

**دور الإِدَارَةِ فِي تَنْمِيَةِ الْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ**  
**دَرَاسَةُ حَالَةِ مَحَلِّيَّةٍ بَحْرِيٍّ بِوَلَايَةِ الْخَرْطُومِ**

(2007-2021)

**أَسْتَاذُهُ وَدَادُ هَشَامُ صَلَاحُ الدِّينِ أَحْمَدُ، بَاحِثٌ فِي الإِدَارَةِ الْعَامَّةِ**  
**دَرَاسَةُ حَامِدٍ مُشِيكَةَ، أَسْتَاذٌ مُشَارِكٌ فِي الإِدَارَةِ الْعَامَّةِ وَالسِّيَاسَاتِ الْعَامَّةِ**

**مُقْدِمةٌ:**

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 متعاظمة أمام الأنظمة الامرکزية والإدارة المحلية من أجل التكيف مع هذا الواقع والإرتقاء إلى المستوى المطلوب وذلك باعتبارها البوابة والنواه الرئيسية لتكامل وظيفه الأجهزة الإدارية والمجالس المنتخبة لتحقيق تتميمه في شتى 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 إلى تحقيق نتائج ذات قيمة لوحدها، بل لا بد من محركات نابعة 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 على نظام الحكم الداخلي لكثير من دول العالم نظراً لما تقوم به من دور فعال في تحقيق التنمية على المستوى المحلي إنتقالاً إلى المستوى الإقليمي ثم المستوى 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 احتياجات المasyarakat ويهيئ لها فرص النجاح لتنفيذ السياسات لتصبح واقعاً ملمساً 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 فالحكم المحلي

تاریخ عریق و خبرة متراكمة في مجال إدارة وتنظيم حیة المجتمعات المحلية والأمن الوقائي ودرء وفض النزاعات وغيرها من الأعمال المهمة التي ساعدت على تحقيق الاستقرار.

لكل ما سبق تسعى هذه الدراسة الى إبراز أهمية دور الإدارة المحلية في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على محلية بحري احدى محليات ولاية الخرطوم السابع، ويتم التركيز على هذا المستوى 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 المتなمية والمتعددة للكائن البشري، ولكي تتحقق المؤسسة أهدافها المرجوة يجب أن تتلاءم مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وباعتباره العنصر الجوهرى لنجاحها وإستمراريتها. والمراد تناوله في هذا البحث بالتركيز على الموارد البشرية هو الإدارة السليمة باعتبارها عملية ضرورية تساعده في الاستجابة لمتطلبات الأفراد داخل محلية بحري التي ربما تعاني من ضعف في الإدارة وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء .

تبرز إشكاليه البحث في عدم وضوح العلاقة بين الإدارة المحلية وتنميته الموارد البشرية في محلية بحري ومدى تأثير الإدارة على تنميته أداء الموارد البشرية بالمحليه، ومعرفه كيفية القيام بعمليه تحفيظ الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية، والإساليب المعتمده من طرف الإدارة المحلية في تنميته الموارد البشرية .

### **ثانياً: فرضيات البحث:**

#### **الفرضية الرئيسية:**

هناك علاقه ارتباطيه بين سياسه الإداره بمحلية بحري بالخرطوم وتنميته الموارد البشرية.

#### **الفرضيات الفرعية :**

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

2) توجد بمحلية بحري أساليب متبعة في تنميته الموارد البشرية تحتاج الي تحسين وتطوير، من دونها يصعب تنفيذ الإداره الفاعلية للتنمية .

(3) تتم عمليه 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 والكافؤة في تنمية الموارد البشرية وايجاد 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 على واقع إداره الموارد البشرية بالإدارية المحلية في بحري بولاية الخرطوم.
2. التأكيد على أهميه الدور الذي تلعبه الإدارة المحلية كأحد أهم العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية.
- 3: إبراز أهمية الإداره في محلية 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 الظاهره التاريخية ويستفاد من الماضي في فهم وتفسير الحاضر للموضوع محل الدراسة من خلال التعرض لنشأه وتطور الإداره العامة والموارد البشرية والإداره المحلية بمنطقه الدراسة .
  2. المنهج الوصفي: يستخدم في العديد من محاور الدراسة بغرض التحليل العملى المتعمق من أجل التوصل الي أجوبه لأسئلته وفرضيات البحث ومن ثم إلى نتائج مفيدة وربما تقديم توصيات أيضاً.
- منهج دراسة الحاله: وهنا يتم التركيز بشكل اساسي على إحدى محليات ولاية الخرطوم لدراسة حالة وهي محلية بحري.

**سادساً: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة المحلية والموارد البشرية**

لقد تنوّعت وتعددت تعريفات الإدارة المحلية وهذا بسبب اختلاف بيئات العلماء ووجهات نظرهم فنجد هنالك عده تعريفات، منها تعريف الأمم المتحدة، إذ يقول عن الإدارة : هي " نظام من نظم الإدارة العامة، وهي وسيلة إدارية لمساعدة الحكومة المركزية على أداء مهامها بشكل أكثر فعالية وكفاءة<sup>(1)</sup> ويذهب هذا التعريف إلى تقسيم الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والجماعات المحلية لتحفيض الأعباء المتزايدة على المركز .

وهنالك تعريف آخر للإدارة المحلية يقول: أنها توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محلية 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 حرِصَة على تلبية احتياجات المواطنين بتلك المنطقة لأن الغاية الأساسية لها اعتماد نظم الإدارة المحلية بالإضافة إلى الإستقلالية التي تضمن السرعة في تلبية احتياجات المواطنين على مستوى تلك الوحدات المحلية مع ضمان وحدة الدولة من خلال عنصر الرقابة الوصائية<sup>(2)</sup> .

كذلك عرفت الإدارة المحلية أيضاً على أنها شكل من اشكال التنظيم المحلي، الذي يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تؤدي وظيفتها تحت اشراف الحكومة المركزية<sup>(3)</sup> .

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

يميل هذا البحث إلى التعريف الثاني لشموليته وأهميته لموضوع الدراسة الذي سيتمتناوله في التحليل المعمق .

---

(1) محمد الديموني ومحمد عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على اعمال الادارة المحلية، دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2008 ص 26.

(2) عباده ناريمن، دور المجالس المحلية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية برج بوعدريريج) 2013\_2014، منكريه ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة ص 14.

(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، ص 153.

(4) محمد الطعامنه، نظم الادارة المحلية (المفهوم والفلسفه والاهداف)، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العربي الاول بعنوان: نظم الادارة المحلية في الوطن العربي، عمان 18، 20 اوت 2003، ص 9.

## **للإدارة المحلية خصائصها ومميزاتها وأهميتها:**

إن الإدارة المحلية تجعل المواطنين أكثر وعيًّا بتقريب المواطنين ببيئتهم وتحسين جوانبها السياسية والاجتماعية والاقتصادية بتكييف النظام الإداري عليها ومع متغيراتها خاصة التكنولوجيا، وأهم أهداف الإدارة المحلية أنها تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة من خلال إشباع الحاجات وإشراك المواطنين في عملية اتخاذ القرار لأنهم أدرى بحاجاتهم وطرق تلبيتها. وأنها تعمل على أن تحقق أكبر قدر من التنمية المحلية في المنطقة بتحفيز المواطنين على الاعتماد على خصائص بيئتهم وتعزيز روح الانتماء وتغيير أنماط العلاقات الاجتماعية القائمة على الجهة(١).

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 الديمقراطي وتحفيز 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 لدى المواطنين من خلال تحقيق التنمية السياسية واتاحة فرص لتدريب القيادات وإعدادها لشغل مناصب سياسية في المجال التشريعي والتنفيذي على المستوى الوطني (٢).

**أما مقومات ووظائف الإدارة المحلية فتتمثل في الآتي:**

ترتکز مقومات الإدارة المحلية على ثلاثة أسس كما يلي:

### **1. وجود مصالح محلية متميزة**

يقوم النظام الإداري من خلال تقسيم الإدارة إلى عدة وحدات محلية وفقاً لظروفها وتكون مناسبة من حيث المساحة وعدد السكان والتوزيع العادل للموارد المالية والطبيعية (٣).

### **2. الشخصية المعنية**

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

---

(١) موقف حديد محمد، الإدارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ برامج الحكومة الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع ،2007 ،ص22 ،ص23 .

(٢) عبد الرزاق الشيفلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، عمان، دار المسيره للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص22

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

فالشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية لحماية مصالحها القانونية<sup>(1)</sup>.

### 3. قيام هيئات محلية منتخبة.

الهيئات المحلية المنتخبة تتولى عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم العامة ، والمنتخبين الذين هم من أبناء المنطقة يعرفون دون غيرهم مشاكلهم واحتاجاتهم الأساسية.

### 4. اشراف ورقابه السلطة المركزية

لا يوجد استقلال تام في نظام الإدارة المحلية ذلك لأنه في حالة وجوده سوف يزعزع وحدة الدولة، وربما يؤدي إلى 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 جزء من النشاط الإداري والتنفيذي للدولة<sup>(2)</sup>.

أما وظائف الإدارة المحلية فتتبع من اهتمامها بالخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية الثقافية والعلمانية والمرافق العامة ولها وظيفتان اساسيتان هما:

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

(أ) وظائف مرتبطة باحتياجات السكان مباشرة.

(ب) وظائف مرتبطة بالخطيط 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 على تدريب القيادات السياسية داخل الوحدة المحلية على بناء القدرات وغيرها<sup>(3)</sup>.

---

(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**

تعدّت 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<sup>(1)</sup>. وعلى ذلك فإن لفظ الموارد البشرية هي كل العمالة الدائمة والمؤقتة والتي تعمل في المنظمة، والعمالة هي القيادات التنظيمية أي أن العنصر البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة والمكون الأساسي لها وغاياتها في النهاية.

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

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 الأحكام<sup>(3)</sup>.

### **أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وأهميتها:**

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية على مستوى كل التخصصات من هذه الأسباب تحسين مهارات وقدرات ومهارات و المعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم، توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية وتحسين إنتاجيتهم كماً ونوعاً، تهيئه الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي علي المؤسسات، تهيئه الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية ومواجهه كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية

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

(2) علي السلمي، اداره الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة ، 1997، ص47.

(3) عبد القادر صخر زهاني، مرجع سابق الذكر ، ص29.

والتسويقية، وتحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم<sup>(1)</sup>.

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

1. إثراء الجودة في ميدان العمل من خلال خلق منتدى لتبادل الخيرات واصدار المعلومات التي تساعده برنامج تطوير الموارد البشرية وكذلك التسخير في مختلف المجالات.
2. صنع وتطوير قنوات الاتصال بين صانعي القرار ومختلف الفاعلين والمهتمين بتنمية الموارد البشرية.
3. خلق منتدى لتقويم وتسخير المبادرات في ميدان التنمية البشرية وكذلك لتبادل الخيرات والتطبيقات الأخرى<sup>(2)</sup>.

#### **سابعاً: ما بين الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية**

اصبح موضوع تنمية الموارد البشرية يشكل أحد أكبر الاهتمامات التي تشغله بالباحثين 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 الادارة 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 الادارة المحلية وتنمية المورد البشري وذلك من خلال استراتيجية الموارد البشرية في الادارة المحلية واستراتيجية التدريب الاداري في تنمية الموارد البشرية.

من جانبه آخر تعد استراتيجية تخطيط الموارد في الادارة 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 سابق 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: مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على الاجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه هذا الهدف<sup>(١)</sup>، وأيضاً عرفه هنري فايول بأنه: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلّى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة<sup>(٢)</sup>. من هذا التعريف يتضح 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 الإدارية فيها، ولقد تعددت التعاريف المقدمة بشأن التخطيط منها يعتبر تخطيط الموارد البشرية تلك العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وفاعلية تلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية . وقد عرّفه 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 التأكيد<sup>(٣)</sup>. 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 .

(١) عثمان غنيم ،**التخطيط أساس ومبادئ علمية** ،عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، دون سنه نشر ،ص32

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

(٣) 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 إلى صعوبة تقييم 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 وأثر ذلك على قيمة العمل وأثر ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد<sup>(1)</sup>.

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

1: تنمية المعرف: تركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكرارها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الالتمام بها لإنقاذ العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات 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<sup>(2)</sup>.

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

إن دور التدريب لا يقتصر على تنمية مهارات و المعارف الموارد البشرية بل يتعداها إلى مرحلة استثمار الطاقات التي يدخلونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الإداء الإيجابي نحو البيئة وتحسين فاعليته، وهذا من خلال التدريب النظري والعملي. 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 متكمال، الرياض السعودية ،ص 7

(2) حدادي صلاح، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في حقوق تخصص القانون الاداري .2013، ص53

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

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

**ثامناً: التعريف بولاية الخرطوم في ظل الحكم الفيدرالي و بمحليه بحري**  
ولاية الخرطوم هي إحدى ولايات دولة جمهوريه السودان وفيها توجد مدينة الخرطوم عاصمه البلاد. تقع الولاية وسط السودان شمال شرق اوساط البلاد في مركز السودان قرب مكان التقائه 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 على العاصمة الوطنية للسودان كما يطلق الاسم نفسه علي الولاية كذلك.  
وفي الضفة الغربية للنيل توجد مدینه 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 امدرمان 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 ملتقي النيلين، وهي تابعة إدارياً لولاية الخرطوم، وفيها العديد من المباني الحكومية والإدارية 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، ص 61.

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

#### جغرافيا المنطقة :

تقع ولاية الخرطوم بين خط طول 31.5 - 34.45 درجة إلى الشرق وخط عرض 15.8 - 16.45 درجة إلى الشمال، أما مناخ الولاية فهو شبه صحراوي حار وجاف صيفاً حيث تصل درجة الحرارة نحو 41 م° عظمى ونحو 22 م° صفرى، 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 الأولى: وهي تبدأ من المقرن عند ملتقى النيلين وتتحصر بينهما .
2. الكتلة الثانية: الخرطوم بحري وهي الكتلة الشمالية الواقعة بين النيل الأزرق 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، وأمبدة، وكروي، وتعتبر مدينة امدرمان أكبر مدنهما، 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 والأسواق 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 الهمashية، أما سكان الارياف فيعمل معظمهم بالزراعة ورعاية المواشي، وبذلك هم يمدون العاصمة الخرطوم بالخضار والفاكهه وأيضاً بالألبان. كما أن هناك بعض السكان المجاورين لضفاف النهر متخصصين بصناعة الفخار والطوب إضافة الي صيد الأسماك، 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 أيضاً، أما مصادر المياه المستفادة منها للزراعة فهي النيلين الأزرق والأبيض ونهر النيل وأيضاً 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 للاسماك، ودواجن لإنتاج البيض، ولحوم الدجاج، أما إنتاج اللحوم من الماشية فهو معد للتصدير بشكل أساسي بالإضافة لاحتياجات المستهلكين محلياً<sup>(1)</sup>.

#### تاسعاً: محلية بحري النشأة والتطور

تم تأسيس محلية الخرطوم بحري في عام 2003 وهي تقع في الجزء الشمالي من ولاية الخرطوم بين خطى عرض (15-8) و(16\_45) وخطى طول (25\_24) و(16\_31)

ويحدها من الشمال ولاية نهر النيل ومن الجنوب النيل الأزرق ومن الشرق محلية شرق النيل ويحدها من الغرب نهر النيل يسود المحلية مناخ السافانا الفقيرة (حار صيفاً جاف شتاء) حيث يسود الصيف من مارس حتى يوليو، أما فصل الخريف فيبدأ في يوليو ويستمر حتى أكتوبر بينما يستمر فصل الشتاء من نوفمبر حتى فبراير، والمساحة الكلية للرقة الموصوفة تبلغ 455,907 كم 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.

#### محلية الخرطوم بحري:

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

#### الهيكل التنظيمي والإداري للمحلية :

---

• الكاتب زاهر طلب، مقال ولاية الخرطوم في السودان . [www.read.opensooq.com](http://www.read.opensooq.com) (1)

2822.1.2020 :،

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

1. الإدارة العامة للشئون الإدارية 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 والبني التحتية.
- 7: الإدارات العامة للشئون الزراعية والثروة الحيوانية.
- 8: الإدارات العامة للتنمية والشئون الاجتماعية والثقافية والشباب والرياضة والاعلام.

أما الإدارات الفرعية فهي على النحو التالي:

1. إدارة الإعلان والاستثمار
2. إدارة النقل والبترول
3. إدارة النظام العام والمخالفات
4. إدارة الجودة الشاملة والتطوير
5. إدارة الترفيه الحضري
6. هيئة النظافة.

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

وتشمل الوحدات الإدارية بحري المدينة 11 حي ، بحري وسط 8 أحياء، بحري شرق (كوبر "كافوري")، شمبات والصافية والبراحة 12، حلفايه الملوك 16 حي، أم ضريوه والسامراراب 16 حي ، دردوق 7 أحياء ، الدروشاب 15 حي ، الكdro وأم القرى 20 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 إدارياً يعاونه مدير مكتب المعتمد والمستشار القانوني بجانب الإدارات التي ذكرت سابقاً. ولتحقيق أهداف المحلية ولإعادة ماذكر سابقاً لتفصيل أكثر فإن المحلية تم تقسيمها إلى إدارات متخصصة وهي الادارة العامة للشئون الإدارية 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 الأساس (ما عدا التعليم العالي تابع للوزارة)، كما توجد إداره تخص الاستراتيجية والمعلومات وهي تنقسم الي قسمين قسم الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي، ونظم المعلومات ويعملان معاً ويكملان بعضهما البعض لأنهما يوفران المعلومات التي تساعده في اتخاذ القرار، وتوجد إدارة الزراعة والثروة الحيوانية، والإدارة العامة للشئون الاجتماعية والثقافية والشباب والرياضة والاعلام، وكل هذه الإدارات توجد بها اقسام داخلها تساعدها في أداء مهامها، وهي تعتبر آلية يسير بها المدير التنفيذي عمله للوصول الى 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 إلى 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 وأحياناً 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 أيضاً.

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

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

لكي تنفذ المحلية طلبات السكان بيسر 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 للشئون 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 سابقاً) وتعمل هي الأخيرة على رفعه إلى الوحدة الإدارية المعنية وتحاول حل المشكلة أحياناً دون الرجوع إلى المحلية، وهذا من باب تخفيف العبء الإداري على المحلية وتسهيل الأمر على المواطن، مثل إذا أراد مواطن استخراج تصديق للبناء من منطقة الجيلي يذهب إلى الوحدة الإدارية ريفي بحري جنوب الجيلي 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، وأحياناً يتطلب الأمر أن يحول إلى المحلية للإدارة المختصة وبعدها للمدير التنفيذي ثم للوالى (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 إنشاؤها لمراجعة أمر الدقيق والمخابز فترفع تقرير يومي لأنها مرتبطة بمعاش المواطنين، وتوجد تقارير شهرية وهي تشمل كل الإدارات التي يكون لها تقرير شامل بادئها 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 موازنتها، حيث أن وزارة المالية من شهر يوليو ترسل موجهات المحلية بميزانية العام الجديد ولا تخرج المحلية عن هذه الموجهات، وتحدد المحلية ميزانيتها بموجب خطة وبرامج وعليه يأتي المدير التنفيذي ويجمع مديرى 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 إلى إدارة التخطيط الاستراتيجي وهناك توضع في شكل خطة عامة للمحلية وتراجع وتصدق، ويأتي العام الجديد وقد حددت ميزانيته وخططه مسبقاً ويبدأ العمل على تنفيذها.

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

#### عاشرأً: 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 للابداع والابتكار. وعليه يتوجب تفعيل الموارد البشرية من خلال تطوير قدرات الأفراد وصيانتها وتوجيه الأفراد نحو الوظائف حسب قدراتهم<sup>(2)</sup>.

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: فاطمة ابو عيسى، ادارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات ، الخميس الموافق 2021\7\29

(2) محمد الشيخ عبد القادر مراس ، دور ادارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء (مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، 2016 ) ص.31.

يتغير مع ظهور وظائف جديدة أو ترقيات أو معاشات أو إلغاء وظائف، وبعدها يتم مراجعة السجلات السنوية للموظفين وتقوم إدارة المحلية أيضاً بإعداد الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي للمستويات المختلفة في المحلية وفقاً للهيكل التنظيمي. أما فيما يتعلق بإدارة شؤون العاملين ف تكون الإدارة مسؤولة عن المحاسبات والغياب عبر مجلس محاسبة يشكل من خلال المدير التنفيذي يأمر عادة تتولاه إدارة شؤون العاملين وهي بدورها تحدد أعضاء اللجنة للمحاسبة. ويكون أعضاء هذه اللجنة من عضو من الموارد البشرية وهو يكون بمثابة المقرر وعضو من الإدارة المالية وعضو ثالث من الشئون 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 الحوافر تأتي عبر شئون العاملين وبعدها يتم اجازتها حتى ترفع للنظام، وهي كذلك مسؤولة عن العلاوات، وإدارة شئون 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 متوفراً عند التنقلات بين الإدارات، بينما الملف السري يوجد فقط عند جهة عمل الموظف.

بالنسبة لتعويضات العاملين يوجد ميزانية لكل قسم توفر النشريات والمعينات للعمل من أدوات مكتبية وأدوات عمل وفيما يخص تحسين بيئه العمل تعمل المحلية من خلال ادارة شئون العاملين على خلق ظروف صالحة للعمل والابتكار لجعلها بيئه محفزة للعمل<sup>(1)</sup>.

وتهتم الإدارة المحلية بموضوع التدريب حيث توجد إدارة التدريب التي تعمل على إقامة دورات تدريبية محلية 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<sup>(2)</sup>. غير أن التحفيز المالي في كثير من الأحيان غير مجزي بسبب التضخم وقلة قيمة الجنيه السوداني مقابل العملات الأجنبية.

---

(1) مقابلة مع الاستاذة فاطمة ابو عيسى ، ادارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات، 24.3.2022

(2) مقابلة مع مديرية التخطيط الاستراتيجي الاستاذة سامية الضابط الاداري بمحليه بحرى .

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 الإلكترونية وفي الخطة الأخيرة للعام 2021 استهدفت نحو 13000 مترب للبرامج الأساسية، وللبرامج الداخلية نحو 36570 مترب ، بينما البرامج المتخصصة كان نصيبها نحو 26000 مترب ، والبرامج العامة 10570 مترب، بينما البرامج الخارجية استهدفت حوالي 1000 مترب، وكان تدريب المجال القيادي نحو 100 مترب، وأخيراً التدريبات المجتمعية مستهدفة 15000 مترب<sup>(1)</sup>.

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

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

وتعاني محلية بحري من خلل هيكلية 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<sup>(2)</sup>. 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 تتمتع المحلية باستقلالية حقيقة في إدارة شؤونها هذا فضلاً عن تدخل السلطة في كل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

وبالإضافة للمشاكل الإدارية وتعقيدياتها يشكون الموظفون من الروتين الحكومي الذي يعيق أعمال المحليات 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 سنا عبد القادر الطيب ، نائب الموارد البشرية بمحلية بحري ، 24.3.2022

والمحسوبيّة في تعين موظفي الهيئات المحليّة، 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 إلى اليوم<sup>(١)</sup>.

### خاتمة:

وهكذا تعتبر الإدارة المحليّة وتنمية الموارد البشرية من المواضيع التي شغلت بالباحثين في كل المجالات والتخصصات خصوصاً في العلوم الإدارية لما لها من تأثيرات على كل المستويات فالمورد البشري هو العنصر الأساسي الذي بفضله تحقق أهداف المنظمة الغايات لتحقيق الديمومة والاستمرارية كما بينا. كما أن الإدارة المحليّة عدّة أساليب وسياسات لتنمية العنصر البشري في المنظمة، من بينها التخطيط للموارد البشرية بالإدارة المحليّة تقوم على عدة مركّزات لتهدي بذلك إلى العلاقة التي تربط فيما بين المتغيرين من خلال دراسة النظرية والمقابلات التي أشرنا إليها في متن البحث تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها أن الإدارة المحليّة تسعى من خلال سياساتها إلى تنمية الموارد البشرية عبر عدة أطر مثل التدريب والتخطيط للموارد البشرية ببرامج مكّمة لكن المال في أغلب الأحيان لا يكون كافياً لإنفاذ البرامج المخطط لها. وتأكد بالبحث أن المورد البشري في محلية بحري يعد العنصر الحي في الإدارة الذي بفضله تتحقق الأهداف وذلك إرتباطاً بتنميته وتطويره وتحسين مهارته بقدر ما هو ممكن. إن عدم تطبيق جملة من الإصلاحات الماليّة وأهمها منح المحلية الاستقلال المالي الواسع وحصولها على نصيب معقول من الموارد المالية الوطنية لم يساعد على أن توّاكب المحلية متطلبات التنمية وعدم القيام بالنشاطات والبرامج التي عن طريقها تتمكن من دعم وتنمية الموارد البشرية بالمحليّة تدرّيّاً 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 هيكلّي وإداري مواكب في المحليّة 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 الإدارات المحليّة بالولاية وليس المحليّة

---

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

فقط. كما أن ضعف الهيئات المحلية بحري مرتبط إلى 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 اسطيفولي معسكر ، 2021 .
2. جمال محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مصر، الدار الجامعية ،2003.
3. حدادي صلاح، الموارد البشرية للادارة، 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 فتره 2010\_2020
7. عباده ناريمان، دور المجالس المحلية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة بولاية برج بوعريريج ،2013\_2014 ، مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيله ، ص 14.
8. عبد الرزاق الشيخلي، 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 المسيله 2018-2019 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي.
10. عبود ياسر، دور تنمية 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 سنه نشر.
12. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1997.

13. عماد مساعديه، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسئولية 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. موقف حديد محمد، الادارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ برامج الحكومة الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع ،2007.
19. موقف 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 للأداب والعلوم الإنسانية، العدد الثاني، ديسمبر 2012 .

### **الوثائق الحكومية**

1. وثائق حكومية تعريفية للمحلية عن الهيكل التنظيمي و عمله 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 أبو عيسى، إدارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات، 24.3.2022
2. مقابلة مع مديرية التخطيط الاستراتيجي الأستاذة سامية، الضابط الإداري بمحلية بحري.

3. مقابلة مع سناه عبد القادر الطيب، نائب مدير الموارد البشرية بمحليه بحري، 24.3.2022.

**الموقع الالكترونية**

1. الكاتب زاهر طلب، مقال ولاية الخرطوم في السودان .  
22.1.2020، [www.read.opensooq.com](http://www.read.opensooq.com)