محفزة للعمل⁽¹⁾.

وتهتم الإدارة المحلية بموضوع التدريب حيث توجد إدارة التدريب التي تعمل على إقامة دورات تدريبية محليه تقوم بها أي إدارة على حسب اختصاصها لرفع مستوى أداء وكفاءة موظفيها وهذا على مستوى المحلية، لكنها دورات لم تكن كافية لرفع قدرات هؤلاء العاملين إذ أن عددها محدود. ويوجد أيضاً دورات تدريبية على مستوى الولاية وكما أنه يوجد تدريب على المستوى الخارجي. وتهتم الإدارة المحلية أيضاً بجانب التحفيز المادي والمعنوي حيث أنه إذا تميز قسم إدارة ما فإنه يعطي حافز تميز سنوي وشهادات تقدير، وهذا ما يحفز عامل المنافسة بين ادارات المحلية⁽²⁾. غير أن التحفيز المالي في كثير من الأحيان غير مجزي بسبب التضخم وقلة قيمة الجنيه السوداني مقابل العملات الأجنبية.

(1) مقابله مع الاستاذة فاطمة ابو عيسي ، ادارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات، 24.3.2022

(2) مقابلة مع مديرة التخطيط الاستراتيجي الاستاذة سامية الضابط الاداري بمحلية بحري .

يضطلع المجلس الأعلى للتنمية البشرية لولاية الخرطوم محلية بحري بوضع خطط التدريب لرفع مستوى قدرات الموارد البشرية في المحليات ومن ضمنها المحلية بحري ويهدف هذا البرنامج إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين وتأهيلهم وفق الحاجات الإستراتيجية للولاية وتطوير واستدامة ربط المسارات الوظيفية بنظام الجدارات، وإعطاء الأولوية للتدريب في مجالات التقنية بالتركيز على تطبيقات الحكومة الالكترونية وفي الخطة الأخيرة للعام 2021 استهدفت نحو 13000 متدرب للبرامج الأساسية، وللبرامج الداخلية نحو 36570 متدرب ، بينما البرامج المتخصصة كان نصيبها نحو 26000 متدرب ، والبرامج العامة 10570 متدرب، بينما البرامج الخارجية استهدفت حوالي 1000 متدرب، وكان تدريب المجال القيادي نحو 100 متدرب، وأخيراً التدريبات المجتمعية مستهدفة 15000 متدرب (1).

أحد عشر: المشاكل التي تواجه الإدارة المحلية والتي تحول دون تحقيق تنمية الموارد البشرية في محلية بحري

يوجد بالمحلية مشاكل مالية حيث تعتبر الموارد المالية العمود الفقري لأي نظام حكم محلي فعال حيث تواجه المحلية عجزاً في تمويل برامجها الخدمية وتنفيذ سياساتها وخططها التنموية من مصادرها الذاتية أو من مصدر التمويل الحكومي والدعم المركزي.

وتعاني محلية بحري من خلل هيكلي يتعلق بالأيدي العاملة من حيث أدائها وتدريبها وتأهيلها وتحفيزها، فنقص الخبرات الفنية وإنخفاض مستوى كفاءة موظفي الإدارة المحلية، إضافة إلى قلة عدد المتخصصين العاملين في المؤسسات المحلية، بالإضافة إلى غياب عنصر المشاركة الشعبية وقصور الخدمات المحلية(2). ونظراً لما تشهده البلاد من هيمنة عسكرية على الطبقة السياسية على مر التاريخ تعاني المحلية من غموض القوانين والتشريعات التي تتعلق بالعلاقة بين المركز والمحلية، وعدم تمتع المحلية باستقلالية حقيقية في إدارة شئونها هذا فضلاً عن تدخل السلطة في كل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

وبالإضافة للمشاكل الإدارية وتعقيداتها يشكو الموظفون من الروتين الحكومي الذي يعوق أعمال المحلية وتعدد الاجراءات الحكومية، ولا يوجد تنسيق تام بين أعمال الهيئة المحلية وفروعها وضعف أجهزة المتابعة والرقابة والتدقيق وانتشار المحاباة

(1) المجلس الأعلى للتنمية البشرية والعمل، أمانة بناء القدرات، دليل البرامج التدريبية للعام 2022

(2) مقابلة مع سناء عبد القادر الطيب ، نائب الموارد البشرية بمحلية بحري ، 24.3.2022

والمحسوبية في تعيين موظفي الهيئات المحلية، وغياب الشفافية في الرقابة والمساءلة وحكم القانون يضاف إلى ذلك تفشي الغموض في أساليب العمل والتسيب عن أداء الواجبات وعدم وجود تقنيات حديثة ومعرفة أغلب الموظفين بالتعامل معها الى اليوم(١).

خاتمة:

وهكذا تعتبر الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية من المواضيع التي شغلت بال الباحثين في كل المجالات والتخصصات خصوصاً في العلوم الإدارية لما لها من تأثيرات على كل المستويات فالمورد البشري هو العنصر الأساسي الذي بفضلته تحقق أهداف المنظمة الغايات لتحقيق الديمومة والاستمرارية كما بينا. كما أن لإدارة المحلية عدة أساليب وسياسات لتنمية العنصر البشري في المنظمة، من بينها التخطيط للموارد البشرية بالإدارة المحلية تقوم على عدة مرتكزات لتؤدي بذلك الى العلاقة التي تربط فيما بين المتغيرين من خلال دراسة النظرية والمقالات التي أشرنا إليها في متن البحث تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها أن الإدارة المحلية تسعى من خلال سياساتها إلى تنمية الموارد البشرية عبر عدة أطر مثل التدريب والتخطيط للموارد البشرية ببرامج محكمة لكن المال في أغلب الأحيان لا يكون كافياً لإنفاذ البرامج المخطط لها. وتؤكد بالبحث أن المورد البشري في محلية بحري يعد العنصر الحي في الإدارة الذي بفضلته تحقق الأهداف وذلك ارتباطاً بتنميته وتطويره وتحسين مهارته بقدر ما هو ممكن. إن عدم تطبيق جملة من الإصلاحات المالية وأهمها منح المحلية الاستقلال المالي الواسع وحصولها على نصيب معقول من الموارد المالية الوطنية لم يساعد على أن تواكب المحلية متطلبات التنمية وعدم القيام بالنشاطات والبرامج التي عن طريقها تتمكن من دعم وتنمية الموارد البشرية بالمحلية تدريباً وإصلاحاً إدارية على الوجه الأكمل.

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها يمكننا تقديم إقتراحات وتوصيات بهدف المساهمة في تحسين المشكلات وأوجه القصور. من ذلك أهمية القيام بعملية إصلاح هيكلي وإداري مواكب في المحلية ورشيق، مع وضوح الأهداف بدقة وحل مشكلة تضارب المسؤوليات والاختصاصات، وتوفير التنسيق التام بين كافة الأجهزة وتوفير المعلومات اللازمة للمساعدة على سرعة واتخاذ القرارات والرقابة في محلية بحري، والعمل على تحديث الإدارة والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتغيير أنماط السلوك والثقافة السائدة في الادارات المحلية بالولاية وليس المحلية

(1) مقابلة مع سناء عبد القادر الطيب ، نائب الموارد البشرية بمحلية بحري ، 24.3.2022

فقط. كما أن ضعف الهيئات لمحلية بحري مرتبط الى حد ما بضعف إمكانياتها المالية،

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. بن عده محمد، مطبوعة محاضرات في قياس إدارة الموارد البشرية في الادارة المحلية، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر ،2021 .
2. جمال محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مصر، الدار الجامعية ،2003.
3. حدادي صلاح، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في حقوق تخصص القانون الاداري ،2013.
4. حسن حامد مشيكه ، إدارة التنمية في الدول الفيدرالية النامية، مطبعة جامعة الخرطوم ،2014.
5. رضوان بن يزيد، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019 .
6. ضربان خديجة، الادارة المحلية ومتطلبات التنمية المحلية في الجزائر خلال فترة 2010 _2020.
7. عباده ناريمان، دور المجالس المحلية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة بولاية برج بوعدريخ ،2013 _2014، مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة ، ص 14.
8. عبد الرازق الشخيلي، الادارة المحلية دراسة مقارنة، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ،2001.
9. عبد القادر صخر الزهاني، دور الادارة المحلية في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية لبلدية المسيلة 2018-2019 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير الاكاديمي.
10. عبود ياسر، دور تنميه الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي، جامعة محمد الصديق بن يحي 2019.
11. عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، دون سنة نشر.
12. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1997.

13. عماد مساعديه، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، سطيف، 2013.
14. علاء الدين التجاني حمد الغبشاوي، النظام الفيدرالي في السودان وأثره على الهجرة الداخلية، جامعة الخرطوم 2006 .
15. محمد الديموني ومحمد عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على اعمال الادارة المحلية، دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2008.
16. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو نهج استراتيجي متكامل، الرياض السعودية.
17. مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية، مصر، 2018.
18. موفق حديد محمد، الادارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ برامج الحكومة الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
19. موفق حديد محمد، الادارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ برامج الحكومة الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
20. نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2010 .

المجلات

1. حسن حامد مشيكه، النظام الفيدرالي في السودان الفرص والتحديات، مجلة جامعة بحري للآداب والعلوم الانسانية، العدد الثاني، ديسمبر 2012 .

الوثائق الحكومية

1. وثائق حكومية تعريفية للمحلية عن الهيكل التنظيمي وعمله وفق قانون المحلية لعام 2007.
2. المجلس الأعلى للتنمية البشرية والعمل، أمانة بناء القدرات، دليل البرامج التدريبية للعام 2022.

المقابلات

1. مقابلة مع الاستاذة فاطمة أبوعيسي، إدارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات، 24.3.2022
2. مقابلة مع مديرة التخطيط الاستراتيجي الأستاذة سامية، الضابط الإداري بمحلية بحري.

3. مقابلة مع سناء عبد القادر الطيب، نائب مدير الموارد البشرية بمحلية بحري، 24.3.2022.

المواقع الالكترونية

1. الكاتب زاهر طلب، مقال ولاية الخرطوم في السودان .
22.1.2020، www.read.opensooq.com