

## 1- الفعالية التنظيمية:

### 1-1- تعريف الفعالية التنظيمية:

تعكس نظرية التنظيم اهتماما كبيرا بقضيتي الأهداف والفعالية في التنظيم، حيث أن "فيبر" قد ضمن نموذجه المثالي للتنظيم عنصر توافر الأهداف الواضحة المحددة، تلك الأهداف التي تحدد نسق القواعد واللوائح التي تحكم العمليات التنظيمية، كما أن "بارسونز" أشار إلى أن سعي التنظيم لتحقيق أهداف محددة هو أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى، أما "جولدنر" فوصف التنظيم بأنه أداة لتحقيق أهداف الجماعة، وأن بناءه صمم بطريقة عمديه لكي تضمن أفضل تحقيق ممكن لهذه الأهداف، والملاحظ على جل رواد التنظيم أكدوا على فكرة وضوح الأهداف وهذا يثير قضية هامة مرتبطة بها هي الرشد، فوضوح أهداف التنظيم يعبر عن أقصى درجات رشد التنظيم، وأن فعالية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود ذلك لأن أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة، أنها ترسم أبعاد المستقبل وتضع حدودا لنشاطه، فضلا عن أنها تشكل مصدرا لشرعيته ومبررا لوجوده، وفي ضوء أهداف التنظيم يستطيع المرء أن يحكم على مدى نجاحه في أداء وظائفه، وبعبارة أخرى أن يحكم على مدى فعاليته إن «مفهوم الفعالية له مضمون قيمى يتعارض إلى حد ما مع روح القياس فضلا عن أن ما يعد مقياس لفعالية تنظيم، قد لا يتلاءم مع تنظيم آخر»<sup>1</sup>.

فلقد اختلف الباحثون في تعريف وتحديد مفهوم الفعالية وما هو المحك الذي تقاس به فقد عرفها "اتزيوني" بأنها: « قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى»<sup>2</sup>، مثل بناء السلطة،

<sup>1</sup> - السيد، الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، مصر، 1983، ص178.  
<sup>2</sup> - محمد، علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص305.

التخطيط، نظام الاتصال... الخ، كما عرفها "جورجو بوليس" و"تانبوم" بأنها: «النطاق الذي يمكن التنظيم، كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها»<sup>1</sup>.

وما يلاحظ على هذه التعاريف و المفاهيم أن كل باحث قد اعتمد على معيار أو عدة معايير لتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية. تختلف عن المعايير التي اعتمدها غيره من الباحثين، وباعتبار التنظيم هو بناء دينامي متفاعل الأجزاء له علاقاته المتبادلة التي تتكامل وتتساند وتتفاعل، فإنه لا يمكن الاعتماد على معيار واحد في تحديد مفهوم فعالية التنظيم، فبعدما كان معيار قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار و البقاء وكذا تحقيق التوازن بين النفقات و الإيرادات فقط، ولكن مع مرور الوقت وتطور المنظمات وتعدد الحياة الاجتماعية وازدياد متطلبات وحاجيات المجتمعات تغيرت المعايير، وأصبح معيار الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ومعيار تطوير و تثمين موارد الجماعات المحلية، وتحقيق تنمية حقيقية، ووعي أفراد التنظيم بإشباع حاجات المجتمع المحلي و الوطني هي المحركات الأفضل والأقدر تعبيرا عن فعالية التنظيم، ولكي يكون التنظيم فعالا لابد من توفر فيه مجموعة من الشروط والتي يمكن عرض بعض منها في العنصر التالي:

<sup>1</sup> - راجع العايب: مقارنة نظرية لمفهوم انفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد22. جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص133.

### 1-2- شروط التنظيم الفعال:

الشروط الواجب توفرها في التنظيم الفعال والتي من بينها ما يلي:

- أن يعمل جميع أعضاء التنظيم بمختلف مستوياتهم على التوفيق بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها.
- يجب أن تتخذ القرارات بالقرب من مصادر المعلومات بغض النظر عن موضع تلك المصادر على الخريطة التنظيمية.
- أن نظام الثواب والعقاب المطبق يجب أن يكون عادلا وشاملا للجميع، وفقا لإنجازاتهم الحقيقية.
- يجب أن يكون هناك نظام مفتوح للاتصالات، يسمح بتناول الآراء والمعلومات بسهولة
- من الضروري تضيق الفجوة بين المشكلات الفردية أو احتياجات العمل والتعامل مع تلك المشكلات بأسلوب ومنهج علمي.
- ضرورة النظر إلى المنظمة كنسق مفتوح بمكوناته وأجزائه الفرعية والأساسية بحيث تكون هناك نوع من التفاهم بين مكونات النظام.
- تنمية روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات للجماعات الصغيرة لإثبات وجوده ككيان صغير داخل المنظمة.

وانطلاقا مما تقدم، فإن بقاء المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء ثم النمو، وعلى ذلك أيضا يمكن التعبير عن فعالية المنظمة بقدرتها على البقاء والنمو، ويمكن تحقيق ذلك من الأخذ بالشروط التي سبق وتعرضنا لها، مع الأخذ بعين الاعتبار دور العنصر البشري في

زيادة فعالية المنظمة ونجاحها، فإما ترى في ما يتمثل دور العنصر البشري في تحقيق فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

### 1-3- الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة:

تتطلب الفاعلية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل النمو ووجود علاقات تساند و تكمل بين الأفراد داخل التنظيم و لما لا خارجه أيضا، و ذلك خلال كل المراحل في أداء العمليات التنظيمية.

فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم من خلال الجماعة، وليس من خلال الوسائل المتطورة كما قد يتبادر للأذهان.

فمقدار الفعالية و الكفاءة في أداء الجماعة لعملها و مختلف وظائفها و كذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة و المقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم نجاح المنظمة.

ف تطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الإستثمار في تنمية الأفراد و تدريبهم و تكوينهم وفقا لاحتياجاتها الخاصة. و ليس وفق برامج الإدارة العليا الوصية، و كذلك غرس فيهم القيم التنظيمية ووعيهم بأهداف المنظمة، و كل هذا يكون من خلال إدراك دور جماعات العمل (العنصر البشري) في كل الجوانب من إقتصادية و اجتماعية و غيرها، فمستوى التنمية و إشباع حاجات المجتمع يعتمد على نوعية و تركيبة الموارد البشرية بشكل عام و القوى العاملة بشكل خاص، فكلما كان إعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية، فعلا من حيث الكفاءة و القدرات و المهارات، كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها الرامية في النهاية إلى توفير مستويات معيشة جيدة لإفراد المجتمع، و لكي

<sup>1</sup> - رابع العايب: مرجع سابق، ص132 .

يكون دور العنصر البشري فعلا داخل المنظمة نرى انه يجب توفير جملة من المقومات في جماعات العمل الفعالة منها:

- أن تكون قيم و أهداف الجماعة مشبعة و متكاملة و معبرة عن قيم و حاجات أعضاءها.
- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم و بيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، والاقتناع أن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أُتيحت لهم.
- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول قيم الأساسية بدون معارضة و يساهم في تحقيق أهداف الجماعة.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها<sup>1</sup>.

## 2-العمليات التنظيمية :

إن المتصفح للتراث الفكري والاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم ، سيجد زخما كبيرا من الأطروحات والتفسيرات التي حاول أصحابها توضيح معنى التنظيم ، إلا أن الملاحظ عليها أنها التقت في تصورهما لبعض جوانبه ، وافترقت في جوانب أخرى ويبدو الاختلاف في تناولها لمشكلات التنظيم من ( صراع وتوزيع للقوة ، التغيير ، والمعوقات التنظيمية ) ، أما الاتفاق فيمكن في تأكيدها للأبعاد البنائية للتنظيم من عمليات تنظيمية من بينها ( التخطيط ، نسيّر الموارد البشرية ، اتخاذ القرارات ، تقسيم العمل ، الاتصال اللامركزية...) والتي سنتناول بعضا منها في هذه الدراسة بمزيد من الشرح والتحليل في

<sup>1</sup> - أحمد، عرفة، وسيمية، شلبي:فعاليات التنظيم و توحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص210، 211.

هذا العنصر ، محاولين الكشف عن أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون تحقيقها لأهدافها في هذه الدراسة هي :

### 2-1-1- عملية التخطيط :

### 2-1-2 مفهوم التخطيط :

إن أهمية التخطيط لأي عمل أو نشاط يقوم به الفرد أو الجماعة أو المنظمات على اختلاف تخصصاتها وأهدافها ، تجعلنا نقول انه لا يمكن أن تقوم قائمة لأي منظمة يكون فيها ، التخطيط المبني على إدراك حقيقي للواقع الاجتماعي وحتى الطبيعي مغيبا ، لان عكس التخطيط هو الفوضى وعدم اتضاح الرؤية بالنسبة للمدير والعامل على حد سواء ، مما ينجم عنه الفشل والزوال .

والتخطيط هو نشاط يؤديه المديرين والمسؤولين على المنظمات فهو عملية هدفها ، استشراف المستقبل ، بحيث تكون قواعد المنظمات مبنية على الماضي والحاضر وإذا كانت منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة ، فان التخطيط يتمثل في اختيار أفضل السبل والطرق التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف بفعالية اكبر ، ومنه تصبح وظيفة التخطيط كما يرى " جورج تيري " بأنه " أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة ، إن التخطيط هو بمنزلة بحث دقيق ومدروس بغرض وضع الخطة ، وتحديد النتائج أو التسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود ، والتخطيط يجب أن يسبق مرحلة التنفيذ ، كما أن معظم الجهود الفردية والجماعية يمكن أن تكون أكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب أدائه وأين سيؤدي هذا العمل وكيف يؤدي ومن سيؤديه " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هاشم ، زكي محمود ، أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت 2001، ص 139 .

أما " نيومان وسمر " يرى بان " عملية التخطيط تغطي مجالا واسعا من الأنشطة تبدأ بالإحساس المبدئي بوجود عمل شيء تنتهي بتحديد ما يجب عمله والزمن الذي يؤدي فيه هذا العمل والمسؤول عنه ، ومن ثمة فالتخطيط اكبر من مجرد كونه تصور أو حكم أو تفكير منطقي انه يضم كل العناصر والعوامل الأساسية التي يتضمنها اتخاذ القرار ما بشأن ما يجب عمله ، ويشكل اتخاذ القرارات جانبا هاما من جوانب العملية التخطيطية ."

إن محاولة فهم معنى التخطيط حسب هذه الآراء ، تقودنا إلى الحكم على أن التخطيط الواعي لا يمكن أن يخرج عن كونه عملية يراد من ورائها إحداث التغيير والتجديد لميكانيزمات الحياة الاجتماعية بشكلها الواسع ، مع عدم حدوثه في فراغ أو بشكل عشوائي غير مضبوط وغير مرتبط بجملته من التغيرات والحقائق الاجتماعية ، وفهم أيضا انه لا يمكن القيام بأي نشاط أو عمل تخطيطي دون الاهتمام بالقيم السائدة التي يؤمن بها أفراد الجماعة داخل التنظيمات ، وعليه فالتخطيط هو عبارة عن نشاط إنساني يقوم به إداريون متخصصون داخل التنظيمات الرسمية بشكل واعي وعقلاني ، وذلك بغية تحقيق جميع الأهداف التي قامت من اجلها هذه المنظمات ، ومنه نستنتج:

- إن التخطيط هو عملية إنسانية يقوم بها عما إداريون متخصصون ، بمعنى أنها ليست من مهام ولا من صلاحيات الأشخاص الذين لا يملكون العلم والقدرة على استشراف المستقبل .

- إن عملية التخطيط يجب أن تتم بشكل عقلاني وواعي وذلك عن طريق القراءة الصحيحة والموضوعية لما نخطط له انطلاقا من الإمكانيات المتاحة في الوقت الراهن دون الوقوع في تقاؤل المفرط في المستقبل ، وهذا بدوره يرتبط بمدى وعي أفراد التنظيم بأهدافه التي انشأ لأجلها .

أخيرا وعلى ضوء ما تقوم ، من شرح وتحليل لمفهوم العملية التخطيطية من منظور شامل وعام وعلى اعتبار أن هذه الدراسة ستتصب على الجماعات المحلية ومنه التخطيط المحلي ( الإقليمي ) .

فيا ترى ما هو مفهوم التخطيط المحلي ( الإقليمي ) وما هي الجوانب الأساسية في هذا النوع من التخطيط ظهرت محاولات عديدة لوضع تعريف واضح ومحدد للتخطيط المحلي ( الإقليمي ) وقد اختلفت هذه التعريفات باختلاف أشكال وأنواع التخطيط المحلي ( الإقليمي ) من جهة وباختلاف المدارس التي ينتمي إليها وواضعو هذه التعريفات من جهة أخرى ، ومن بين هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر .

تعريف الدن « alden » " الذي يعرف التخطيط الإقليمي عل انه ذلك النوع من التخطيط الذي يتعامل مع المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية والثقافية والطبيعية في إقليم معين أو منطقة جغرافية محددة".<sup>1</sup>

أما كونيرز « conyers » ترى " لن التخطيط الإقليمي نوع من أنواع التخطيط التنموي الذي يركز فقط على إقليم معين أكثر من تركيزه على قطاع اقتصادي أو مشروع محدد ، وهو يهدف إلى نحسن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في هذا الإقليم وإزالة جميع العقبات التي تعترض ذلك "

أما لوغان « logan » فينظر إلى التخطيط الإقليمي على " انه احد أساليب التخطيط التنموي التي تركز على إقليم معين ، وتهدف إلى تحقيق توزيع أكثر عدالة لعوائد النمو الاقتصادي وإشباع الحاجات السياسية للسكان وتعزيز اعتمادهم على أنفسهم وتفعيل دورهم في عمليات التخطيط والتنمية من خلال المشاركة الشعبية ( منتجين محلين ) ومحاربة الفقر والاهتمام بشؤون البيئة " .

<sup>1</sup> - غنيم ، عثمان محمد ، مقدمة في التخطيط التنموي الإقليمي ، ط3 ، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن 2005 .

ويتبين من خلال التعاريف السابقة أنها جميعا تتفق على عدد من الجوانب الأساسية في عملية التخطيط الإقليمي ( المحلي ) وهي :

-التخطيط الإقليمي هو احد أساليب وأنواع التخطيط التنموي و جزء منه

- يرتبط التخطيط الإقليمي بإقليم معين أو منطقة جغرافية محددة.

- يسعى التخطيط الإقليمي لتحقيق الهدف واضحة ومحددة تتمثل في :

مواجهة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية في إقليم ما ، ووضع الحلول المناسبة لها .

التخفيف من حدة الفوارق الإقليمية داخل الإقليم وذلك من خلال التوزيع العادل لفوائد

التنمية

إشباع الحاجات الأساسية للسكان ، وتقليل الفوارق الطبقة بينهم

إشراك الجماهير في عمليات إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط التنمية الإقليمية عن طريق

المجالس المنتخبة وإدارتها المحلية

الاهتمام بشؤون البيئة وتحقيق استخدام امثل للموارد الطبيعية والبشرية الكامنة

والمتاحة للجماعات المحلية

ومنه يمكن القول بان التخطيط الإقليمي هو ذلك النوع من التخطيط التنموي الذي

يتناول ويعالج الأوضاع التنموية بشكل شمولي أو جزئي أو قطاعي في منطقة جغرافية

أو إقليم جغرافي معين والذي يهدف إلى بناء قدرات الإنسان والمجتمع ، ويعمل على

تنمية نفسه من خلال التعاون والمشاركة الشعبية ( المجالس المنتخبة ) وقطاعاتها

العريضة ، من منطلق إن التنمية المحلية ليست شيئا يمكن استيراده من الخارج ، بل لا

بد أن يقوم كل مجتمع بتحديد السياسات والاستراتيجيات التنموية المناسبة لظروفه وثقافته

وقيمه وموارده ، وقد ركزت معظم الدراسات في هذا المجال على الأسباب السياسية والاقتصادية والاجتماعية وأعطتها أهمية كبيرة أكثر من اهتمامها بالمشكلات التنظيمية والتي من بينها المعوقات التنظيمية على مستوى التنظيمات المحلية ، الكامنة خلف فشل العديد من الاستراتيجيات التنموية في العديد من الدول النامية والاستفادة من ذلك في إيجاد استراتيجيات تنموية بديلة مناسبة للمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمجتمعات هذه الدول ولتنظيماتها المحلية خاصة ومحاولة الحد من هذه المعوقات قصد إحداث تنمية تشمل ليس فقط جوانب مادية وإنما أيضا جوانب ثقافية واجتماعية.<sup>1</sup>

### 2-1-2 -المبادئ الأساسية للتخطيط:

يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ التي يجب أخذها في الحسبان قبل وضع الخطط النهائية لأي مشروع ، ومن بين هذه المبادئ التي حددها " قاري درسيلر « gary dressler » هي :

- بلورة الأهداف : ينبغي أن تكون الأهداف واضحة ولا يشوبها أي غموض فالأهداف الغير محددة لا تقود إلى تخطيط دقيق .
- التنبؤات الدقيقة : تعتبر الأهداف والاتجاهات دقيقة المعطيات الأكثر أهمية في التخطيط ، ومن ثم ينبغي أن يتجلى المديرون القائمون بوضع التنبؤات بالمهارة العالية.
- مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط : أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يشاركون في صياغة الخطة ، ينفذوها بشكل أفضل من الأفراد الذين يكلفون فقط بتنفيذها دون أدنى مشاركة منهم في صياغتها .

<sup>1</sup>- ايهاب ، صبيح محمد رزيق ، العلامات الصناعية وتحفيز الموظفين ، دار الانس ، سوريا ، 2000 ، ص26،25 .

- وجوب كون الخطة سليمة ومضبوطة ماليا : يجب أن تكون الخطة سليمة ودقيقة لضمان فعاليتها وهناك الكثير من المؤسسات التي أنفقت مبالغ طائلة على خطط أثبتت في النهاية عدم جدواها وبالتالي عدم فعاليتها.
- تكليف الأشخاص المناسبين بمسؤولية وضع التخطيط: أن أولى الناس بوضع الخطة هم أولئك المحتكين بالعملية مباشرة والذين سيتولون مسؤولية تنفيذها.
- عدم الإفراط في التفاؤل : تعتبر الموضوعية العنصر الرئيس للتخطيط الفعال لذلك، فالأولى ألا تراود واضعو الخطط الأحلام الوردية عند التخطيط ، بل يتوجب عليهم الالتزام بالموضوعية التامة .
- تقرير معايير التخلي عن مشروع ما مقدما : من غير المعقول الاستمرار في التمسك بخطة ما إذا أثبتت عدم جدواها كما كان متوقعا ، ومن ثم يجب وضع معايير الاستغناء عن مشروع معين منذ البداية .
- مرونة الخطة : يجب القيام بمراجعة مدى التقدم في تنفيذ الخطة بصفة دائمة بقصد إجراء التعديلات عليها حسب متطلبات الموقف .
- مراجعة الخطط طويلة الأجل على مدى فترات قصيرة : تعتبر الخطط طويلة الأجل مخاطرة كبيرة بسبب البيئة المتغيرة ، ومن ثم يجب تقسيم الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل إلى فترات إدارية ، وقياس الافتراضات الأساسية الواقعة ضمن الخطة الإستراتيجية، ومراجعة مدى تقدمها على مدى تلك القرارات ، وكذلك تحديد الأسباب التي كانت وراء انخفاض أو زيادة الأداء واتخاذ الإجراءات بشأن الخطط.
- ملائمة الخطط مع البيئة : ينبغي عمل تقييم للبيئة الحالية والمستقبلية على حد سواء ، فإذا كانت البيئة ثابتة نسبيا فبالإمكان وضع خطة أكثر صرامة وصلابة ، أما في

حالة تحول البيئة ، فيلزم وضع خطة مرنة بما فيه الكفاية للتكيف مع هذا التحول المستمر " <sup>1</sup> ، كما يمكن إضافة مبدأ آخر ذو أهمية .

- الواقعية : إذا كان التخطيط عبارة عن تصور لغايات اقتصادية واجتماعية معينة والأساليب تحقيقها من خلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، فإنه يجب أن يقوم على أساس تقدير موضوعي ودقيق لهذه الإمكانيات ، أي أن الخطة يجب أن تبنى على أساس تقدير دقيق للواقع الفعلي من جهة ، ولما هو ممكن فعله من جهة أخرى ، وليس على الآمال الخيالية غير المشروعة ، وتبرر أهمية هذا المبدأ عندما نتصور أن خطة ما قد بنيت على أساس تقديرات غير واقعية ، لهذا يكون مآلها الانهيار في أي لحظة ، إذن فالتخطيط الهادف والفعال هو الوسيلة المثلى التي على إثرها يمكن بلوغ الأهداف التي أقيمت من أجلها المنظمات وهو بهذا يعتبر العمود الفقري الذي يقوم عليه التنظيم.

### 2-1-3 مقومات التخطيط الفعال :

من ابرز المقومات الأساسية لتطبيق مدخل التخطيط العلمي ، اقتناع مسئولي الجماعة المحلية في إعداد المشاريع بأهمية ، التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل بصفة خاصة وتأييدها ومساندتها للجهود التخطيطية وتوفيرها لمختلف المقومات والإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح العملية التخطيطية ، فضلا عن مسؤوليتها عن توفير المناخ السليم الذي يمكن كلا من المخططين والمسؤولين التنفيذيين من العمل كفريق ، والواقع أن ذلك كله مرتبط باقتناع مسئولي الجماعة المحلية بالمدخل العلمي للإدارة وممارستها له ، وبوجود كوادر إدارية ذات كفاءة وفعالية للدفع حركة التطوير ، فليس من المفيد أن نخطط لمستقبل المشاريع التنموية بطريقة منهجية ما لم تكن هناك .

<sup>1</sup> - ايهاب ، صبيح محمد رزيق ، مرجع سابق، ص 26 .

قيادة رشيدة قادرة على توصيل المشاريع التنموية إلى حيث يراد لها أن تصل والخطة مهما كانت جيدة فإنها لا تستطيع أن تعوض عجز الإدارة الضعيفة ، في حين أن الإدارة الجيدة يمكنها أن تعوض عجز الخطة الضعيفة ، فضلا عن ذلك التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري ، فالتنظيم السليم الفعال يعاون على التخطيط الجيد ، ونعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يعاون على تنفيذ الخطة حيث تحديدا سليما ودقيقا للاختصاصات ويوفر خطوطا واضحة للسلطة ومراكز المسؤولية ويوفر قنوات سليمة وفعالة للاتصالات وتدفق المعلومات بما يضمن تحرك مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجيات الجيدة .

كذلك تبدو أهمية وجود سياسات إجرائية جيدة تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء القرارات في مجالات وأنشطة المشاريع ، ووجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض كثير من سلطاتها مجالات وأنشطة المشاريع ، ووجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض كثير من سلطاتها إلى المستويات الإدارية الأدنى وتركيز اهتمامها على مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات الرئيسية .

كما يعتبر وجود جهاز متخصص ومتفرغ للتخطيط متطلبا أساسيا لنجاح العملية التخطيطية ، حيث يتولى هذا الجهاز معاونة الإدارة في إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف ، وبصفة خاصة يتولى هذا الجهاز صياغة المشروع الأولي للخطة الإستراتيجية وإمداد الإدارة بالبيانات والمعلومات المطلوبة واختيار أدوات التخطيط المناسبة وتصميم نظام المعلومات الإدارية واقتراح المدخل المناسب لتحقيق التكامل بين عملية التخطيط والعملية الإدارية الشاملة ، كذلك يتولى هذا الجهاز تجميع المعلومات اللازمة عن الانجازات التي تحققت في مختلف المجالات ، ويتم تجميع هذه المعلومات بصفة دورية كل فترة في نماذج خاصة تبلور في شكل تقارير متابعة

تعرض على المجالس المنتخبة لمناقشتها وتحديد التصرفات اللازمة لإزالة ما قد يكون هناك من معوقات في تنفيذ الخطط .

أو تعديل الخطط إذا تطلب الأمر ذلك ، على أن نجاح مثل هذا الجهاز يتطلب أن يتوفر له كوادر بشرية متخصصة ذات مستوى عال من المهارة التخطيطية .<sup>1</sup>

#### 2-1-4 أهمية التخطيط :

إن التخطيط الفعال لا يمكن إلا من العمليات الرئيسية والضرورية لعمل المنظمات ، لأنه يرسم صورة العمل المستقبلي للمنظمة بشكل واضح ودقيق وفي شتى المجالات ، ويحدد مساره ويعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية ، وبدون هذا التخطيط تصبح الأمور متروكة للعشوائية والارتجال والعمل غير الهادف ، ولهذا تبرز جمة من المزايا التي يتصف بها التخطيط الفعال :

- يساعد التخطيط الفعال في رسم الأهداف الواضحة للعمل على اعتبار أن الأهداف هي الغايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، وتحديد الأهداف الواضحة في أهمية الخطة في التخطيط

- يتم بموجبها تحديد الاتجاهات المختلفة للعمل ، مما يجعل الأفراد القائمين على عملية التنفيذ على بصيرة منها ، في سلوك السبل المؤدية إلى تحقيق الأهداف ويصحون مسارهم نحوها كلما وجدوا انحرافات في الأعمال التي تبعدهم عن تحقيق الهدف ، وتحقيق جميع الأهداف هو المقياس لنجاح العمل.

- كما يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة والتوظيف السليم للموارد البشرية ، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكاليف العمل إلى أدنى حد ممكن ، وفي

<sup>1</sup> - ايهاب ، صبيح محمد رزيق ، مرجع سابق ، ص 26 .

ذلك ضمان لعدم ضياع الموارد والجهد الذي يبذله العاملون والإمكانات بدون نتيجة واضحة.

- تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية وتحسين مستوى معيشة ونوعية حياة السكان
- يمكن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات المتخذة ، وان وضع الأهداف وبلورتها يؤدي إلى ترابطها مع بعضها وبالتالي ضمان فعاليتها .
- يزيد التخطيط من فعالية المسؤولين بالمنظمة كما يجعلهم يتخذون قرارات صائبة تحكمها الأهداف المرجوة.
- إنشاء التوزيع العادل لعائدات النمو الاقتصادي ومكاسب التنمية طبقا ومكانيا.
- تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق توزيع وإعادة توزيع الدخل بين السكان في المناطق والإقليم بشكل مقبول.

## 2-عملية تسيير الموارد البشرية :

### 2-1- مفهوم تسيير الموارد البشرية :

إن الموارد البشرية تعتبر في نظر خبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعمليات التنموية ، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك ، فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الاستثمار في تنمية الأفراد ، وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها باحتياجات المنظمات ، مع ضرورة التركيز على توافر أنظمة فعالة في الاختيار والتعيين وكذلك التدريب والتكوين .

فاعتماد سياسة تدريبية واضحة تراعي فيها القواعد العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وليس الاعتماد على المعايير العشوائية /، كل ذلك يؤدي إلى تنمية المنظمة وتطورها .

فالعنصر البشري لدور هام وأساسي في كل الجوانب الإنتاجية من اقتصادية واجتماعية وثقافية وخدمائية ، فكلما كان إعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية ، فاعلا من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات ، كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها الرامية في النهاية إلى توفير مستويات معيشية جيدة للأفراد وإشباع حاجاتهم المختلفة .

إن عملية تسيير الموارد البشرية عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للمنظمة مؤسسة على جملة من القواعد والمبادئ التي تحدد طرق التعامل مع الآخرين ، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين بالمنظمة ، حيث تعرف عملية تسيير الموارد البشرية بأنها " مجموعة من الأنشطة التي تركز على اكتساب التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي يحتاجها تنظيم العمل لتحقيق أهدافه ، وإبراز تلك الأنشطة : التوظيف التكوين ، التدريب ، الترقية ، تحليل مناصب العمل " .<sup>1</sup>

والملاحظ على هذا التعريف رغم تركيزه على تنمية الموارد البشرية من خلال الأنشطة المذكورة ، قد ركز أيضا على أهمية الحفاظ على الموارد البشرية من خلال التحفيز والاستقرار في العمل .

أما بعض المديرين فيرى بان عملية تسيير الموارد البشرية " تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى ، كالتسويق والإنتاج والمالية ، وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة وكذلك اتسع مفهوم تسيير الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب المنظمة والعاملين فيها " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 15 .

<sup>2</sup> - احم ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 26 .

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن عملية تسيير الموارد البشرية تعتبر عن بعد تنظيمي ، استراتيجي واجتماعي ، وتظهر هذه الأبعاد في مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي نحصرها إجرائيا في : التوظيف ، التكوين ، والتدريب ، الترقية ، وهذه باعتبارها مجموعة من الأنساق الفرعية للنسق الكلي ( تسيير الموارد البشرية ) ، ويهدف تسيير الموارد البشرية إلى تفعيل المورد البشري عبر تسيير الحياة المهنية ( التوظيف ، التكوين ، التدريب ، الترقية ...)، بالإضافة إلى هذا الهدف هناك مجموعة من الأهداف .

## 2-2 أهداف عملية تسيير الموارد البشرية :

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية :

المشاركة وتتمثل في :

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم يبحث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار .
- استقرار اليد العاملة في المنظمة

الفعالية وتتمثل في :

جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهارتهم
- مدهم بمهارات جديدة والموارد الكفيلة لتحقيق ذلك
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدوان ، اقتصاد المؤسسة ، ط2 ، دار المحمدية ، الجزائر ، بدون سنة ، ص 236.

### 2-3 عوامل تسيير الموارد البشرية :

إن التغيرات التي طرأت على البيئة السوسيو ثقافية للمجتمعات والمنظمات باعتبارها جزء من تلك البنية ، تعرضت إلى العديد من التحولات على المستوى التنظيمي ( الوظائف ) وعلى المستوى الاجتماعي ( الفاعلون الاجتماعيون ) ، فبعدما اختزلت المنظمة في بعدها التقني ، وأصبح ينظر إليها على أنها نتاج ( الفاعلون الاجتماعيون ) ، فبعدما اختزلت المنظمة في بعدها التقني ، وأصبح ينظر إليها على أنها نتاج للتفاعل بين النسق التقني والنسق الإنساني وأصبح الإنسان كمحور لهذا التفاعل .

وبهذا المعنى فإن الوظائف المنوطة بالمنظمة هي محل مساءلة دائمة باعتبار أن تلك الوظائف تتميز بالديناميكية ، في التصور وترسم بذلك علاقات جديدة ( مواقف جديدة ) مع محيطها الداخلي ( الفاعلون الاجتماعيون ) ومع محيطها الخارجي ( الثقافي السياسي الاقتصادي ) ومن بين تلك الوظائف (التوظيف ، والتكوين والتدريب) .

وعلى اعتبار عملية تسيير الموارد البشرية احد الوظائف المركزية للمنظمة ، بل أن نجاعة المنظمة تعتمد على مدى تثمين هذه الوظيفة المحددة للتركيب البشرية من ناحية الخصائص الاجتماعية والتنظيمية ، ولاياتي ذلك إلا من خلال مدى اهتمام المنظمة بوظيفتي التوظيف ، والتكوين والتدريب في عملية تسيير الموارد البشرية ، حيث أن من بين المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية المنظمة ونجاعتها هو التوظيف المبني على أسس غير موضوعية ، وعدم الاعتماد على التكوين الفعال والتدريب الدائم ، كما أن التسيير الغير العقلاني للموارد البشرية أعاق الدور التنموي للكثير من المنظمات ، فإما ترى فيما تتمثل هاتين الوظيفتين لعملية تسيير الموارد البشرية ، وما هي مبادئها ومتطلباتها وما هي مرتكزات ومقومات انتخاب قادة المنظمة موضوع الدراسة ( الجماعة المحلية ) .

### 2-3-1 مفهوم التوظيف :

يعتبر التوظيف الامتداد الطبيعي لتخطيط الموارد البشرية ، لأنه يحدد احتياجات المؤسسة من الأفراد كما ونوعا ، ويعمل على وضع الخطة محل التنفيذ فنجاح هذه الخطة يتوقف على مدى نجاح اختيارنا لنوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المتوفرة في المؤسسة ، وجذب الأشخاص الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة ويصبح تحقيق النجاح عملية الاختيار إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها ( فبغض النظر عن كون ، الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض موجودة بالفعل أم وظائف سيتم خلقها لا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة كما ينطوي الاختيار أساسا على عملية التوافق بين الفرد والوظيفة ، ولتحقيق النجاح في عملية الاختيار فان الوظيفة ومتطلباتها لا بد أن تعرف بدقة وهناك أنواعا عديدة للاختيار تختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوع الوظيفة المراد شغلها ثم تعيينهم بصفة رسمية ، وتقديمهم لمحيط العمل الجديد ومتابعتهم في أداء أعمالهم ، ولابد من تعريف الواجبات والمسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.<sup>1</sup>

وتقوم عملية التوظيف على مبدئين أساسيان هما :

- المواءمة بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة

- المواءمة بين متطلبات العمل وعدد الأشخاص.<sup>2</sup>

ويركز المبدأ الأول على مراعاة الكفاية والإنتاج ، بينما يركز المبدأ الثاني على مشكلة وهي مشكلة فائض العمال ( تضخيم حجم العمال في المصالح ) والتي ينجر عنها الكثير من المخاطر حيث يضطر التنظيم إلى تسريح العمال ، وهذا في قطاع المؤسسات

<sup>1</sup> - علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ، مصر ، 1985 ، ص 367 .

<sup>2</sup> - احمد صقر عاشور ، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1979 ، ص 418 .

الاقتصادية أما في قطاع الوظيفة العامة فيتم إعادة توزيعهم داخل المصالح ولو لم تكن تلك المصالح في حجة لهم ، وبالتالي يشكلون عبء عليها ويصبح كبر حجم المصلحة بالموظفين معوقا تنظيميا لفعاليتها مما يحول دون تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ، ويرجع هذا المشكل إلى عدم مراعاة المقاييس العلمية في تسير الموارد البشرية ، وعدم التخطيط السليم لها ، ولذلك توجب على التنظيم تقادي هذه المشكلة وذلك بإجراء دراسات تحدد عدد العمال اللازمين وتحويل الفائض منهم إلى القيام بأنشطة تتوافق وقدراتهم ومهارتهم بما يخدم أهداف التنظيم .

أن للتوظيف دور هام وفعال في تحديد فعالية التنظيم وتناسقه من خلال استقطاب العدد المناسب من العمال ، وباختيار الشخص المناسب للعمل المناسب .

إن تحديد احتياجات المؤسسة الموجودة سواء داخلها أو خارجها يتطلب فرض شروط معينة كالترقيات أو النقل أو التحول كاحتياجات داخلية ، إما الاحتياجات الخارجية فتتمثل في الإعلان عن الوظائف الشاغرة وكذا الطلبات الشخصية ، كما أن التوظيف ضرورة اجتماعية وعامل للتنمية الاقتصادية ولا بد بان يؤخذ من زاوية الإنتاج ورفي الإنسان ، ومن اجل القيام " بعملية التوظيف على أكمل وجه تقوم المؤسسة بإخضاع الأفراد الموظفين الجدد إلى بعض الاختيارات تمثل في جوهره وسائل موضوعية لقياس مختلف قدرات الفرد وهذا حتى تتمكن الإدارة من اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة والذي من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء بالمؤسسة وهو الهدف الرئيسي لعملية التوظيف ، فاختيار انسب الأفراد لأي مؤسسة يعني اختيار أحسن المؤهلات ومستويات الأداء".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سفير ناجي ، محاولات في التحليل الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1989 ، ص 43 .

بمعنى آخر هو نظام فعال يقوم على تقدير الكفاءة الشخصية وليس على العرف أو الولاء وذلك في عملية التعيين في مناصب العمل وفق مبادئ وأسس ثابتة ، فإذا كان تسيير الموارد البشرية " فعلا وناجح في القيام بهذه العملية فإنه يتوصل إلى تكوين قوة عاملة ذات كفاءة عالية للقيام بالأعمال التي تضمن للمؤسسة رفع أداء الأفراد ، مما يساهم في تحقيق أهداف التنظيم المسطرة"<sup>1</sup>.

حيث تنبعث الأهداف الأساسية لعملية التوظيف من المبدأ الأساسي الذي يقر بان لجميع البشر بغض النظر على الجنس أو العقيدة أو الاتجاه السياسي ، الحق في العمل من اجل تنمية وكرامة ورفاهيتهم المادية والروحية في ظل امن اقتصادي ، وفرص متساوية هو مبدأ الذي حدده الميثاق العالمي لحقوق الإنسان الذي نص على انه من حق كل فرد الحصول على عمل ، وان يختار العمل بحرية في ظروف عمل عادلة ومرضية وفي حماية ضد البطالة ، ولتحقيق هذا المبدأ الأساسي ينبغي أن يكون لدى كل دولة سياسة تشغيل معينة تهدف إلى تحقيق هذا المبدأ طبقا لفلسفة الحكم السائد ونظريته الاجتماعية المطبقة على أن تراعي سياسة التشغيل هذه الدرجة النمو الاقتصادي والعلاقات المشتركة بين أهداف العمالة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية الأخرى ، كما أن تطبيقها ينبغي أن يتم بأساليب تتلاءم مع الأحوال والأوضاع العامة للمنظمات ، مع الأخذ بجملته من الاعتبارات التي أكد عليها الاتجاه البيروقراطي في دراسة التنظيم والتي منها :

- ضرورة التركيز والدقة في كل ما يتعلق بتنظيم الوظائف ، بحيث يتم تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة ، وأيضا واجبات ومسؤوليات كل موظف .
- ضرورة مراعاة ما يتعلق باستخدام القوى العاملة من حقوق وواجبات والتزامات يتوجب على التنظيم مراعاتها وتحقيقها حتى تكون أداة فعالة يتم استخدامها لحفز الأفراد وزيادة ولائهم وانتمائهم وكفاءتهم .

<sup>1</sup> - علي السلمي ، مرجع السابق ، ص 367 .

- ضرورة مراعاة المنظمة لسياستها ونهجها وفلسفتها وتعاملها ، رغبة في إقامة منظمات سليمة.<sup>1</sup>

وبالإضافة إلى كل هذا :

- عدم التحفيز في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية على العاملين نتيجة ايديولوجيا ادراية خاصة .
- توخي الموضوعية في تطبيق القواعد وتجنب الاعتبارات الشخصية على أعضاء التنظيم.
- اختيار الموارد البشرية ذات المستويات التعليمية العالية وذات كفاءات ومهارات قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

### 2-3-2 الموارد البشرية المنتخبة :

وتعني تلك الموارد البشرية المشكلة بواسطة مجلس محلي منتخب يمثل الإرادة العامة لمواطني المجتمع المحلي ، اي بواسطة الانتخاب من طرف سكان المجتمع المحلي ، " ويعتبر عنصر الانتخاب من العناصر ذات الأهمية في النظام اللامركزية الإدارية ، نظرا لتجاوبه مع الأفكار الديمقراطية وماله من آثار محمودة في رفع درجة الوعي العام لمدى الجماهير وزيادة الشعور بالمسؤولية إزاء مجتمعها " .<sup>2</sup>

هذه الموارد البشرية المنتخبة تمثل الإرادة العامة للمجتمعات المحلية وتضطلع بصلاحيات تقريرية ورقابية في إطار اختصاصاتها ، وسعيها منها لإحداث تنمية محلية ناجحة.

ولا تتأتى إلا من خلال توفير البناء التنظيمي الجيد ومن خلال دور القيادة المنتخبة في تحقيق أهداف الجماعة المحلية ، بأقل التكاليف ، واعتمادها على تطبيق واستخدام مفاهيم الإدارة الحديثة لمواجهة التغيرات والتحديات ، فنجاحها يتوقف على مدى إلمامها

<sup>1</sup>- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس والتطبيقات ، ط1، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000، ص 62.

<sup>2</sup>- محمد راغب الحلو ، القانون الإداري ، دار المطبوعات الجامعية ، مصر 1969 ، ص 117 .

بهذه المفاهيم لضمان البقاء والاستمرار وإحداث تنمية حقيقية لتلك الأطر الجغرافية المسيرة لها .

وكل هذا يتطلب توفر جملة من الخصائص والميزات في أعضاء المجالس المنتخبة بصفة عامة والهيئة التنفيذية ( رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه ) بصفة خاصة قصد نجاح العمل التنموي والتي تتلخص فيما يلي :

- القدرة على استيعاب التنمية وتحدياتها : بمعنى القدرة على الإلمام الكامل بمفهوم التنمية ، مع ضرورة ربط الطموحات بالواقع والقدرات المحلية ، حتى تكون الأهداف المرسومة قابلة للتنفيذ ، والاستيعاب يعني الاستعداد والتوجيه الذهني لدى هؤلاء نحو إبعاد التنمية وتحدياتها وهذا الاستعداد يرتكز على قناعة ذاتية ناتجة عن إرادة جادة وصادقة تسهل الوصول على مستويات تنموية معقولة.<sup>1</sup>
- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات : وتعني مدى قدرة الهيئة التنفيذية في تحديد الأهداف بوضوح ، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة ، حتى تكون أهدافها قابلة للتحقيق دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديدة الفائدة .
- القدرة على الحركة والمبادرة والابتكار : يجب أن تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية .
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة : وهذا يتطلب توافر مهارات عالية لدى أعضاء المجالس المنتخبة خاصة أعضاء الهيئة التنفيذية للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع المتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات .
- القدرة على إحداث التغيير : يجب إن يتوافر لدى القادة المنتخبين القدرة والرغبة والإرادة على إحداث التغيير ، فالتغيير والتطوير والتحديث ، كل ذلك يعتبر جوهر التنمية ، ويجب أن يكون التغيير جذريا وليس شكليا ، لان التنمية نقلة حضارية

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 109، 110.

- في نسق متلاحق من وضع إلى وضع ، لهذا فان القدرة على إحداث التغير قد يكون أكثر القدرات أهمية .
- القدرة على التطوير الإداري : لابد للنجاح في تحقيق التنمية المحلية أن يكون هنالك توجه وقناعة ورغبة واستعداد لدى القادة المنتخبين بضرورة إحداث التطوير في الجماعة المحلية وهياكلها وأنماط سلوكها ، فهذه الإجراءات هي أساسية لإحداث التغيير الهادف إلى تحقيق تنمية حقيقية .
  - القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية : وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات ، والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية ، وتغليب المصالح العامة على المصالح الخاصة الضيقة ، وعن الضغوط الداخلية والخارجية ، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال ، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية .
  - القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية : وذلك بتوفير القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة ، مما يساعد على القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي ثم حشد كل الطاقات والقدرات المتوفرة ، مما يساعد على القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها مما يسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة .
  - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي
  - القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة ، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الجهات الوصية ، بمنح مزيد من التفويض للصلاحيات للهيئات التنفيذية للجماعات المحلية ( توسيع الصلاحيات ) ، وذلك للإسراع في تحقيق التنمية وتقليل التكاليف.<sup>1</sup>
- وهذا العنصر يرتبط بالقواعد واللوائح التنظيمية المتعلقة بشروط الترشح للمجالس المنتخبة لتولى مسؤولية تسييرها ، ولكن في ظل القواعد واللوائح التنظيمية السارية المفعول حاليا

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 109-110 .

والتي تنص على الشروط الواجب توفرها في المرشحين لقيادة المجالس المنتخبة منها المجلس المحلي وهي :

- التمتع بكل الحقوق المدنية والسياسية
  - مسجل بالقائمة الانتخابية بالبلدية المراد الترشح فيها
  - بلوغ سنة 25 سنة يوم الاقتراع
  - إثبات الأداء أو الإعفاء من الخدمة الوطنية
  - أن يكون ذو جنسية جزائرية الأصلية أو مكتسبة منذ خمس سنوات على الأقل
  - بالإضافة إلى ملف إداري ( شهادة ميلاد ، شهادة السوابق القضائية ، شهادة الجنسية ، شهادة الإقامة ، نسخة من بطاقة الهوية ، نسخة بطاقة ناخب ، شهادة الأداء أو الإعفاء من الخدمة الوطنية ) .
  - يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد عضوا من بينهم رئيسا للمجلس البلدي<sup>1</sup>.
- وما يلاحظ على هذه الشروط أنها لم تقيد وتشتت في المنتخب أن يوصف كعامل مساعد على الرفع من فعالية الجماعة المحلية وليس معوقا تنظيميا لها ، حيث إن الأشخاص الذين يتصفون بهذه الخصائص هم ذوي مستويات تعليمية عالية وكفاءات ويتمتعون بخبرات تسييرية جيدة .

## 2-3-3 التكوين والتدريب:

يعتبر التكوين والتدريب وتحسين المستوى من أهم أنشطة تسيير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، وقد أبرزت الدراسات والبحوث في هذا المجال أهمية تحكم المسؤولين والقادة الإداريين في سير هذه الأنشطة من جهة ، وإعطائها المكانة ضمن أولويات المنظمة.

<sup>1</sup> - امر رقم 97-7 مؤرخ في: 06-03-97 يتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات ، ص 48-93

إن التنظيم السليم لعمليتي التكوين والتدريب يقتضي وجود إرادة قوية لتجسيد الأهداف التدريبية والعمل على تحقيقها وتقييم النتائج الناجمة عنها ، كما تلعب دافعية الأفراد وميلهم نحو التكوين والتدريب . وتحسين المستوى و رغبتهم في النهوض بالمنظمة نحو وضع أفضل دورا هاما في نجاح أية عملية تكوين ، تدريب تحسين المستوى ، وهنا يتضح بجلاء دور القادة المنتخبين والمسؤول عن الموارد البشرية بالمنظمة في إنشاء جو من التعاون الوظيفي والمشاركة ، ومناقشة المشاكل وتحليلها ، يسمح هذا الجو بالرفع من وتحسين الفعالية الشخصية لدى الأفراد العاملين ومن ثم زيادة أدائهم ورفع مستوى ولائهم وثقتهم بالمنظمة.

حيث أن التكوين يسعى إلى إعداد الفرد مهنيا وتدريبه على مهنة معينة بهدف رفع مستوى كفاءته الإنتاجية ، واكتسابه مهارات جديدة ويتفق هذا مع ما أورده " منصور احمد " " يقصد بالتكوين العمل على زيادة معرفة ومهارة الموظف أو العامل من اجل إتقان عمله المكلف به " <sup>1</sup>.

كما يعرف : " بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية ويعتبر الوسيلة التي من خلالها يتم ، اكتساب الأفراد العاملين ، المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال ، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والموافقة بطريقة جيدة<sup>2</sup>. كما عرف بأنه ( تنمية منظمة وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج) .

<sup>1</sup> - عبد الكريم ، درويش ، وليلا ، تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو ، مصر 1976 ، ص 597 .  
<sup>2</sup> - غيات ، بوفلجة ، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984 ، ص 05

السلوكية المتطلبة في مواقف العمل المختلفة ، من اجل القيام بمهامهم المهنية أحسن قيام ، وفي اقل وقت ممكن،<sup>1</sup> كما عرف التدريب على انه : " تلك العملية المخططة والمنظمة ، والمستمرة التي تهدف إلى تحسين أداء المستخدمين الحالي والمستقبلي من خلال تسهيل المعرفة ، المهارات والسلوكيات المرتبطة بالعمل،<sup>2</sup> ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

- إن التدريب عملية مخططة ومنظمة تحتاج إلى تحديد مسبق لأهداف التدريب والاحتياجات التدريبية وتصميم برامج تدريبية مناسبة ، واختيار أساليب التدريب .
- يتضمن التدريب تنمية الجوانب المعرفية والمهارات والسلوكيات لدى المتدرب .
- التدريب وسيلة وليس غاية ويهدف إلى تحسين أداء العاملين .
- التدريب عملية مستمرة

فالتدريب نشاط تعليمي منظم يهدف على إكساب الموظفين المهارات والسلوكيات والمعرفة اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة ، ويلعب التدريب دورا بارزا في التأثير على برامج تخطيط الموارد البشرية وتتميتها " فبرامج التدريب وعمليات نقل المهارات وتطويرها تعتبر من الطرق المؤدية.

إلى ، تنمية الموارد البشرية ، ويعتمد دور التدريب في تنمية الموارد البشرية على القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة وتحديد الأفراد العالمين للاشتراك بهذه البرامج .

إن التكوين يهدف بوجه عام إلى رفع الكفاية الفنية للفرد وإكسابه خبرات ومعلومات جديدة تساعده على تحسين الأداء والسلوك حتى يتوافق مع العمل الذي يؤديه فيتقنه اتقانا جيدا وبالتالي رفع الكفاية للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد .

<sup>1</sup> - رفعت ، عبد الحليم الفاغوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص 208 .  
<sup>2</sup> - موسى ، اللوزي ، مرجع سابق ، ص 90 .

تتلخص أهمية وأهداف التكوين فيما يلي :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم ، وتطوير مهارتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- تحسين اتجاهات العمال ورفع الروح المعنوية بينهم
- يساهم في ربط أهداف والأفراد العاملين بأهداف المنظمة
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد لتطوير والتميز والترقية في العمل
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة
- زيادة تقدير العامل أو الموظف لعمله والاهتمام به
- زيادة التعاون والتنسيق بين أعمال الموظفين.<sup>1</sup>

بالتالي يهدف التكوين إلى توفير فرص اكتساب الفرد خبرات تزيد من قدرته على أداء عمله ، وهو ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل ، ومن خلال وظيفة التكوين تساهم عملية تسيير الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية هذه الموارد لتصبح قادرة على الانسجام ومتطلبات الوظائف والأدوار الموكلة لها وتمكين الأفراد من مسايرة الأساليب ، والطرق المستحدثة والجديدة في العمل مما يجعلهم في تناغم مع الوظائف والمهام التي يخلقها التنظيم من خلال تقسيم العمل ولتحقيق هذا

<sup>1</sup> - سهيلة ، محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص 105 .

التناغم يتم وضع برامج تكوينية لرفع وتحسين مستوى الأداء سواء أن كان قبل تعيينهم أو أثناء العمل في شكل دورات تنشيطية أو عند إدخال وظائف جديدة أو عند تغيير وسائل العمل .

إن التكوين في المنظمة يتضمن تنمية المهارات والقدرات بالنسبة للفرد ، وكذا تنمية المهارات الفنية المتخصصة فاستخدام برامج التكوين هذه تمكن المنظمة من زيادة مقدرة . الأفراد على العمل إذا كانت بحاجة إلى ذلك أي كلما رأت أن أداء موظفيها دون المستوى المطلوب وتندرج عملية التكوين والتدريب تحت ثلاث قرارات هامة هي :

**تحديد الحاجة إلى التكوين :** في هذه المرحلة يجب تقصى الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين وهذا لرفع مستواهم في الأداء

**اختيار وتصميم وسيلة التكوين :** حيث تخضع هذه العملية إلى مقاييس عملية تسمح للفرد على التحصل على المهارات والخبرات اللازمة مما ييسر إمكانية نقل ما تعلمه الفرد إلى مجال الممارسة الفعلية للعمل بعد انتهاء عملية التكوين.

**تقييم برامج التكوين :** حيث تتم من خلال دراسته اثر هذه العملية سواء على مردود المنظمة وعلى العمل وتبرز فاعلية التكوين من خلال رد فعل الأفراد الذين تلقوا برامج التكوين ، كما يمكن معرفة نجاعة التكوين من خلال إجراء اختبارات لقياس مستوى التعليم والتحصيل.<sup>1</sup> الذي اكتسبه الفرد من خلال معرفة التغيير المباشر الذي أحدثته التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد العامل .

يتضح مما سبق ذكره أن التكوين والتدريب يعمل على رفع المهارات والكفاءات بالنسبة للعامل كما يساهم في زيادة مردود المنظمة وتحسينه ، فكلما كانت أساليب التكوين

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، نفس المرجع ، ص 105 .

والتدريب منظمة تساعد برامجه على أن تؤدي دورها بنجاح في تلبية احتياجات العامل كالترقية في جميع الجوانب المهنية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية ، وبالتالي فأهداف التكوين والتدريب لا يمكن حصرها أو تعدادها ولكن يمكن القول أنها متداخلة مع بعضها البعض ومتكاملة يخدم بعضها البعض .

أما ما يمكن قوله عن دور عمليه التكوين والتدريب في نظام تسيير الموارد البشرية أنها الوسيلة الفعالة والناجحة التي تجسد عقلنة ورشد التنظيم من خلال رفع قدرات الأفراد وإكسابهم المهارات اللازمة وبالتالي تحسين الأداء ، ومنه التخفيف من اثر المعوقات التنظيمية على فعالية المنظمة.

بمعنى انه لكما كانت هذه الوظيفة قائمة على أسس عملية سليمة وفعالة ودائمة ومستمرة ، أمكنها ذلك من تقليص الهوة بين أداء الموظف والمنتخب ومتطلبات الوظيفة أو المهمة بكيفية ترفع من الأداء ، ويخلق التوازن والاستقرار داخل التنظيم ، وبذلك يحقق التنظيم الأهداف التي أنشئ لأجلها بكفاءة عالية.

## خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل للمفاهيم العامة حول الفعالية التنظيمية و دورها في تنمية الأفراد من ناحية إدارة الموارد البشرية من خلال إستغلال الطاقات و التدريب و الرفع من مستوى مهارات العاملين ، و من ناحية أخرى دورها في إدارة و توجيه العلاقات و الذي يتمثل في الإتصال داخل التنظيم و ما له من تبعات إيجابية منها أو سلبية (الصراع) و ذلك من خلال إدارة الصراع و توجيهه لما يناسب أهداف المنظمة .