

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: العلوم التسيير
رقم:

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي
تحت عنوان:

وظيفة مصلحة المستخدمين ببلدية بوسعادة

تحت إشراف:

تمار توفيق

من إعداد:

– الطالبة مقيش سارة اية

السنة الجامعية : 2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُرِّحُوا شُكْرًا وَتَعَزُّوا بِرَبِّكُمْ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد... فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.... ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، شكري الى الأستاذ المشرف الأستاذ " تمار توفيق " فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية كما أشكر القائمين على جامعة المسيلة والى كل اساتذة قسم علوم التسيير والى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدة

إِهْدَاء

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه وفي جميع مراحل الحياة. يُوجد أناس يستحقُّون منَّا الشُّكر، عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ» (رواه أحمد وأبو داود والبخاري في الأدب المفرد وابن حبان والطيالسي) أتوجه بالشكر إلى أمي وأبي وأختي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العُضد والسند في سبيل استكمال البحث. إلى الأستاذ المشرف "تمار توفيق" جزاه الله بإحسانه إحسانا إلى الأساتذة والطاقم الإداري في كلية علوم الإقتصادية وتجارية والتسيير

المخلص

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظراً للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى، وبسبب دورها الفعال في كافة العمليات الانتاجية والإدارية والمالية وغيرها ومنه تم اعداد هذا البحث بعنوان وظيفة مصلحة المستخدمين بالاعتماد في ذلك على المنهج النظري من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وكذا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا ، كما تم عرض أداء مصلحة المستخدمين داخل المؤسسة استناداً على المنهج التطبيقي لدراسة حالة بلدية بوسعادة وصلت الى مجموعة من النتائج أهمها :

تعمل مصلحة المستخدمين ببلدية بوسعادة على تطبيق القوانين الاساسية للموظفين التابعين للمصالح وهيئات التابعة للبلدية.

تعتمد البلدية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ويعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها.

تعتبر عملية التوظيف من أهم الانشطة لمصلحة المستخدمين وتهدف الى تحقيق توافق بين متطلبات البلدية وخصائص الفرد.

الكلمات المفتاحية:

بلدية بوسعادة، عملية التوظيف، مصلحة المستخدمين، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

Abstract

Human resources receive great attention in our world today due to the relative importance of these resources compared to other resources, and because of their effective role in all production, administrative, financial and other operations.

This research was prepared under the title of the function of the interest of users, relying on the descriptive approach by presenting the basic concepts related to management Human resources and some previous studies that are related to our topic, and the performance of the interest of users within the institution was presented based on the approach of a case study of the municipality of Bou–Saada, which reached a set of results, the most important of which are:

- The Department of Users (HR) in the municipality of Bou–Saada works to implement the basic laws for employees affiliated with the departments and bodies affiliated with the municipality.
- The municipality relies in planning its human resources ‘HR’ on a plan known as the annual plan for the management of human resources, and it is considered the main pillar on which it is based.
- The recruitment process is considered one of the most important activities of human resources ‘HR’ management and aims to achieve compatibility between the requirements of the municipality and the characteristics of the individual.

Keywords: Bou–Saada municipality, recruitment process– HR–, the interest of users’ annual, plan for the management of human resources

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
/	البسمة
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
أ ب ج د هـ	مقدمة
14	تمهيد
15	المبحث الاول: ماهية إدارة الموارد البشرية
15	المطلب 01: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
18	المطلب 02: مفاهيم إدارة الموارد البشرية
20	المطلب 03: أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: عموميات حول وظيفة مصلحة المستخدمين
21	المطلب 01: تعريف وظيفة مصلحة المستخدمين
22	المطلب 02: أهمية وظيفة مصلحة المستخدمين
22	المطلب 03: أهداف وظيفة مصلحة المستخدمين
24	الخلاصة
26	تمهيد
27	المبحث الاول: الدراسة التطبيقية لبلدية بوسعادة
27	المطلب 01: تعريف بلدية بوسعادة
27	المطلب 02: التحليل الهيكلي لبلدية بوسعادة
30	المطلب 03: الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين
31	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
31	المطلب 01: دور وظيفة مصلحة المستخدمين داخل البلدية
32	المطلب 02: مصادر الحصول على مستخدمين للبلدية
33	المطلب 03: عرض النتائج وتحليلها
34	الخلاصة
36	الخاتمة
	قائمة المراجع



ان نجاح المؤسسة وضمان استقرارها لا يقتصر على الوضعية المالية جيدة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية وغيرها من الأمور المادية فقط ، بل هناك متغيرات اخرى يجب توفرها لضمان ذلك الاستقرار والنجاح أولها الموارد البشرية ثم الموارد المالية ثم التنظيم الداخلي لها اذ يجب مراجعة هذا الترتيب.

ففي السابق كان المسيرون يعتقدون أن نقطة البداية في المؤسسة هي رأس المال المادي، ولكن مع دخولنا في اقتصاد السوق تبين أن الرأس المال المادي يحتاج إلى من يسيره وهو الرأس المال البشري الذي يقوم بالتدبير الاحسن لمختلف الطرق، تُعدُّ الموارد البشرية من أهم الموارد المساهمة في تقدُّم المجتمعات، فكلما تميَّزت نوعية هذه الموارد وازدادت كفاءتها ازداد ازدهار هذه المجتمعات وتطوُّرها، ومنه العنصر البشري من أهم العناصر الموجودة داخل أي منظمة أو مؤسسة؛ حيث يُنظر إليه كأصل بشري فعال ولا يُعدُّ أبداً جزءاً من التكلفة، الذي بدوره يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة وذلك بالقيام الفعال للتنظيم المختلف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به بإنشاء مصلحة خاصة لتسيير شؤونه تدعى بمصلحة تسيير المستخدمين او إدارة الموارد البشرية تختلف التسميات حسب المؤسسة فهي من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية تقوم بوظيفة المتابعة لجميع العمليات المخولة وانجازها، ومن جهة اخرى موضوع إدارة الموارد البشرية هو علم وفن ونظام في آن واحد، يعتبر علماً نظرا لاحتوائه على معالم وقواعد يقوم عليها، و فناً فهذا لاعتماده على المهارة والابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الإنساني، هذا إضافة لكونه يطبق بطريقة دورية وأسلوب علمي محكم.

طرح الإشكالية

تهدف هذه الدراسة للتعرف على وظيفة مصلحة المستخدمين حيث تم مناقشة الإشكالية التي تم تلخيصها في التساؤل التالي:

1. ماهي مهام مصلحة المستخدمين داخل المؤسسات ؟
2. وكيف تساهم في زيادة الكفاءة في العمل من اجل تطوير وتعزيز القدرات وتحقيق المرونة في الاداء؟
3. ماهي عملية التوظيف التي تقوم داخل مصلحة المستخدمين ؟

الفرضيات:

1) يتمثل مهام مصلحة المستخدمين في ما يلي:

تسيير شؤون الموظفين ومتابعة مساهم المهني
القيام بتعيين الموظفين

2) تساهم في زيادة الكفاءة في العمل من اجل تطوير وتعزيز القدرات وتحقيق المرونة في الاداء

حيث انها :

تستطيع ان تساهم بدور جوهري مهم في تعظيم الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة من خلال قدرتها على رفع كفاءة وفعالية إدارة العنصر البشري.

تعظيم انتاجية العنصر البشري من خلال تطوير وتنمية رأس المال البشري.

3) العملية للتوظيف التي تقوم داخل المصلحة هي:

تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة.

تقوم بدراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.

اهداف البحث:

إن الهدف من البحث هو:

تسليط الضوء على موضوع ادارة الموارد البشرية

ومعرفة واقع وظيفة مصلحة المستخدمين في المؤسسات العمومية في نموذج دراسة حالة ببلدية بوسعادة

أهمية الدراسة:

اهمية البحث تكمن في توضيحات حول ادارة الموارد البشرية والتركيز على وظيفة مصلحة المستخدمين وعرضها بصفة مبسطة وسهلة.

المنهج المتبع:

تم تتبع في هذا البحث على المنهج النظري في الجزء الأول، والمنهج التطبيقي في الجزء الثاني والذي تم تطبيق فيه ما استنتج في الجزء الأول
الادوات المستخدمة:

الملاحظة:

خلال القيام بتقرير تربص قمت بتدوين بعض الملاحظات منها:

- القيام بالعمل الجماعي داخل مصلحة المستخدمين
- استماع الموظفين لنصائح العمل من زملائهم ذات الخبرة والاقدمية
- تولي المدير في إعطاء الإجازات للموظفين، ودراسة شكاوي العاملين في المنظمة، وإعداد التقارير الخاصة التي يُمنح بموجبها الموظفُ علاوة ما، أو منحة، أو ترقية، أو غيرها من الأمور.
- التنوع الوظيفي وعدم الملل عند العمل

اسئلة المقابلة:

1. هلا تفضلتم وأعطيتمونا نظرة عامة حول مكتب مصلحة المستخدمين ببلدية بوسعادة؟

.....

2. ما هو مهام مصلحة المستخدمين ؟

.....

3. هل يمكن الاستغناء عن هذا المهام ؟

.....

4. كيف تساهم مصلحة المستخدمين في نجاح المؤسسة؟

.....

5. ماهي اجراءات التوظيف ؟

.....

6. كيف تتم الترقية في الرتب والدرجات؟

.....

7. كيف يتم انهاء علاقة العمل ؟

8. برأيك هل ان اغلب الموارد البشرية تشكل مناصب مالية التي وفرتها الدولة؟

9. هل تطبيق انظمة وإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم في تحقيق أداء المتميز لأفراد داخل البلدية؟

10. ما رأيك في السياسات المنتهجة للعمل داخل البلدية؟

الإطار الزمني و المكاني:

مدة اجراء التريص هي 10 ايام وبالنسبة لمكان إجراء التريص: بلدية بوسعادة

صعوبات التريص:

السبب في اختيارنا لهذا الموضوع هو اهمية الكبيرة لوظيفة مصلحة المستخدمين داخل المؤسسات وفي خلال فترة إنجاز البحث واجهتني صعوبات عدة من بينها:

- العمل الفردي
- البرنامج الجامعي الذي عرقل من عملية البحث في الموضوع وإجراء التريص بشكل كاف
- عدم تزويدي بالمعلومات الكافية في ميدان التريص "البلدية"

النتائج المرجوة :

يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- اعادة تسمية مصلحة المستخدمين بمصلحة تسيير الموارد البشرية؛
- تنظيم دورات تكوينية لفائدة موظفي مصلحة المستخدمين التي تعزز الخبرة المهنية في مجال إدارة الموارد البشرية وتزويدهم بالمناهج الحديثة والأساليب الناجعة في تسيير الحياة المهنية للموظفين ؛
- تقسيم المهام لتسهيل و تنظيم العمل

الإطار النظري

تمهيد

تسعى المؤسسات في وقتنا الحالي إلى ضمان بقائها واستمرارها مما يحتم عليها استغلال مواردها استغلالاً أمثلاً من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة والتي لا يمكن الاستغناء عنها مهما بلغت درجة التكنولوجيا المستخدمة بها، نجد العنصر البشري من أهم العناصر الموجودة داخل مؤسسة ؛ حيث يُنظر إليه كأصل بشري فعال، ولقد بدا الاهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين تقريباً، حيث أدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية وبالذات في الدول الصناعية المتقدمة إلى إحداث تغييرات نوعية طبيعية للقوى العاملة، ولعل أهم هذه التغييرات هو زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة وأكثر مهارة وتخصصاً، ولقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسة بصفة عامة تتوقف على كفاءة التسيير العاملين ومن خلال هذا تم تقسيم الإطار النظري إلى مبحثين فالأول كمدخل لإدارة الموارد البشرية ويتضمن ثلاث مطالب، والمبحث الثاني عموميات حول وظيفة مصلحة المستخدمين وهو بدوره ينقسم إلى ثلاث مطالب.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أي مؤسسة حيث أصبح عمل المؤسسة يتحدد بناءً على هذا العنصر، فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه على كفاءة وفعالية مواردها البشرية.

المطلب 01: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة للعديد من التطورات من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار، تزامنت مع التغييرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية، وفي سياق ما وضحناه بالأعلى، سيتم تسليط الضوء على النظر المشار إليها منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الآن من خلال المراحل التالية أهم المراحل التي مرت بها فيما يلي

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل 1771):

تميزت هذه المرحلة بما يلي:

المنظور الإسلامي: بالرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولاً وعملاً في كتاب الله وسنة نبيه، والأمثلة على ذلك كثيرة، فقد كان بمقدور العامل أن بالرغم من يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو ولياً.

يدل على أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحدد الإسلام كثير من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2004)

لم تكن المجتمعات معتادة على التغيير السريع، كما لم تكن الهياكل الاجتماعية مرنة بدرجة كبير. وقد انعكس ذلك على النظر للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام كلية، فالنجار مثلاً كان يقوم بصناعة المنتجات الخشبية وبيعها وتوفير المواد الخام وقطع الغيار.

- مرحلة الثورة الصناعية (1771-1841):

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحياناً عن العمال واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل منها ساعات

العمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت أمرتهم. كما أدى الأمر أيضاً إلى رقابة وروتينية العمل وسام العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 35)

- مرحلة الإصلاح الاجتماعي او الحركات العمالية (1841-1871):

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان علي العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضرابات منظمة لم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

- مرحلة الإدارة العلمية (1871-1925):

حاول فردريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور حافزة. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 36)

واتسمت هذه المرحلة بالتحخصص وتقسيم العمل، وأصبح المورد البشري مطالباً بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل. وقد انعكس ذلك على النظر إلى المورد البشري باعتباره آلة أو ترس في آلة، الآلة لكي تعمل لا بد من تزويدها بالطاقة المحركة، والإنسان لكي يعمل لا بد من تحفيزه مادياً. ومن هنا ظهر خلال هذه المرحلة مفهوم الكائن المادي "الاقتصادي" وأهملت الحاجات النفسية والاجتماعية للمورد البشري، مما أدى إلى وأد القدرات والمهارات الابداعية والابتكارية لديه.

- مرحلة العلاقات الإنسانية (1925-1945):

تحول الاهتمام خلال هذه المرحلة إلى التركيز على العوامل السيكولوجية والاجتماعية للمورد البشري بمعنى أن إنتاجية العامل لا تتوقف فقط على العوامل المادية والاقتصادية، وتغيرت بالتالي النظرة للمورد البشري كونه "كائناً اقتصادياً" إلي كونه "كائناً اجتماعياً" له مشاعر واحاسيس تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل، نماذج القيادة، مساندة الإدارة. ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة

إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها إلتون مايو

- مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات (1945-الآن):

تبدأ هذه المرحلة من الحرب العالمية الاولى ثم نظام الطوائف وبعدها جاء ما يسمى بالتشريعات الحكومية .
أ- الحرب العالمية الأولى:

بدأت بعض الدول و خاصة المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية في تعقيد أسلوب التفاوض الجماعي collective bargaining ، فظهرت فكرة مجالس العمل التي تكونت من مجموعة من العمال الذين يتم انتخابهم من الإدارات المختلفة في المصانع، و كأحد الإجراءات الاستثنائية في الحرب كالطلب من كل صاحب عمل مقابلة هؤلاء الممثلين لمناقشة شكاواهم و مناقشتهم في المسائل المتعلقة بالأجور و ساعات العمل

و ظروفه و بالرغم من أن العديد من هذه المجالس استمر بعد انتهاء الحرب، إلا أن الكثير من أصحاب الأعمال عمدوا إلى حل هذه المجالس بالرغم من المعارضة الشديدة التي واجهوها من منظمات العمال. (ابراهيم، 2004، الصفحات 26-31)

و لكن بازدياد قوة التنظيمات العمالية و باتحاد صفوفهم وبتكفل العديد من النقابات المحلية في شكل اتحادات عامة للعمال، بدأ الاعتراف بالحركة العالمية بتزايد، و تدخل العديد من الحكومات لإعطاء الصفة الشرعية لتلك التنظيمات العمالية و تنظيم علاقتها بأصحاب الأعمال، بل أن بعض الدول دخلت كطرف ثالث في المفاوضات التي تتم بين تنظيمات العمال و تنظيمات أصحاب الأعمال و أصبح أسلوب التفاوض الجماعي أسلوب معترف به يتم من خلاله مناقشة المشاكل التي تسود علاقة العمل بين العمال و أصحاب الأعمال، كنتيجة مباشرة بدأ الكثير من المنظمات تعيين مجموعة من الأخصائيين في الشؤون العمال و تنظيمات أصحاب الأعمال و أصبح أسلوب التفاوض الجماعي أسلوب معترف به يتم من خلاله مناقشة المشاكل التي تسود علاقة العمل بين العمال و أصحاب الأعمال، و كنتيجة مباشرة بدأ الكثير من المنظمات تعيين مجموعة من الأخصائيين في الشؤون العمالية و شؤون التفاوض بطريقة فعالة، كذلك ازدياد اهتمام العديد من المنظمات بإدارة الأفراد وسعيك وراء تعيين الأخصائيين فيها و الذين تتمثل إحدى مهامهم الأساسية في التنبؤ بأي مجال يمكن للمشاكل الظهور فيه و العمل على التغلب على هذه المشاكل قبل تفاقمها و السعي وراء تحقيق علاقات عمل السليمة. (ابراهيم، 2004، الصفحات 32-33)

ب- نظام الطوائف:

و قد تميز هذا النظام بظهور العمالة المتمثلة في الأجراء الذين لهم أجر محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل، كما بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف و الصناعات الصغيرة و ذلك لتهيئة مساعدين و تنظيم شؤون الحرف و مساعدة أفرادها و أهم ما برز في هذه الفترة:

- ترتيب ساعات العمل.

- تقديم أجر مقابل العمل المقدم.

فمثلا قد يحتاج الحرفي إلى معين ومساعدين لكي يهيئهم للعمل كحرفيين، و قد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز كما يحتاج أن يهيئ خلفا له إذا مرض أو شاخ أو مات، لم يحتج أصحاب الحرف في تلك الفترة لأنظمة عمل أو أجر تعين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها اسرة ذات ملكية فردية تقتصر الى ما يلي:

- ❖ برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة و الإصابة بالحوادث.
- ❖ قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال.
- ❖ قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من هو المعلم في صنعته. (بروف، 2001، صفحة 28)

ج- التشريعات الحكومية :

بعد انتهاء الحروب قامت إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من أدوات عملية تتمثل في القياس، الاختبار، التقييم، ونقلها لأغراض بحيث أصبح تطوير و استخدام أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص و كذا أدوات تحديد الخصائص النفسية السلوكية لبعض الوظائف من الوسائل عما أية إدارة ناضجة ومتطورة للموارد البشرية.

إن تدخل الحكومات في تحديد شروط استخدام الأدوات إلى مجموعة تغيرات لتوسيع المسؤوليات الحكومة تستلزم الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل و العمال و من بين هذه المتغيرات نجد:

- تأمين شعور الحكومة بقيمة و أهمية الاعداد الواسعة من الأفراد الذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت ضحايا حقوقهم مسؤولية أساسية على عاتق الحكومة التي حبذتهم و استخدمتهم في الحرب.

- تنامي قوة العمال وتنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت اهتمام الحكومة. (عادل، 2006، صفحة 6)

فعلى سبيل المثال كانت الإدارة الأمريكية العضوية في التعيين حيث كانت تنظر إلى الوظائف الحكومية لمحاربة الحكم من حق الحرب الفائز في الانتخابات شغلها على افتراض أن الحكومة ذات مهام يمكن شغلها

بأفراد متوسطي كفاءة و المهارة، بالإضافة إلى ذلك فإن تصاعد أعداد الحوادث و الإصابات أدان الآثار السلبية على كل من العاملين و الاقتصاديين زيادة أعداد اتجاه الشركات الصناعية، مما دفع الحكومات إلى التأكد من توفير هذه الشركات لتهيئة عمل آمنة فأخذت قضايا حوادث العمل و الضمان الاجتماعي موقفا مهما في اهتمامات المنظمات والحكومات.

هذه التغيرات و غيرها انتهت في اتضاح عمل أدوات الموارد البشرية و إخضاعه لعوامل علمية

و موضوعية وقانونية. (البرادعي، 2006، صفحة 12)

وعلى ذلك فقد أصبح ينظر للموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة على أنها رأس المال فكري Intellectual capital، فلم يعد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مصدر تكلفة أو عبء يجب التخلص منه عند أول فرصة أو عند أول إخفاق بل هي بمثابة استثمار طويل الأجل يتحقق من خلاله الأهداف الرئيسية التي قامت من أجلها المنظمة باعتبارها ميزة تنافسية Competitive advantage كبرى لأي منظمة.

المطلب 02: مفاهيم إدارة الموارد البشرية:

لم يتم تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وما زال كل كاتب أو باحث يعرفها كما يراها هو، وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة ذات أهمية بالغة في المؤسسة وتسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف ذات الأبعاد المختلفة.

ولتوضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية نستعرض بعض التعاريف من وجهة نظر بعض الكتاب والاساتذة:

1. **تعريف حسن إبراهيم بلوط:** إدارة الموارد البشرية على أساس الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة. (بلوط، 2002، صفحة 18)
2. **تعريف عبد العزيز بدر البداوي :** يعرف عبد العزيز إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول اللازمين للمنظمة بالكم و النوع المناسبين و ما يخدم أهداف المنظمة و يرغبهم على البقاء في خدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها وتحقيق اهدافها (البداوي، 2009، صفحة 35)
3. **تعريف سيتو "citeau" :** إدارة الموارد البشرية على أن مسؤوليتها كوظيفة من وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية كفيلة بتغطية هذه الوظائف، ويضيف "سيتو" توافق آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في المؤسسة و يتعلق الأمر بالتوافق بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة. (pierre, p. 100)
4. **تعريف عصام الدين أمين بوعقلة:** إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بتخطيط و تصميم و تنفيذ و تطوير و تنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا أو مستقبلا و حسب استخدامها وحفظها وصيانتها و تنميتها و تقويم أدائها، وتعظيم القدرة و الرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة إنتاجية الأداء من حيث الفعالية و الكفاءة. (علقة، 2005، صفحة 25)
5. **فرنش:** هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
6. **سيكولا:** هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
7. **جلويك:** هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
8. **شروذن وشيرمان بي:** إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.
9. **سميث جي وجرانت جي:** هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد. (ادارة الموارد البشرية)
10. **تعريف سهيلة محمد عباس :** إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة الوظيفة الأساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام فيه مع استراتيجية المنظمة و رسالتها و يساهم في تحقيقها. (عباس، 2006، صفحة 26)

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية.

المطلب 03: أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية:

تتم إدارة الموارد البشرية من خلال العديد من مبادئ والأسس في العمل أهمها:

1. تخطيط الموارد البشرية :

هو عملية تحديد احتياجات الموظفين في الحاضر والمستقبل بالنسبة للمؤسسة لتحقيق اهدافها، وترتبط جميع مهام ادارة الموارد البشرية حيث انه يضمن الاستراتيجية الموارد الخاصة به تتكامل تماماً مع استراتيجيات الأعمال، الهدف من التخطيط هو المحافظة على المرونة في حالة الحاجة للتغيير ومواكبة مختلف الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. (الزغبى، 2021، الصفحات 10-13)

2. التحليل والتصميم الوظيفي:

ما تركز عليه الموارد البشرية هو ضمان الربط بين ما تريد الشركة تحقيقه وما هي الوظائف التي تعرضها الان والوظائف تقع في صميم كل مؤسسة حيث تقوم بتوضيح الاهداف العامة للمؤسسة وما تقوم به المؤسسة عن طريق التحليل والتصميم الوظيفي. (الزغبى، 2021، الصفحات 16-17)

التحليل الوظيفي: هو عملية جمع معلومات حول وظيفة ما بطريقة منهجية ويتم تحليل محتوى كل وظيفة لتحديد

الواجبات الرئيسية والصفات البشرية الواجبة لإنجازها، وهو اجراء تقني اساسي يتم استخدامه لتحديد الانشطة الرئيسية والاشياء التي يجب القيام بها

• **التصميم الوظيفي:** وثيقة تتضمن معلومات عن المهام والواجبات والمسؤوليات الوظيفة. ويركز على تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات ويشمل المسمى الوظيفي والموقع الملخص الوظيفي والواجبات والنظم المستخدمة والأشراف وظروف العمل، الهدف منه هو تحسين الرضى الوظيفي والمشاركة وبالتالي تحسين الانتاجية الشاملة والجودة والحد من مشاكل الموظفين

3. التوظيف: هو العملية الشاملة التي تعنى جذب واختيار وتوظيف المرشحين المناسبين داخل المؤسسة اما بصفة دائمة أو مؤقتة. (الزغبى، 2021، صفحة 19)

4. الاختيار: عملية جذب واختيار وتوظيف المرشحين المناسبين وموائمة المتقدمين مع الوظائف، وذلك وفق عدة طرق تشمل المقابلات مراكز التقييم الاختبارات.

5. إدارة الأداء: عملية منهجية لتحسين اداء المؤسسة بأكملها وتشمل قياس مخرجات الاداء مقارنة مع التوقعات

والاهداف الاولية المتفق عليها مع جميع الموظفين تقوم هذه العملية بتحديد التوقعات والمهارات. (الزغبى، 2021، صفحة 24)

6. التدريب والتطوير: تهدف هذه العملية إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم، هذا ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية وهي تنمية المعارف، تنمية المهارات، تغيير الاتجاهات يعتبر هذا النشاط من هي أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تكمن في تحقيق ميزة تنافسية و تحسين المؤشرات الاقتصادية لها.

7. إدارة المكافآت (Management Remuneration): تعتبر إدارة المكافآت من أهم العناصر التي تولي حكومة الشركات الاهتمام بها وتعتبر وسيلة تسهل من عمليات اتخاذ القرار لذا تقوم المؤسسات بإنشاء لجان مختلفة على مستوى هذه الإدارة كلجنة التعويض واللجنة التنفيذية. تتمثل أهميتها في أنها تقف عائقاً أمام كبار المسؤولين وكذا المدراء التنفيذيين في استغلال مراكزهم لخدمة المصالح الذاتية لها أثر كبير على الأداء في المؤسسة إذ تولي الموارد البشرية الاهتمام بهذا العنصر ومدى عدالته ومدى تقيد الإدارة بتنفيذ أنشطتها بدون تحايل، ففي ظل حكومة الشركات على إدارة المكافآت الكشف عن الأنظمة المعمول بها لتحديد الأجور والمكافآت على مختلف المستويات الإدارية، كما يجب توفير المعلومات التي توضح طريقة احتساب الأجور والتعويضات كما يجب أن تخضع إدارة المكافآت للمعايير المحلية المطبقة.

المبحث الثاني: عموميات حول وظيفة مصلحة المستخدمين

في ظل المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، زاد الاهتمام أكثر بالمستخدمين (الأفراد) باعتبارهم مصدرا للميزة التنافسية سيما في ظل التوجه الاستراتيجي لها، فظهرت العديد من الممارسات والأساليب التسييرية التي تهتم بهم أكثر، والعمل على تطوير مواردها البشرية بما يتماشى مع التحولات و التحديات التي تواجهها، لذا سنتطرق إلى الإطار التعريفي لوظيفة المصلحة المستخدمين نتناول فيه مفاهيم أساسية لهذه الوظيفة في المطلب الاول ، ثم نتطرق إلى أهميتها المطلب الثاني واهدافها في المطلب الثالث.

المطلب 01: تعريف وظيفة مصلحة المستخدمين

نجد العديد من المسميات التي سميت بها وظيفة الموارد البشرية منها وظيفة المستخدمين او الأفراد او العاملين، القوى العاملة المهارات، و هذا الاختلاف في المسميات يرجع إلى مجموعة من العوامل تزامنت أساسا مع تطور النشاط الاقتصادي، و تطور المفاهيم التسييرية (الإدارية)، تنامي دور الأفراد في المؤسسات خاصة في ظل مرحلة جديدة للاقتصاد وهي اقتصاد المعرفة والتأكيد على أن الأفراد مورد أساسي ومهم يساهم في تحقيق المزايا التنافسية، لهذا نجد من الأهمية بمكان الوقوف على مصطلح المستخدمين في هذا البحث.

تعريف الموارد البشرية: تعرف الموارد البشرية بأنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد

أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ، و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية؛ (عقيلي، 2005، صفحة 11) يمكن تعريف مصلحة المستخدمين بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة؛ (منير، 2023، صفحة 2) وتعرف أيضا بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة المستخدمين العاملين في المنظمة ، ويدرك من التعريف بان مصلحة المستخدمين تشتمل على النشاطات الآتية:

1 - **التخطيط:** ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة ؛

2 - **التنظيم:** تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ؛

3- **التوظيف:** تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين ؛

4- **القيادة:** توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل ؛

5 - **الرقابة:** وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة .

يمكن القول بأن وظيفة مصلحة المستخدمين تقوم بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسة و متابعة مسارهـم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل وعليه فإن

المطلب 02: أهمية وظيفة مصلحة المستخدمين

تعتبر وظيفة مصلحة المستخدمين وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية وتكمن أهميتها في ما يلي:

تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل تعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية و الطاقات والمعلومات الموجهة نحو: الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل التكنولوجية؛ البيئة الثقافية؛ الأهداف وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة .(منير، 2023، صفحة 2)

المطلب الثالث: اهداف وظيفة مصلحة المستخدمين

يعتبر الهدف الأساسي في وظيفة تسيير المستخدمين هو تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات واحتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بـموارد بشرية فعالة ومتطورة ويمكنها استنتاج عدة أهداف وهي:

الأهداف الإنسانية: تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج في إشباع رغبتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية والعمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق:

معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز وعدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم والاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة

الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقاً لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين

الأهداف التنظيمية: تبرز الأهداف التنظيمية فدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع

الكفاءة الإنتاجية، وذلك بإيجاد استراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

الأهداف الوظيفية: تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقاً لحاجاتها. (يحياوي، صفحة 5)

الخلاصة :

إن التطورات التاريخية السريعة لإدارة الموارد البشرية في مجال الخدمات والتكنولوجيا أدى إلى تغييرات ملموسة من مفاهيم في تصميمات وبالتالي أصبحت مهمة في أي مؤسسة لما لها من دور كبير في إدارة القوى العاملة من خلال أسس ومبادئ التي تقوم عليها داخل مكان العمل.

ومن جهة أخرى وظيفة مصلحة المستخدمين والتي تقوم باختيار الموظفين وتعيينهم وتدريبهم وتوجيههم وتطوير مهاراتهم بما يحقق أهداف العمل. بالإضافة إلى تقييم أدائهم وتحفيزهم والتعامل مع كافة الجوانب التي تتعلق بهم، فهي جزء مهم و أساسي ورئيسي في أي مؤسسة من خلال طرح اهدافها ولا يمكن الاستغناء عنها مطلقاً .



الإطار التطبيقي

تمهيد

نظرا للمكانة التي تعطى لوظيفة مصلحة المستخدمين وكونها عنصرا أساسيا في المؤسسة، فهي المسؤولة على الإشراف في قيادة المنظمة وثقافتها مع التزام المستخدمين بقوانين العمل، والتي تختلف حسب المنطقة الجغرافية. وغالبا ما تشرف أيضا على صحة وسلامة وأمن الموظفين. كما انها تعتبر وسيط أساسي بين المنظمة و الموظفين.

وعندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على التربص الميداني فإن الأمر يتطلب الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان التربص، بما في ذلك التعرف على المنظمة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي مروراً على التركيبة البشرية اي العنصر البشري وهذا ما تم التطرق إليه في المبحث الأول مع عرض النتائج ومناقشة نتائج الدراسة في المبحث الثاني.

المبحث الاول: الدراسة التطبيقية لبلدية بوسعادة

تم اختيار ميدان التربص لموضوع بحثنا في بلدية بوسعادة وينقسم هذا المبحث الى ثلاث مطالب

المطلب 01: تعريف بلدية بوسعادة

حسب القانون 90/80 بتاريخ 07/04/1990 يعرف البلدية كما يلي:

هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية الأساسية في الدولة بحيث يسهر على خدمة مصالح بلدية بوسعادة موظفين منهم الموظف الدائم و الموظف المتعاقد. وتسيير الإداري متعلق بمصالح البلدية حيث تؤدي الخدمات الجلية للمواطنين ولو بوسائل مختلفة لتسير جل المصالح حيث يستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل. وذلك لتقريب الإدارة من المواطن اكثر ومحو كل أساليب البيروقراطية

المطلب 02: التحليل الهيكلي لبلدية بوسعادة

إن سير الإدارة المتعلق بالبلدية عرف تطورات من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي وهو مجلس بلدي للمداولة والمراقبة على مستوى بلدية بوسعادة يعالج المجلس كل شؤون البلدية التابعة لاختصاصه قانونا بواسطة مختلف اللجان الدائمة ويتخذ قراراته بموجب مداولة. يترأسه رئيس المجلس الشعبي البلدي وبعدها مكتب الامانة العامة هي جهاز تنفيذي يشرف عليها الأمين العام للبلدية، وهو المساعد المباشر الأساسي لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، يرأسها موظف برتبة متصرف إقليمي للبلدية الذي بدوره يسهر على السير الحسن لجميع مصالح البلدية و التنسيق فيما بينها حيث انه يقوم بمهمة مزدوجة تجمع بين أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام، وتضم:

1. مصلحة كتابة المجلس والمصالح المشتركة:

- ـ مكتب كتابة المجلس : الذي بدوره القيام بالكثير من المهام منها المصادقة على جميع المداولات والقرارات
- ـ مكتب المصالح المشتركة : يقوم بتنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية
- ـ مكتب الارشيف: هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق والجراند الرسمية والقرارات والسجلات للعمل بها في الوقت الذي يحتاج إليها.

2. مصلحة الإحصاء وتسيير الإعلام الآلي:

- ـ مكتب تسيير الاعلام الآلي: يقوم بإعداد وتحضير البرامج المتعلقة بالإعلام الآلي والمتعلقة باقتناء وتجهيز مقر البلدية وملحقاتها بأجهزة الإعلام الآلي.
- ـ مكتب الاحصاء: يقوم إعداد جداول الإحصائيات بالتنسيق مع مديرية التنظيم والشؤون العامة.

3. مديرية التنظيم والشؤون العامة:

- ـ مصلحة الحالة المدنية: هي مكان لتحرير العقد او الشهادة
- ـ مصلحة الشؤون العامة: تقوم بعدة وظائف تخص البلدية حسب اجراءات معينة.

لـ مصلحة التنظيم والشؤون القانونية : تقوم بالاطلاع على المنازعات داخل البلدية ومتابعة الأحكام القضائية.

لـ مصلحة البيومترية : وتتبع التنظيم العام رفقة الحالة المدنية.

4. مديرية الوسائل العامة :

مصلحة الصيانة: وتقوم بإنجاز بطاقة تقنية لكل مشروع ومراقبة الأشغال ميدانيا

مصلحة الوسائل العامة: توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للهياكل

5. مديرية البناء والتعمير:

لـ مصلحة البناء والتعمير: تتولى مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعمير والهندسة المعمارية والبناء على المستوى المحلي.

لـ مصلحة التهيئة والتعمير: هي محور التوفيق في إحداث توازن بين مصلحتين، مصلحة خاصة تتعلق بالمالكين والأفراد والذين يرغبون في ممارسة مختلف الأنشطة العمرانية، ومصلحة عامة تأخذ بعين الاعتبار حماية البيئة وفرض إجراءات الضبط في مجال التعمير. وقصد تنظيم عملية التهيئة والتعمير.

6. المديرية المالية :

لـ مصلحة ممتلكات البلدية : تقوم بتسيير الممتلكات البلدية عن طريق تحسين الأسعار وتجديد العقود مصلحة الميزانية العمليات المالية تقوم هذه المصلحة بعمل إداري وسياسي: يتمثل في العمل الذي تقوم به مصلحة المحاسبة عند إعداد الميزانية، كتسجيل النفقات الضرورية، وتحضير مشروع الميزانية للمنتخبين المحليين مديرية الشؤون الاجتماعية مصلحة الشؤون الاجتماعية مكتب متواجد على مستوى مكتب النشاط الاجتماعي البلدي، يسيره موظف تابع للوكالة التنمية الاجتماعية ، مهمته الأساسية هو ربط الاتصال بين البلدية والفئات المحرومة بما فيها ذوي الاحتياجات الخاصة ،و مديرية النشاط الاجتماعي وهذا للتكفل بهذه الفئات.

لـ مصلحة الشؤون الثقافية والرياضية : تتبع مشاريع المبادرات المحلية للتنمية البشرية ذات الطابع الثقافي ورياضي.

7. مديرية المستخدمين:

تقوم بإعداد أدوات لتسيير الموارد البشرية تنقسم الى مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة الشغل والتمهين والتكوين .

يمكن تلخيص ما تم طرحه سابقا في مخطط الهيكل التنظيمي للبلدية بالمخطط التالي :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمانة العامة

مصلحة كتابة المجلس والمصالح المشتركة

مصلحة الإحصاء وتسيير الإعلام الالى

مكتب المصالح المشتركة

مكتب تسيير الإعلام الالى

مكتب الإحصاء

مكتب الأرشيف

مكتب كتابة المجلس

مديرية التنظيم والشؤون العامة

مديرية الوسائل العامة

مديرية المستخدمين

مديرية البناء والتعمير

مديرية المالية

مديرية الشؤون الاجتماعية

مصلحة البيومترية

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة الشغل و التمهين والتكوين

مصلحة التهيئة العمرانية

مصلحة الميزانية والعمليات المالية

مصلحة الشؤون الاجتماعية

مصلحة التنظيم والشؤون القانونية

مصلحة الصيانة

مصلحة تسيير المستخدمين

مصلحة البناء والتعمير

مصلحة ممتلكات البلدية

مصلحة الشؤون الثقافية والرياضية

مصلحة الشؤون العامة

مصلحة الحالة المدنية

مكتب تسيير المستخدمين

المصدر: بلدية بوسعادة

الهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة

المطلب 03: الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين

تتكون مصلحة المستخدمين من مدير المستخدمين رتبة ملحق ذو خبرة لأكثر من 10 سنوات يشرف على مجموعة من 15 الموظفين، 04 مرسمين، 04 متربصات، 06 تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة تقني 02 تقني سام في مكتب تعداد المستخدمين، 03 تقني سام تسيير الموارد البشرية

يقوم الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، والتنسيق والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية حيث انه يضم ما يلي:

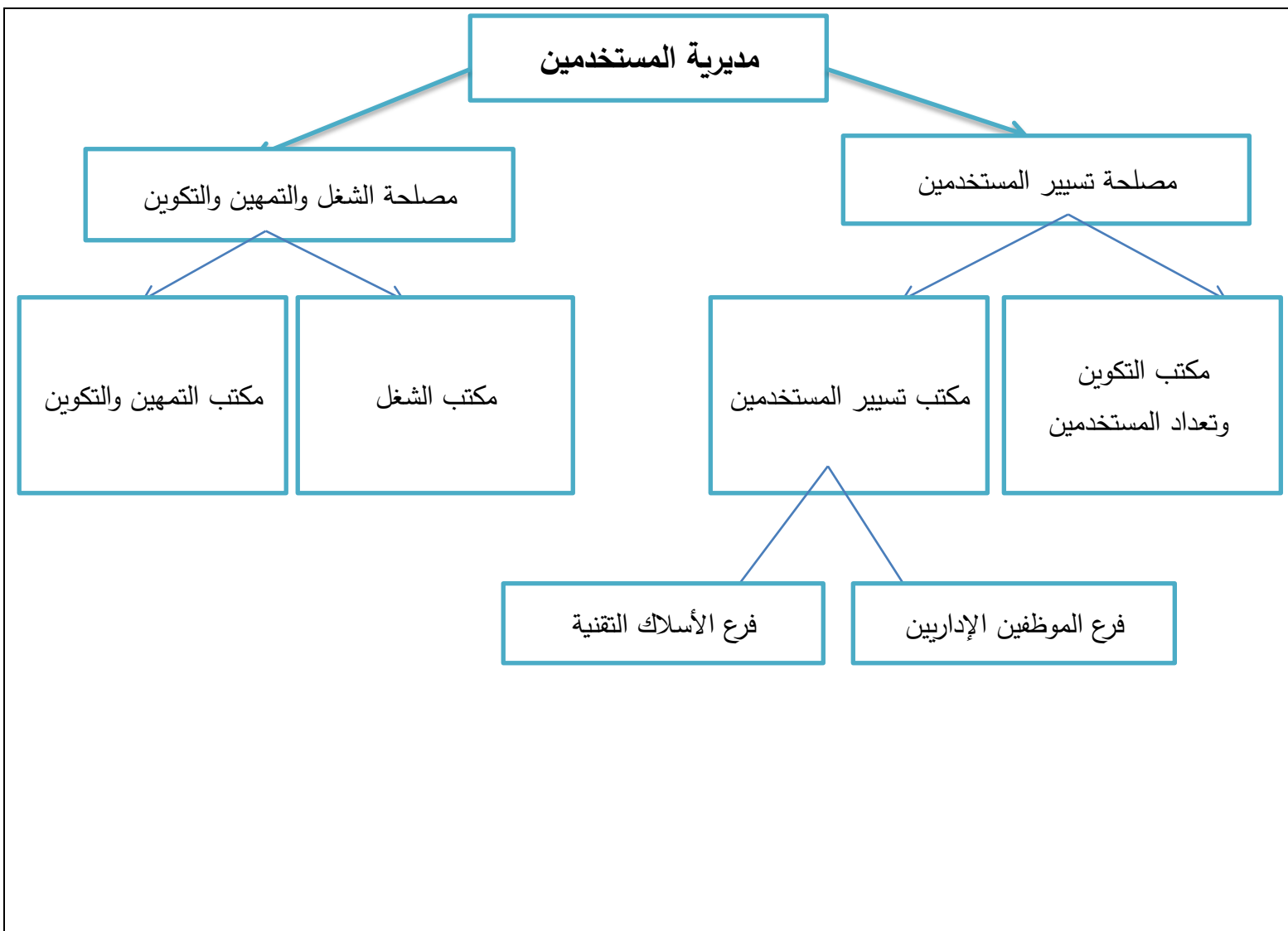
مديرية المستخدمين والتي تنفرع الى قسمين اساسين وهما :

1. مصلحة الشغل والتمهين والتكوين:

- لـ مكتب الشغل: يتم فيه إدماج النشاط الاجتماعي (DAIS) ، عقود ما قبل التشغيل، الإدماج المهني
- لـ مكتب التمهين والتكوين : ويقوم بـ:
- تسجيل الشباب الراغبين في تعلم المهن .
- المصادقة على ملفات التمهين الاتصال بأصحاب المهن والحرف بمراكز التكوين لتحديد الاحتياجات.

2. مصلحة تسيير المستخدمين :

- لـ مكتب تعداد وتكوين المستخدمين: يعمل على تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للبلدية والمصالح المشتركة
- اعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الاداريين والتقنيين واعوان مصالح البلدية.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي البلدية مع ضمان التوزيع المنسجم بين مختلف القطاعات
- تنسيق اعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للبلدية
- لـ مكتب تسيير المستخدمين:
- يقوم بالتسيير المهني للموظفين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل.
- تحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه؛
- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه؛
- السهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني وعلى أساس الاختيار والتأهيل والالتزام بتطبيق جميع المراحل.
- تحضير جدول حصيلة الشغل.
- وتنقسم الى قسمين فرع الموظفين الاداريين وفرع الاسلاك التقنية



الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين

المصدر: بلدية بوسعادة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

سيتم عرض ومناقشة اهم النتائج لوظيفة مصلحة المستخدمين في شكل مطالب

المطلب 01: دور وظيفة مصلحة المستخدمين داخل البلدية

لهذه الوظيفة دور حيوي كبير داخل المنظمة؛ ذلك لأنها تصب اهتمامها على الموظفين، ولها أهمية كبيرة داخل البلدية ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها لتحقيق هذا الدور هو تسيير شؤون المستخدمين الذي يعمل على سيرورة العمل بالشكل الأمثل كما لها دور في التطوير التنظيمي للبلدية فيبرز من خلال القدرة على تحسين اداء البلدية بشكل كبير ورفاهية موظفيها. لهذا السبب وحده ، يستحق التطوير التنظيمي جهدًا واهتمامًا متسقين من قبل قادة الأعمال في كل مكان.

كما تعمل على دراسة وتحليل الأماكن الوظيفية المطلوب في تغييرها أو إعادة هيكلتها في جميع أقسام البلدية، وذلك من خلال دراسة الواجبات والمهام التي يقوم بها الموظفون وتنفيذ المقابلات للتعرف إلى كيفية أداء الموظفين لهذا المهام، كما يقوم بتصميم الوصف الوظيفي المناسب بصورة مهنية للمهني الإداري لتحديد المسؤوليات والمهام والرواتب المناسبة لكمية الواجبات وطبيعة العمل.

تسهر على تطبيق سياسات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالجوانب الادارية للعاملين من خلال تطبيق اللوائح الادارية.

تعمل على ضبط عمليات الحضور والانصراف (شؤون العاملين) وإدارة المؤثرات اليومية للعاملين (خصومات- غياب - تأخير... الخ) ورصد ذلك على برامج الاجور والمرتبات وبالتالي ضبط تكاليف الشركة والمحافظة على نقديتها.

المطلب 02: مصادر الحصول على المستخدمين للبلدية

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وهي:

أولاً : المصادر الداخلية

ويقصد بالمصادر الداخلية الموارد البشرية المتاحة داخل الشركة ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف ذات إشراف أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج الشركة ومن أهم هذه المصادر:

1. الاعلان الداخلي: هو سياسة الاعلان الداخلي عن الوظائف الخالية لإعطاء الفرصة لموظفين البلدية في التقدم لشغل بعض الوظائف اذا استوفوا شروط التعيين فيها وهي:

- حسن السيرة والسلوك

- الخبرة والاقدمية

- جلب شهادة اعلى من مستوى الوظيفة الحالية له

- ان يكون لائقاً صحياً للعمل

2. الترقية: نقل الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم

رواتب الموظفين العام والخبرة المهنية

ثانياً: المصادر الخارجية

وهنا يمكن التحدث عن إجراءات التوظيف التي تبدأ من:

الدراسة دقيقة للوظيفة : وتقوم على ميزانية البلدية وذلك حسب انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وهو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المستخدم من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، وبعد القيام بدراسته يتم الموافقة عليه لملء الوظيفة الشاغرة وتنتهي بمحضر التنصيب تتم على مستوى مصلحة المستخدمين عن طريق :

إعلان الخارجي: تقوم الجريدة الرسمية بنشر خبر وظيفة شاغرة بعد تحديد يوم استقبال الطلب من طرف المترشح فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك : الاسم، السن العنوان، الشهادة العلمية، الخبرة اذ كانت موجودة؛

الاختبارات المهنية: التي تكشف عن مدى تلائم الفرد مع المنصب الذي سيشغله تطابق الخصائص المعرفية والعقلية والحركية للمترشح .وبعد اجتياز هذه الاختبارات يتم الرفض او القبول للمترشحين؛

التعيين : بعد أن يمر الفرد على كل المراحل التي سبق ذكرها يصبح مؤهلا للحصول على المنصب الذي كان معروض فيتم تعيينه؛

المرحلة التجريبية او التدريبية: بعد استلام الموظف الجديد عمله يمر على مرحلة تجريبية حيث يوضع تحت الملاحظة في فترة تدريبية قصد التأكد من مدى كفاءته و قدرته على القيام بالعمل الموكل إليه ، كما تسمح له بالتعرف على ظروف العمل و محيطه ؛

التثبيت: بعد نهاية المدة التجريبية بنتيجة إيجابية يتم تثبيت لموظف على أساس أنه يتمتع بكل المؤهلات العلمية و العملية والسلوكية بعدها يصبح الموظف متمتعاً بكل الحقوق بما في ذلك تلك التي كانت مجمدة في الفترة التجريبية.

المطلب 03: عرض النتائج وتحليلها

مصلحة المستخدمين من أهم المصالح في البلدية والتي تتكون من مكتب المستخدمين الذي يعتبر الخلية المسؤولة على تسيير الحياة المهنية للموظفين من تنصيبهم حتى إحالتهم على التقاعد أو عزلهم، ونشر وتبليغ القرارات الفردية وإعداد حصائل الشغل والفهارس السنوية للموارد البشرية في: المناصب المالية المشغولة والغير مشغولة، هرم الأعمار للمستخدمين، التوقعات للإحالة على التقاعد، تصنيف العمال إلى (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التحكم والتنفيذ مؤقتين ودائمين) ، ويتكفل المخطط بجمع ووضع خطط: التوظيفات والترقيات، حركة المستخدمين، التكوين والترقيات، إذ يتم إعداد المخطط بمجرد تبليغ المصلحة بدفتر الميزانية ويتم التأشير عليه من مفتشيه الوظيفة العمومية حيث يهدف إلى إعادة النظر في هيكله المستخدمين كما ونوعاً وفقاً للنشاطات الإدارية وتطويرها.

و يعد المكتب جداول (الخصم، الإنذار و الاستفسار) جداول الترقية في الدرجات وقراراتها، قرارات الترسيم، المسابقات المهنية، واستقبال ملفات المترشحين عند شغور المناصب ، تقارير شهرية عن العطل المرضية والعلاقات الاجتماعية المهنية ومنها نستنتج ان مهام مصلحة المستخدمين يقوم على عمل مكتب المستخدمين من خلال ما يلي :

متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف انجاز قرارات الترسيم للموظفين المعينين الجدد انجازات قرارات الترسيم ومقررات الترقية في الدرجة وإنجاز قرارات العطل

المرضية الطويلة المدى ومقررات التكفل، الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع، ملفات التقاعد على مستوى الصندوق التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية، التأهيل و الترقية إلى مناصب عليا كما انه لا يمكن الاستغناء عن هذا المهام لأنه هو المحرك الاساسي للبلدية وبصفة خاصة لمصلحة المستخدمين لأنها تساهم في نجاح المؤسسة بتحقيق التوازن والتجانس بين الموظفين الموجودين في الشركة كذلك بين الأفراد العاملين في جميع الأقسام داخل البلدية لأن كل قسم مرتبط بالقسم الآخر. وتساهم بالدرجة الاولى في استقرار العمل في والمساعدة على استمراريته حيث انها تقوم بعلاج مشكلة نقص الموظفين لسد النقص الموجود في الأقسام التي تحتاج الى عاملين من خلال عملية التوظيف والاجراءات اللازمة لها حيث تتم وفق ميزانية التوظيف السنوية حسب المقرر في المخصص والتي تمر عبر خطوات مترابطة وذلك حسب التصنيف الوظيفي مروراً على الدراسة الدقيقة والمسبقة للوظيفة مع مراعاة شروط ومتطلبات التوظيف والضوابط وهي يتم عن طريق الإعلان بالصحف المحلية او الجريدة الرسمية ثم تقديم طلبات التوظيف والسيرة الذاتية ثم اجتياز المرشح الى المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف ثم الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة بعد ذلك يمر على التدريب لتسيير هذه الوظيفة وهذه الخطوات تتم حسب نوعية الوظيفة مع مراعاة نماذج التعيين المستخدمة والاولوية لعمال البلدية حيث تتم ترقيتهم في الرتب والدرجات حسب شروط وعلى أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساره المهنى على الشهادات والمؤهلات المطلوبة بعد تكوين متخصص، الخبرة المهنية، السيرة الذاتية يتم انهاء علاقة العمل وفق المقرر في الحالات التالية: الإلغاء القانوني، انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحدودة، الاستقالة، التسريح، العجز الكامل عن العمل، التسريح للتقليص من عدد العمال، إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة، التقاعد، الوفاة، عند إنهاء علاقة العمل، شهادة عمل تبين تاريخ التوظيف وتاريخ إنهاء علاقة العمل وكذا المناصب التي شغلت والفترات المناسبة لها، والاستقالة هي حق معترف به للعامل وعليه ان يبدي رغبته في إنهاء علاقة العمل مع الهيئة المستخدمة بأن يقدم استقالته كتابة.

عند تطبيق انظمة وإجراءات اللازمة لسير العمل لكل موظف يساهم في تحقيق أداء المتميز لأفراد داخل البلدية ويزيد في احتمالية نجاح السياسات المنتهجة داخل البلدية

الخلاصة

الدراسة الميدانية قامت كانت سبب في معرفة دور وظيفة مصلحة المستخدمين وكيفية تطبيقها في البلدية حيث انها تعتبر من الوظائف المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية كما انها تلعب دورا فعالا في حياة الموظف والبلدية بصفة عامة فهي تزيد من كفاءة العامل وتشجيعه على تقديم الافضل للبلدية وتسهر على تطبيق القانون لحماية البلدية والعامل بصفة خاصة من اجل جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والمستقبل كون المورد البشري محرك اساسي لكل عناصر البلدية.



الخاتمة

من خلال ما تقدم تبين بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تتميز بأسس ومبادئ بوظائف عدة تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

وتعد وظيفة مصلحة المستخدمين محرك الرئيسي للبلدية ولا يمكن الاستغناء عنها، وتعتبر كعنصر فعال لأن الدراسات التي قمنا بها أثبتت مدى أهميتها ودورها حيث انها تعمل على وتطوير كفاءات العمال وابرار مهاراتهم من جهة أخرى، كما ان مصلحة المستخدمين تشارك أيضا في إنهاء خدمات الموظفين بما في ذلك الاستقالات، وفاة، اقالة، تقاعد، والفصل المتعلق بسوء الأداء وزيادة الموظفين .وهذا ما تجسد في بلدية بوسعادة من خلال عمل مصلحة المستخدمين على تحقيق أهداف البلدية بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب ومن خلال تفعيل الآليات القانونية للتحفيز الايجابي وغيرها من الإجراءات القانونية الضامنة لتوجيه جهود الموظفين لخدمة أهداف بلديتهم ، حيث أن أي تقصير في عمل مصلحة المستخدمين يمس مباشرة جوهر أهداف البلدية. إن وظيفة إدارة الموارد البشرية في البلدية لازالت مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في جوانب تنفيذ اللوائح والقوانين..

النتائج:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع وإسقاطه على واقع البلدية ، فقد توصلنا للنتائج التالية والتي هي:

وظيفة مصلحة المستخدمين: تعمل على رفع كفاءة، وقدرة، وأداء، ومهارات العاملين فيها، وتحفيزهم بشكل مستمر على العمل للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية التنظيمية أو الفنية.

التخطيط الجيد لوظيفة مصلحة المستخدمين: وذلك من خلال تحديد الكم، والنوع من العمالة المطلوب توافرها في المنظمة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

الاختيار والتعيين: وذلك من خلال إيجاد، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

تقييم الأداء وتحفيز الموظفين: وذلك من أجل قياس مدى تطور، أو تراجع أداء الموظفين، ومعرفة أسباب الخلل، ومعالجتها، والعمل على تحفيز الموظفين من خلال تقديم المزايا لهم.

امكانية توفير أساليب تكوينية عديدة التي تنمي المعلومات وتزيد في المعرفة كالمحاضرات والمناقشات والمؤتمرات والتعليم المبرمج.

قائمة المراجع:

الكتب

- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، للطبع والنشر، الاسكندرية، 2004، ص35-36
- حسام ابراهيم حسن، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام: ط1، عمان، دار البلدية، 2004، ص 26- 31
- 32- 33
- سعاد نائف بروف: ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان . دار وائل 2001 ص 28
- مؤيد سعيد السالم ، عادل حرشوش صالح، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، عمان، عالم الكتب حديث 2006، ص 6
- سمير محمد عبد الوهاب ،ليلى مصطفى البرادعي، ادارة الموارد البشرية، المفاهيم، المجالات، الاتجاهات الجديدة القاهرة مركز الدراسات والاستشارات الادارة العلمية 2006 ص12
- حسن ابراهيم بلوط ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص18
- عبد العزيز بدر البداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية - ط1 - عمان، دار السيرة للنشر، 2009، ص 35
- عصام الدين أمين بو علقه، ادارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2005، ص 25
- سهيلة محمد عباس ،ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ط1 الأردن دار وائل 2006 ص26

المحاضرات

- نوي منير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي 2023، ص2
- نعيمة يحيوي ، سلسلة المحاضرات في ادارة الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية ، لطلبة الماستر ، تخصص اقتصاد نقل وخدمات ،جامعة الحاج لخضر-باتنة- ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص5
- عمر عبده الزغبى، مبادئ إدارة الموارد البشرية، ادراك، 2021، ص 10- 13، 16-17

المراجع باللغة الاجنبية

Jean-Pierre Citeau ,GESTION DES RESSOURCES HUMAINES,
Principes généraux et cas pratiques, 3rd edition Darnand colin ,p100

المواقع الإلكترونية

ادارة الموارد البشرية- انظر الموقع:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9

قائمة الملاحق:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علم الاقتصاد والتسيير



المسيلة في:

رقم:

الى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد....

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة علم الاقتصاد والتسيير تخصص: إدارة الأعمال
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	مقيدش سارة آية	202035072650	110021022014000007	
02				
03				
04				
عنوان البحث:				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		رئيس القسم (الختم و الإمضاء)		
تمارستو فتيحي		نصارستوفيق		

