

بحث بعنوان

التخطيط لاحتياجات البلدية من القوى البشرية وتوزيعها بشكل جيد

محمد عايض خلف المساعد

رئيس ديوان بلدية الرويشد

التخطيط لاحتياجات البلدية من القوى البشرية وتوزيعها بشكل جيّد هو عملية حيوية لضمان فعالية واستدامة تقديم الخدمات البلدية وتلبية احتياجات المجتمع المحلي. يتضمّن هذا العمل التحليل والتقدير الدقيق لاحتياجات البلدية فيما يتعلّق بالموارد البشرية، وتحديد العوامل التي تُؤثّر على هذه الاحتياجات. هنا نستعرض بعض الجوانب الرئيسية لهذه العملية:

تحليل الاحتياجات: يجب أن يبدأ التخطيط بتحليل الاحتياجات البلدية الحالية والمستقبلية. ذلك يشمل دراسة النمو السكاني المُتَوَقَّع وتوزيع السُكَّان في المناطق المختلفة، وكذلك تحديد الخدمات الحالية والمستقبلية المطلوبة من البلدية.

تصميم الهيكل التنظيمي: يجب تحديد هيكل التنظيم البلدي بشكل صحيح، بما يتناسب مع الاحتياجات والأهداف المحددة. يجب تحديد الأقسام والوحدات المختلفة وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل مناسب. تقدير الكوادر البشرية: يتعيّن تقدير عدد الموظّفين المطلوبين لتلبية احتياجات البلدية. يجب النّظر في مهام كل وحدة والمهارات والخبرات المطلوبة لأداء هذه المهام بفعالية.

توزيع القوى البشرية: يجب توزيع الموظّفين بشكل مناسب على الأقسام والوحدات المختلفة بناءً على احتياجات كل وحدة. يجب النّظر في التوازن بين الأقسام وضمان توجيه الموارد البشرية إلى الأماكن التي تحتاجها بشكل أكبر.

تطوير الموارد البشرية: يجب توفير التدريب والتطوير المستمر للموظّفين لزيادة كفاءتهم ومهاراتهم. يُساهم ذلك في تحسين أداء البلدية وتحقيق أهدافها بفعالية.

المُقَدِّمة

تستأثر دراسات إدارة و تسيير الموارد البشرية في البلدية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المبرين و الباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة و فعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، حيث إن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أصبح يكمن في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية في البلدية وتحفيزها على اكتشاف و تفجير الطاقات الكامنة المُبدعة لديها تلك الطاقات البشرية الكامنة لا تُصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء، وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية في البلدية تحقيقها، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها.

فرضت مجموعة من التطورات مثل العلمية والتكنولوجية السريعة والتغيرات القطاعية والقوانين الحكومية والتغير السريع لأذواق المستهلكين على المؤسسات تبنّي سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري في البلدية الدعامة الأساسية للأداء وهذا ضماناً للتكثيف المستمر مع التطورات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية.

وإذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساساً على مدى الاهتمام بالموارد البشرية في البلدية العاملة بها، فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالمورد البشري في البلدية و إيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره و تنميته باستمرار لأن قوة و هيبة الدولة من قوة و هيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها، فالموارد البشرية بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية يُعتبر عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج

يجب العناية به والاستثمار فيه كما أنّ الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في البلدية في مختلف الإدارات والمؤسسة إلى غاية تركه لها له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية للجهاز الحكومي و إنجاز مشاريعه التنموية.

وبما نشهده من تحولات اقتصادية هامة لا سيّما الانتقال من الاقتصاد المُوجّه إلى اقتصاد السوق، يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام و الإدارة المحليّة بشكل خاص دورًا مُميّزًا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء، لأنّ كفاءة أداء الموارد البشرية العاملة أيًا كانت مواقعها التنظيمية وذلك بإعطاء أهمية للوظيفة العامّة وتطوير دورها و أساليبها، تُعتبر الإدارة المحليّة إحدى الأجهزة الإدارية للدولة التي تقوم بتخطيط مواردها البشرية في البلدية وتُساهم في تطبيق سياساتها و برامجها وتسعى إلى تحقيق التوازن الاجتماعي للدولة من خلال ضمان استقرار المجتمع والتوازن الاقتصادي من خلال زيادة إنتاجية الموارد الوطنية من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الاستجابة النوعية للتغيرات السريعة للمحيط من خلال ضمان تحقيق التنمية المحليّة كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة للوطن بأكمله. (عبد الخالق، مصطفى بلعور، 2018).

مشكلة البحث

يُعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة؛ أداة فعّالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يُمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيّر والتعقيد المستمرين، إذ يتطلّب الأمر استخداماً فعّالاً للتخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية للدولة.

وبناءً عليه فإنَّ مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع أهمية التخطيط لإحتياجات البلدية من القوى البشرية و توزيعها بشكل جيّد في بلديات الأردن والوقوف على أبرز المشاكل التي تواجهها البلديات عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى مناقشة التحدّيات التي تواجهها المُنظّمات، وأثرها في إدارة الموارد البشرية في البلدية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثّر بالتغيّرات الداخلية والخارجية والفردية، والتي تُؤثّر بدورها في قرارات المديرين سعياً إلى رفع مستوى فعالية أداء العنصر البشري وكفاءته وذلك من خلال:

1- دراسة التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في البلدية في الشركات المساهمة.

2- تكرار التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في البلدية على أداء الشركات المساهمة.

أهمية البحث

يُكمن حَصْر الأهمية النسبية لهذه الدراسة، الذي سنركّز فيه على التخطيط في الإدارة المحليّة بحيث يُعتبر موضوع تخطيط الموارد البشرية في البلدية على مستوى أجهزة الدولة والإدارة المحليّة من المواضيع التي شهدت اهتماماً متزايداً في الدول المتقدّمة، ورغم ذلك نلاحظ أنّ هذا المجال من الدراسة يُعاني من القصور، ونقل الدراسات الأكاديمية في هذا الموضوع واقتصارها فقط على المهنيين اتّجاه مصطلح القطاع العام وخاصّة وأنّ لهذه الموارد البشرية في البلدية دوراً كبيراً في بسط الدولة على إقليم المحافظة وتنميته تنفيذاً للبرامج الوطنية للتنمية الشاملة، مما يستوجب العناية الكبيرة بتسيير هذه الموارد.

أسئلة البحث

- 1- كيف يتم تحديد احتياجات البلدية من القوى البشرية؟
- 2- ما هي الأسس والمعايير المستخدمة لتوزيع الموظَّفين في الجهات البلدية بشكل عادل وفعال؟
- 3- ما هي الإجراءات المُتَّبعة لتلبية الاحتياجات المُلحَّة في الوظائف الحكومية المحليَّة؟
- 4- كيف يتم تطوير مهارات وكفاءات مُوظَّفي البلديات لضمان تقديم خدمات عالية الجودة؟

الإطار النَّظري

المُقدِّمة

تُعَد الإدارة المحليَّة إحدى عناصر التنظيم الأساسية في الدولة التي تتقاسم من خلالها الوظيفة الإدارية مع الحكومة في سبيل تلبية الاحتياجات و إحداث التنمية المجتمعية المتكاملة، وكمثيالاتها من التنظيمات العامَّة وهي تواجه كثيراً من التحدِّيات لدى قيامها بعملها وخاصَّة التخطيطي منه فالتخطيط باعتباره مجموعة من النشاطات التي يقع بها وضع آلية لتحقيق هدف محدد في مستقبل يكتنفه الغموض وعدم التأكد. وظيفة أساسية يتفق الجميع على أهميتها وضرورة ممارستها لتعاضم الآثار المترتبة على القيام بها كونها تُوفِّر دليلاً للعمل المستقبلي ولدورها في أفضلية استغلال الموارد المتاحة ولكونها تُوفِّر معايير ومؤشّرات ومواصفات محددة للأهداف المنوي الوصول إليها،(اللوزي، ٢٠٠٣)، بل ويذهب البعض للقول بأنّه لن يكون هنالك استمرارية للكفاءة الإدارية إلا بوجود خطط واضحة ومعلنة باعتبارها تفكيراً واعياً ومُنظَّماً لإشباع الاحتياجات وحل المشكلات والتحكُّم في مجريات الأمور (الصيرفي، ٢٠٠٦) ، بل هي حيز الزاوية لنجاح التنمية الشاملة .

(مرجان، ٢٠٠٦) فالتخطيط هو الإدارة التي من خلالها نسعى إلى التحكم في الواقع أو مسيرته من أجل إحداث التوازن التنظيمي المطلوب.

إنَّ تزايد تعقيدات الحياة وتشابكها يُعزز القناعة بضرورة ممارسة عملية التخطيط (الحسن والعفيف، ٢٠١٠)، أداةً للتعامل بالتحديات التي تنطلق من تلك المجالات التي تعرقل أو تعيق قدرة هيئات الحكم المحلي على وضع الخطط الخدمية، إذ إنَّه من الضروري أن تقوم هذه الهيئات بمواجهة هذه التحديات بذهنية منفتحة وذلك لإدراك احتمالات المستقبل في إطارها الصحيح (Ball, 2002) وفي سبيل معرفة التحديات التي تواجه عملية التخطيط في البلديات الأردنية ولا بد من التعريف بالتحديات وطبيعتها و مصادرها والتدخلات الممكنة للتعامل معها.

طبيعة التحديات:

يُدلُّ مفهوم "التحديات" على تعطيل أو عرقلة للجهود المبذولة وعدم السماح لها بالانسياب بسلاسة في الاتجاه المطلوب، ويتراوح أثرها في مستقبل التنظيم بين أي بسيط واستراتيجي كبير، كما تتفاوت المعوقات تبعاً لشِدَّتْها وتوقيتها إلا أنها تراكمية فيما بينها ولا يختلف المجتهدون لدى رصد لهم لآثارها السلبية تشتت الجهود وترفع من التكلفة التشغيلية وتشعر الأطراف ذات العلاقة بالقلق والتوتر والإحباط كما تعكس اندحاراً في السُّمعة التنظيمية، وقد يترتب عليها الكثير من التنازلات على أرض الواقع تستوجب إعادة النظر في الترتيبات والخطط الإدارية. إلا أنَّ الآثار لا تنحصر في كونها سلبية تُحد من قدرة النظام الإداري وإنما يترتب عليها بعض الإيجابيات من مثل تطوير قدرة الموظَّفين على التفكير الإبداعي كما تغني تجربتهم وتُشكِّل فرصة للبعض لإثبات ذواتهم وإبراز قدراتهم. برنامج الأمم المتحدة الأنمائي، (٢٠١٠)•

مصادر التحدّيات

إنّ لتشابك العمل الإداري في الهيئات المحليّة وشدة تعقيد بيئتها وتعدد الأطراف ذات العلاقة بها دوراً كبيراً في تعاضم المُعيقات التي تواجهها عملية التخطيط، وبشكل عام يُمكن النّظر إلى مصادر هذه المُعيقات وفقاً للتصنيف الآتي: النظام الإداري البيئية المحيطة العملية بحد ذاتها، وفيما يأتي أمثلة على كل منها: فيُعد النظام الإداري من المصادر الأكثر خصوبة لأنه يتعلّق بالعامل البشري المادي وبمنهجية العمل والمبادئ التي تحكمها والترتيبات والنشاطات الإدارية إذ إنّ غياب الكفاءات التخطيطية اللازمة يفرز حُطاً ضعيفة فيما تواجه الهيئات المحليّة تحدّيات متزايدة بسبب التقادم الزمني للبنية التحتية (Halfawif, 2008) كما تواجه البلديات عادة مشكلة مالية وارتفاعاً في النفقات التشغيلية يذهب الجزء الأكبر منها للرواتب العسكري، وكذلك اللجوء إلى الجهات الداعمة لتمويل ميزانية الهيئات المحليّة يُودّي باستقلالية هذه الهيئات وكبريائها ويُمهّد لقبول هذه الهيئات التّدخل الخارجي في شؤونها (عبدالوهاب، ٢٠٠٩)، وهناك مؤشّرات تُساعد على عدم وجود وصف وظيفي مُلزم في العمل سيقف حائل أمام مزاجية الرؤساء المنتخبين في تبديل عمل الموظّفين تعود لمركزية العمل أو لعدم اهتمام الحكومة الكافي بنتائج العملية الرقابية مما يجعل بعض المسؤولين في منأى عن المحاسبة مما يُشكّل ضغطاً في العمل وتعقيداً في الإجراءات (2004) (Daukardt)، ومن جهة أخرى فإنّ من نافلة القول أنّ قلة الموارد والتجهيزات وبيئة العمل واستخدام التكنولوجيا قد أضافت تحدّيات جديدة استوجبت تطوير أنشطة الهيئات المحليّة شكلاً ومضموناً (مرجان، 2006)، مما ترتّب على إدارات الهيئات المحليّة بذل جهود مضاعفة لمواجهةها، أمّا التشريعات والقوانين واللوائح والتعليمات والسياسات العامّة فهي مصدر آخر لتحدّيات التخطيط خاصّة في ظل عدم كفايتها واختلاف تفسيراتها. ولدى القيام بعملية التخطيط فإنّ عدم تنفيذ الإجراءات والخطوات التخطيطية بالشكل

الصحيح يخلق مُعيقات جمة لهذه العملية، إذ يتوجَّب الوصول إلى مصادر المعلومات اللازمة لعملية التخطيط كافةً، كما أنه من المُفترَض الحصول على المعلومات بالطُّرق والأدوات التي تتَّسم بالصدق والثبات، كما أنه من اللازم التأكُّد من مواصفات هذه المعلومات وكفايتها إضافة إلى تحليلها بالشكل الصحيح.

ومن جهة أخرى فإنَّ عدم وجود وحدات تخطيط متخصصة في الهيئات المحليَّة يُؤدِّي إلى تعطيل الخطط السليمة (وزارة التخطيط، 2008) ، ناهيك عن أنَّه كُلمَّا اتَّسع نطاق شمولية الخُطة - إمكانية رسم كما هي الحال في الحكم المحليِّ تدنَّت القدرة على توفير عنصر الدِّقة (المصري، ٢٠٠٤)، ومن جهة ثانية فإنَّ الإفراط في التركيز على الاستراتيجيات وإهمال الجانب الإنساني في المقابل هو سبب قوي لفشل عملية التخطيط (الحسن والنعيف، ٢٠١٠)، وبشكل عام إنَّ التخطيط السليم يحتاج إلى الكثير من الدِّقة للوصول إلى حالة من التوازن تَضَمَّن أولاً يخلق فريق التخطيط لذاته مُعيقات مستجدة، و يتَضَمَّن ذلك الالتزام كما تُعد البيئة الخارجية مصدراً آخر وافرًا لمُعيقات التخطيط، فمن شأن القوى الاجتماعية إبطاء إعاقه عمليات التحوُّل وكُلمَّا زادت المشكلات الاجتماعية ازداد التوجُّه نحو المركزية التي تُؤدِّي بدورها إلى تعقيدات مستجدة في العمل، كذلك فإنَّ عدم التزام المواطنين بتسييد ما عليهم من التزامات مالية يضاعف مشكلة أنَّ شُح الموارد التي تعاني منها الهيئات المحليَّة (المؤتمر العربي الثاني للحكم المحلي، ٢٠٠٤)، ويرى توني أنَّ مجموعة العوامل الثقافية والاجتماعية تخلق تحديات كثيرة أمام جهود تحقيق عدالة توزيع الخدمات التي تُقدِّمها الهيئات المحليَّة (غنيم وأبو زنت، ٢٠١٠)، كما تُساعد عوامل عدم الاستقرار السياسي في إضعاف قدرة الهيئات المحليَّة على العمل نحو تحقيق أهدافها التنموية ، ناهيك عمَّا تفرزه ممارسات العملية الديمقراطية لانتخاب أعضاء المجالس المحليَّة من إرباك واختلال موازين القوى للأطراف المؤثرة في عمل الهيئات

المحليّة وبالتالي تشتت جهودها ومواردها بسبب التحالفات الانتخابية، وكانت لفلسطين الأثر السلبي على الهيئات المحليّة الأردنيّة مما استوجب على الأطر الحزبية والمهنية المناداة بضرورة إخراج هذه الهيئات من دائرة الحزبية كما بيّن خميسة أنّ تقسيم مناطق الأردنيّة إلى هو من أقوى التحدّيات التي تواجه الأردنيين في بناء دولتهم على أرض ضيقة ومقطّعة في ظل معاناة من الضوابط السياسية المفروضة عليهم التي تحدّ من قدرتهم على استغلال مواردهم القليلة أصلاً فقد طالت الاعتداءات كل شيء وتمت السيطرة على الأرض والطرق الالتفافية وإنشاء المحميات والمناطق العسكريّة المغلقة (الجهاز المركزي للإحصاء، ٢٠١٠)، إضافة إلى عدم السماح للبلديات بتوسعة مخططاتها الهيكلية، ومنعها البناء على ٧٠٪ من مناطق C فتم هدم ١٨٠ منزلاً في عام ٢٠٠٩ بحجة عدم الترخيص (UNOCHA, 2009)، زيادة على ما أحدثه جدار الفصل العنصري من أضرار لكافة البلديات، ومن ناحية أخرى فقد بيّنت خطة الإصلاح والتنمية أنّ ضعف المشاركة الجماهيرية في عملية التخطيط مرده إلى ازدياد شعور المواطن بالإحباط بسبب ما يراه من تدنٍ في مستوى كفاءة الحكومة (وزارة التخطيط، ٢٠٠٨).

يبيّن العرض السابق أنّ مصادر التحدّيات التي تواجه عملية التخطيط مختلفة ومتشعبة وبالتالي فهي تحتاج إلى عناية خاصّة وتوفير المتطلّبات وإعداد الترتيبات الإداريّة اللازمة ومشاركة الأطراف ذات العلاقة كافّة، ويرى العربي، (٢٠١٠) أنّ مُعيقات عملية التخطيط وتحدّياتها يُمكن أن تُقسّم إلى قسمين: الأول يتعلّق بعملية التخطيط بحد ذاتها والنظام الإداري التي يحتضنها والثاني يتعلّق بالعنصر البشري وهو الذي يتضمّن الإشارة إلى البيئة الداخليّة والخارجية. وبشكل عام يُمكن تصنيف التحدّيات وفقاً لما يلي:

المُعَيْقات البشرية: وتتعلّق بكفاءة العنصر البشري وتوجهاته والمُعَيْقات المادية وتتعلّق بالموارد المالية والبنية التحتية والتجهيزات. والمُعَيْقات الإدارية وتتعلّق بالنظام الإداري وقواعده ونمط القيادة الإدارية ومُعَيْقات البيئة الخارجية: ومنها المُعَيْقات الاجتماعية والعلمية والتكنولوجية إلخ والتحدّيات القانونية ذات العلاقة بالقوانين واللوائح والتعليمات التي تحكّم العمل.

دراسة الشملة, عبد الفتاح, (2013): لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي وممارسات الإدارة الإستراتيجية هو القاعدة في العديد من مؤسسات القطاع العام. تُوضّح الخُطة الإستراتيجية جيّد الصياغة بوضوح مُهمّة المُنظمة وتحدد الاستراتيجيات الأساسية التي ستتبعها المُنظمة لتحقيق نتائج ذات معنى. لقد أصبح تحديد المُهمّة والرؤية والأهداف والغايات واسع الانتشار إلى حد ما، وبدأت الوكالات في معالجة قضايا الأداء. ومع ذلك، لا يزال هناك تحدّيان آخران للتخطيط الاستراتيجي. الأول هو رَبط الموارد المالية (الميزانية) بالخُطة الإستراتيجية. ثانياً، والأهم في هذه المناقشة، هو مواءمة الموارد البشرية مع الخُطة الإستراتيجية تبدأ دورة تخطيط القوى العاملة بمراجعة مُتطلّبات الأداء للخُطة الإستراتيجية للمُنظمة وتحديد المهارات والكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية اللازمة للنجاح.

قد تُوفّر الخُطة الإستراتيجية أيضاً نظرة ثاقبة للتغيّرات المُتوقّعة في حجم العمل، أو التوزيع الجغرافي للعمل، أو طرق تقديم الخدمة، أو ساعات الوصول، أو أنواع العملاء الذين يتم خدمتهم. يُمكن أن يكون للتغييرات في أي من عناصر الخُطة هذه آثار كبيرة على طلب الوكالة لمهارات أو كفاءات مُعيّنة.

على المستوى الجزئي، ينبغي لمجموعة التخطيط أن تنظر إلى ما يجري في المجالات التي تعمل فيها المُنظمة، مثل خصائص المعروض من العمالة المحليّة، وقوة الاقتصاد، جاذبية المنطقة للموظّفين

<https://jasps.com>

المحتملين، والبيئة السياسية، والتركيبية الديموغرافية لكل من العملاء وعدد الموظفين المحتملين. تشمل أمثلة الاتجاهات على المستوى الجزئي التغيير في القيادة السياسية، والتغيرات في قدرة البائعين أو توفرهم لتقديم الخدمات المطلوبة، وتوافر الشهادات من الجامعات المحلية في التخصصات الحيوية، والنقص أو الفوائض المتوقعة في المهن الرئيسية، وقوة المنافسة للموظفين ذوي المهارات الحرجة.

لا يجب أن يكون التحليل الخارجي شاملاً أو مستهلكاً للوقت بشكل لا يُصدق. بل المقصود منه هو تسليط الضوء لفريق التخطيط على مدى تأثير التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية على ما يفعلونه؛ لمن يفعلون ذلك؛ وكيف سيقومون بتوظيف القوى العاملة التي يحتاجون إليها والاحتفاظ بها وتطويرها. بمجرد إجراء تحليل خارجي سليم، ويُمكن مراجعتها وتحديثها كجزء من دورة التخطيط لتحديد أي تغييرات مهمة في البيئة. يجب أن يُركّز التحليل الداخلي على عوامل مثل اتجاهات القوى العاملة، وكفاءة معاملات الموارد البشرية، والهيكلة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، ومعنويات الموظفين، ومستويات الأداء الحالية. تشمل اتجاهات القوى العاملة عناصر مثل التقاعد المخاطر في المناصب القيادية أو الفنية الرئيسية، ومستوى التخطيط للخلافة، والتوزيع العمري للقوى العاملة، وإحصاءات التوظيف والاحتفاظ، ونسبة المناصب التي يشغلها الموظفون الداخليون المرشّحين.

نموذج تخطيط القوى العاملة المُكوّن من سبع خطوات:

الخطوة 1: تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

الخطوة 2: مسح البيئات الداخلية والخارجية.

الخطوة 3: نموذج القوى العاملة الحالية.

الخطوة 4: تقييم احتياجات القوى العاملة المستقبلية والمشروع إمدادات القوى العاملة في المستقبل.

الخطوة 5: تحديد الفجوات وتطوير سد الفجوات الاستراتيجية.

الخطوة 6: تنفيذ استراتيجيات إغلاق الفجوة.

الخطوة 7: تقييم فعالية إغلاق الفجوة الاستراتيجية ومراجعة الاستراتيجيات حسب الحاجة.

نموذج القوى العاملة الحالية:

يُعدّ الفهم القوي لخصائص القوى العاملة الحالية وقدراتها وتوزيعها أمرًا ضروريًا لتوضيح كيفية تغيير القوى العاملة للعاملين بعقود مُكمّلة لقوتهم العاملة العادية. في معظم النواحي، يظهر هؤلاء الموظفون ويعملون مثل الموظّفين العاديين - فهم يستخدمون مساحة عمل المنظمة ومُعدّاتها؛ إنهم يُؤدّون جميع الوظائف نفسها تقريبًا التي يُؤدّوها الموظفون العاديون؛ والأهم من ذلك أنّ المنظمة تعتمد عليهم لتحقيق رسالتها. غالبًا ما يُشار إلى هؤلاء الموظّفين باسم "المقاولين". إنّ استبعاد هؤلاء الموظّفين من المخزون الحالي من شأنه أن يقلل من مستوى الجهد المطلوب لتحقيق النتائج الحالية. ولذلك، ينبغي أيضًا أخذ العمال المتعاقدين في الاعتبار في جرد القوى العاملة الحالي. يُمكن في بعض الأحيان الحصول على البيانات المُتعلّقة بالعمّال المتعاقدين من قسم الموارد البشرية وقسم المشتريات أو أي مكتب آخر مماثل مسؤول عن إدارة العقود للعاملين بالعقود في كثير من الأحيان، تكون قيمة مخزون القوى العاملة على المستوى الجزئي. على سبيل المثال، قد يكون لدى مُنظمة جديدة نسبيًا توزيع أعلى من المتوسط من المديرين الشباب، مع وجود قسم أو قسمين مثل التمويل أو المشتريات، حيث يوجد نسبة كبيرة من الموظّفين الذين يقترّبون من التقاعد. في هذه الحالة، قد تُركّز استراتيجية تخطيط القوى العاملة الشاملة على الاحتفاظ وتطوير القيادة والتدريب المتبادل.

في حين أنّ هذه الاستراتيجية مناسبة بالنسبة للمنظمة ككل، في الإدارات التي يكون فيها التقاعد وشيكاً، تُعد استراتيجيات مثل إدارة المعرفة والتوجيه والظل الوظيفي مسار عمل أكثر ملاءمة.

تقييم احتياجات القوى العاملة المستقبلية:

في القطاع العام، يُعد توقع احتياجات القوى العاملة المستقبلية ظاهرة جديدة نسبياً. يتطلب التقييم من القادة التفكير بشكل نقدي حول كيفية قيام المنظمة بأعمالها في المستقبل. يُمكن أن تكون التقييمات نماذج مُعقّدة تعتمد على البيانات للمؤسسات التي لديها بيانات سليمة عن القوى العاملة أو تقديرات أكثر نوعية طوّرتها المنظمة.

فريق القيادة في zation للمؤسسات التي تقتصر إلى بيانات القوى العاملة القوية. بغض النظر عن التقنية المستخدمة، هناك قاعدة واحدة تنطبق: الافتراضات السيئة تخلق نماذج سيئة، ولذلك، فمن المهم أن يتم فحص افتراضات النموذج بدقة.

توقّعات الطلب على القوى العاملة هي تقدير لعدد ومزيج الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة في المستقبل وينبغي إبداء اهتمام خاص لتحديد وإسقاط المهام الحرجة.

تشتمل التوقّعات على عنصرين: أولاً، عبء العمل المُقدّر ومتطلبات التوظيف ذات الصلة؛ وثانياً، الكفاءات ومجموعات المهارات المطلوبة المحتملة يتم توفير التوجيه لكليهما من قبل الخطة الاستراتيجية.

تقدير عبء العمل هو جوهر توقّعات الطلب. مثل توقّعات عرض القوى العاملة، يُمكن أن تعتمد توقّعات عبء العمل على نماذج نوعية، أو نماذج كمية، أو مزيج من الاثنين. تتمثل المخرجات الرئيسية لتوقّعات عبء العمل في تقدير نوع وحجم المهام التي سيتم تنفيذها وعدد الأشخاص المطلوبين للقيام بأداء المهام.

يعتمد توقُّع نوع العمل، وإلى حد ما حجم العمل، على الاتجاه الذي تُوفِّره الخُطة الإستراتيجية. يُوفِّر المسح البيئي مدخلات في تحليل عبء العمل أيضًا. على سبيل المثال، سيكون للزيادات أو النقصان المُتوقَّع في عدد السكان الذين يتم خدمتهم تأثير مماثل على حجم العمل. قد يُؤدِّي التقدُّم التكنولوجي إلى تغيير كيفية أداء المهام، مع ما يصاحب ذلك من تأثير على عدد المُوظَّفين المطلوبين والمهارات المطلوبة.

يُمكن تقدير مُتطلَّبات التوظيف من خلال التقنيات الكمية والنوعية أيضًا. تُعتبر المهام ذات الحجم الكبير والتي يتم توحيدها في الغالب مناسبة تمامًا للتحليل الكمي. المهام المتخصصة أو الفريدة أو ذات التردد المنخفض.

الدراسات السابقة:

دراسة الشملة, عبد الفتاح, (2013), هدفت دراسته إلى التعرف على التَّحديات التي تواجه التخطيط في البلديات وسبل التعامل معها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تمَّ تطبيق استبيان مدعوم بالمقابلات والتحليل الوثائقي والملاحظات الميدانية على 291 شخصًا بما في ذلك رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية والمُوظَّفين. وأظهرت النتائج مصادر التَّحديات الخارجية والداخلية. وشملت أخطر التَّحديات: القدرات المالية، غياب المبادرة وعدم القدرة على دعوة المبادرات، جودة البيانات، المخططين، كفاءة مُوظَّفي البلدية، ومستوى المشاركة في عملية التخطيط. وخلصت الدراسة إلى وجود ضعف شديد في البناء الإداري والقانوني للتخطيط. ولم تتم معالجة التَّحديات الموجودة في الدراسات السابقة بكفاءة، وعلى الرِّغم من التدريب المتكرر على التخطيط الاستراتيجي، لم يتمكَّن مُوظَّفو البلدية من تصميم الخطط بأنفسهم. و أوصت الدراسة بإنشاء البنية الإدارية والقانونية اللازمة للتخطيط ومنحها الصلاحيات الكافية للقيام بعملها، ودراسة خريطة

سلوك الجهات المعنية، وإجراء التعديلات اللازمة في التشريعات المنظمة لسير عمل المجالس المحلية. كما تنصح الدراسة القيادة السياسية باتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع سياسات وممارسات الاحتلال بما في ذلك اللجوء إلى الأمم المتحدة والمحاكم الدولية، و وضع سياسات سياسية واستراتيجية وطنية لخلق أنشطة فعّالة وكفؤة، بالإضافة إلى توفير التدريب المهني في هذا المجال تخطيط.

دراسة عائشة يوسف الشميلي **Al Manhal, 2017** ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغيّر السريع والمتطوّر في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة الأعمال، وبسبب متغيّرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات كل تلك الأسباب أدت إلى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بالمؤثرات وبالعوامل التي تُؤثّر إستراتيجية المؤسسة، وعلى ضوء ذلك فإنّ هذا الكتاب يتناول الإدارة الإستراتيجية الحديثة والتخطيط الإستراتيجي.

دراسة أسامة كامل خليل صالح. (2012)، هدفت هذه الدراسة للإسهام في جهود إصلاح وتطوير واقع الحُكم المحلي، وذلك من خلال دراسة كفاءة إدارة عملية التمويل لهذا القطاع الهام. لقد استندت الدراسة للمنهج الوصفي التحليلي، وقد تمّ تصميم استمارة الدراسة وتطبيقها على 35 بلدية مُوزّعة، وقد تمّ تفرّغ وتحليل الاستثمارات بواسطة برنامج تحليل إحصائي، وبعد ذلك تمّت دراسة النتائج وتحليلها، ومن ثم الخروج بالاستنتاجات و وضع التوصيات المناسبة كاستجابة لأهداف ومنهجية البحث. يُمكن تلخيص أهم النتائج التي توصّلت لها الدراسة بوجود ضعف بكفاءة إدارة التمويل بقطاع الحُكم المحلي، ويظهر ذلك من خلال الضعف الواضح بتقبُّل البلديات المستهدفة من الدراسة لإجراءات صندوق البلديات المختلفة في عملية إدارة المنح، حيثُ تبين أنه لا يوجد إجراءات محددة يستخدمها الصندوق في عملية التخطيط واختيار المنح،

<https://jasps.com>

وكذلك عدم وجود إجراءات لتحديد الاحتياجات والأولويات للبلديات، وتبين أن هناك ضعفًا في فهم وتعبئة نماذج طلبات الدعم، وقد تبين وجود تأخير من قبل الصندوق بمرحلة إقرار المخصصات المالية للبلديات سنويًا. أمّا فيما يتعلّق بتنفيذ المشاريع فقد وجد أنّ هناك حاجة لوجود نظام مُدَوّن لإدارة المشاريع يحوي كافة الإجراءات والنماذج ذات العلاقة، كما وجد أنّ هناك ضعف بنظام الزيارات والمتابعات لعملية التنفيذ، وبخصوص التقارير المالية والفنية، فقد اعتبرت البلديات أنّ العديد منها نماذج غير متوافقة مع طبيعة المشاريع وتحتاج للفهم والتوضيح بشكل أكبر، وبخصوص الاتّصال والتواصل مع البلديات من قبل الصندوق، فقد تبين أنّ هناك ضعف بنظام الاتّصال والبلديات غير أرضية عن ذلك، وأخيرًا تُعتبر البلديات أنّ هناك ضعف في نظام التقييم للمشاريع ونظام الحفاظ على ديمومتها وصيانتها. لقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات التي يُمكن تلخيصها بضرورة القيام بتطوير كفاءة إدارته عملية التمويل لقطاع الحُكم المحلي، وذلك من خلال التركيز على دراسة إمكانية تطوير واقع عمل المؤسسات التي تدير هذا القطاع، وتشمل أوجه التطوير (التخطيط لطبيعة المنح التي تُقدّمها، تحديد الاحتياجات والأولويات لدى البلديات، إدارة المشاريع التي تنفذها)، كما يُوصى باستخدام هذه المؤسسات لمجموعة من الإجراءات التي تُشجّع الإبداع والتميز والشفافية والمصادقية في تعاملها مع البلديات.

دراسة النعاس، و قادري. (2018) تُعتبر البلدية أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة فهي قناة اتّصال بين الدولة، والمواطن وتُمثّل الجهاز التنفيذي في تنفيذ المشاريع التنموية على اعتبار أنها تقوم بمجموعة من الأدوار التي لا تستطيع الإدارة المركزية تحقيقها وبالتالي فإنّ تحقيق مُعدّلات مرتفعة في التنمية المحليّة ، لا بدّ من وجود مصادر تمويلية ذاتية وخارجية تراعي فيها الإمكانيات المادية والبشرية والاقتصادية في سبيل تحقيق مشاريع التنموية، على اعتبار أنّ البلدية تُمثّل القاعدة الأولية في التنظيم الإداري ومسؤولة عن تنفيذ

الاحتياجات الاجتماعية للمواطنين ولكي تلعب الدور هاماً في الجانب التنموي لا بُدَّ لها من وجود مصادر، تمويلية تكون قادرة على النهوض بالعبء التنموي نظراً لعدم قدرة التمويل المحلي على التكفل بالحاجات المتزايدة لسكان البلدية ومن بين هذه الموارد نجد الموارد الضريبية التي وضعها المشرع في سبيل تمويل الجماعات المحلية كدالك من بين هذه الأساليب برامج المخططات التنموية، في إطار البرنامج الوطني و بالرجوع إلى دراستنا لواقع المخططات التنموية في بلدية ورقلة نجد أن الإعانات المصادر الخارجية تلعب دوراً مهماً في التنمية المحلية مع الأخذ في الحسبان الإمكانيات البشرية والاقتصادية والمالية التي تتوفر عليها البلدية ولكي يكون التمويل المحلي أكثر نفعاً لا بُدَّ من توفّر القدرة التنظيمية والبشرية لضمان ترشيد النفقات مما يعود بالنفع على المواطنين على اعتبار أن ميزانية البلدية غير قادرة على تلبية الحاجات نظراً لتزايد السكان فهي دائماً في حاجة إلى التمويل المركزي للنهوض بتنمية المحليّة.

النتائج والتوصيات

- 1- تحليل الاحتياجات المستقبلية: فُهم بإجراء تحليل دقيق للاحتياجات المستقبلية للبلدية بناءً على التطورات المتوقعة في الخدمات والمشاريع المحليّة. هذا يُمكن أن يساعد في تحديد الوظائف والمهارات المطلوبة.
- 2- تطوير استراتيجية توظيف: فُهم بوضع استراتيجية توظيف تستند إلى احتياجات البلدية وتضمن توظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة.
- 3- تقييم أداء الموظّفين: فُهم بتنفيذ نظام منتظم لتقييم أداء الموظّفين وتطوير مهاراتهم. هذا سيساهم في تحسين أداء البلدية بشكل عام.

4- تعزيز التدريب والتطوير: اعتنِ ببرامج تدريب مستدامة لمُوظَّفي البلدية لضمان تحسين مهاراتهم والارتقاء بهم إلى مستوى أعلى.

5- تعزيز التواصل والشفافية: تشجيع التواصل المفتوح بين الإدارة والمُوظَّفين يُسهم في فهم أفضل للاحتياجات والأولويات، وبالتالي تحقيق توزيع أفضل للقوى البشرية.

6- مراعاة التنوع: ضمن خطط التوظيف والتوزيع، تأكَّد من تعزيز التنوع وتكافؤ الفرص لضمان تمثيل جميع شرائح المجتمع.

7- متابعة وتقييم الأداء: فُمن بإجراء مراجعات دورية وتقييمات لضمان أنَّ الخطط تحقق الأهداف المرجوة وتعديلها حسب الحاجة.

8- توجيه الاستفادة من التكنولوجيا: ابحث عن فرص لتطبيق التكنولوجيا في تحسين إدارة الموارد البشرية وتقليل العبء الإداري.

9- تشجيع الروح الإبداعية: فُمن بتعزيز بيئة تُشجِّع على الإبداع والابتكار بين مُوظَّفي البلدية.

10- استمرارية التحسين: تحسين عمليات التخطيط والتوزيع يجب أن يكون عملية مستمرة تتيح التكيف مع احتياجات مُتغيِّرة.

المراجع:

الشملة, عبد الفتاح. "التحديات التي تواجه التخطيط في البلديات." Bethlehem University Journal (2013): ١٢-٦٥.

عبد الخالق أولاد الطيب, and مصطفى بلعور. تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحليّة دراسة حالة مديرية الإدارة المحليّة لولاية غارداية. (2018). Diss.

عائشة يوسف الشميلي. الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرّقابة والحوكمة. 2017. Al Manhal.

سليمان الشلاش, عبد الرحمن, and عبد الرحمن. "واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي swat سوات وسُبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي." مجلة كلية التربية (أسيوط) 36.11 (2020): 1-30.

بقاري أسماء, خوخي هجيرة, تخطيط الموارد البشرية في الدارة المحليّة: دراسة حالة مديرية الإدارة المحليّة, مذكرة ليسانس في العلوم السياسية, تخصص: تنظيمات إدارية, كلية الحقوق والعلوم السياسية, جامعة ورقلة, (2012).

أسامة كامل خليل صالح. نحو إدارة أنجع للمساعدات المُقدّمة للهيئات المحليّة الفلسطينية دراسة حالة صندوق تطوير و اقراض البلديات 2012 AL-Quds University.

النعاس, وقادري. (2018) دور سياسات التمويل في تطوير البلديات" دراسة حالة بلدية ورقلة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (٢٠١٠) • تقرير تقييم مرتكز أربحًا لتدريب موظفي الهيئات المحلية. القدس:

•UNDP

جامعة بيت لحم (٢٠١٠). مؤتمر الأداء الفعال مجالس الحكم المحلي في فلسطين. بيت لحم. ٤ — هـ

تشرين أول، ٢٠١٠.

جامعة النجاح الوطنية ز ٢٠١٠. الخطة الإستراتيجية محافظة نابلس. جامعة النجاح الوطنية.