

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



كلية الحقوق والعلوم السياسية شعبة العلوم
قسم العلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان

تسيير الموارد البشرية بالمراكز المتخصصة في الجزائر

(مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا بالمسيلة - دراسة ميدانية)

إشراف الأستاذ :
أ.د زايدي عبد العزيز

إعداد الطالب :
بن جدو أيوب

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
برادشة فريد	أستاذ محاضر	رئيسا
زايدي عبد العزيز	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
زوبيري عبد الله	أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى التي جعل الله
الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها
سر نجاحي وتوفيقني بعد الله
الغالية أمي حفظها الله وأطال في عمرها
إلى الذي تكبد المصاعب والمتاعب من أجلي
أبي الغالي حفظه الله
إلى الأسرة الصغيرة
الزوجة الفاضلة التي ساندتني ووقفت بجانبني
وأبنائي (أنس، نعيم) .

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله حق قدره ومقداره العظيم

في البداية أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور زايد

عبد العزيز علي كل ما بذله من مجهوداته لمساعدتي لإتمام هذا العمل

المتواضع وكل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف وكل

رأسهم الأستاذة الدكتورة بونوة ح .

والى كل من قدم لي يد العون والمساعدة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
-	الإهداء	01
-	شكرو تقدير	02
-	فهرس المحتويات	03
-	فهرس الجداول	04
-	فهرس الأشكال	05
14-09	مقدمة	06
الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لتسيير الموارد البشرية		
16	تمهيد	08
17	المبحث الأول : مفهوم الموارد البشرية	09
17	المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية	10
18	المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية	11
20	المطلب الثالث : أهداف الموارد البشرية	12
27	المطلب الرابع : وظائف الموارد البشرية	13
28	المبحث الثاني : مفهوم تسيير الموارد البشرية	14
28	المطلب الأول : تعريف تسيير الموارد البشرية	15
30	المطلب الثاني : أليات تسيير الموارد البشرية	16
34	المطلب الثالث مقومات تسيير الموارد البشرية	17
43	خلاصة الفصل	18
الفصل الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة في الجزائر		
45	تمهيد	19
46	المبحث الأول : مفهوم المراكز المتخصصة	20
46	المطلب الأول : تعريف المراكز المتخصصة	21
49	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمراكز المتخصصة	22

50	المطلب الثالث : مهام المراكز المتخصصة	23
52	المبحث الثاني : إستراتيجية الموارد البشرية في المراكز المتخصصة	24
52	المطلب الأول : الإطار التشريعي المنظم للمراكز المتخصصة	25
54	المطلب الثاني : تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة	26
62	المطلب الثالث : أساليب تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة	27
64	خلاصة الفصل	28
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعيا بالمسيلة		
66	تمهيد	29
67	المبحث الأول : تعريف مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا	30
67	المطلب الأول : نشأة مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا	31
70	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمدرسة الاطفال المعوقين سمعيا	32
75	المطلب الثالث : مهام مدرسة الاطفال المعوقين سمعيا	33
77	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية في مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا	34
77	المطلب الأول : الإمكانيات المتوفرة في المدرسة	35
81	المطلب الثاني : طرق تسيير الموارد البشرية في المدرسة	36
87	المطلب الثالث : أفاق تسيير الموارد البشرية في المدرسة	37
91	خلاصة الفصل	38
93	خاتمة	39
97	قائمة المراجع	40
	ملخص الدراسة	41

فهرس الجدول

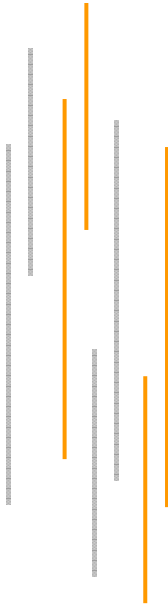
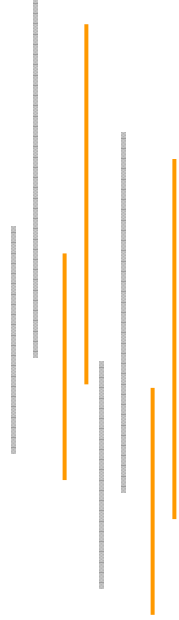
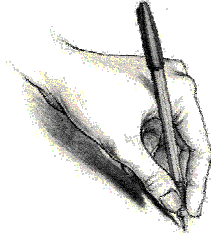
رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
68	يوضح تعداد الموظفين والعمال بالمدرسة	الجدول رقم (01)
69	يمثل تنوع الإمكانيات البشرية حسب الأسلاك	الجدول رقم (02)
71	يوضح مهام الموظفين	الجدول رقم (03)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
20	يشكل يوضح التسيير من منظور حركي عملية دائرية	01
20	شكل العلاقة الدائرية بين عملية التسيير ونتيجتها التطبيقية	02
25	شكل يوضح نظام معلومات الموارد البشرية	03
40	شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمراكز المتخصصة في الجزائر	04
61	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمدرسة الأطفال المعوقين سمعيا بالمسيلة	05
68	يمثل رسم بياني يوضح تمثيل الموظفين والعمال	06
80	يوضح نظام المعلومة المقترح	07



مَقْرَأَةٌ



مقدمة :

شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات كبيرة انعكست بصورة إيجابية على إدارة تسيير الموارد البشرية بفروعها المختلفة، حيث اتجهت الإدارة إلى الاهتمام بالعنصر البشري من أجل إنجاح برامجها، ولا شك أن الاهتمام بماهية إدارة تسيير الموارد البشرية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري، والتنظيم الداخلي بين الإدارة والموظفين بما ينعكس على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وأعمالها.

إن تسيير الموارد البشرية له أثر كبير على المؤسسة التي أدركت أن المنافسة تحتاج إلى أفكار مبتكرة وجهود من كل موظف، وأن دور المدير كقائد يتوقف على نمو وازدهار هذه المؤسسة، التي تحرص دائماً على تنمية وتطوير قدرات موظفيها والمساهمة في حل المشكلات باتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق وتحفيز العاملين والمزيد من تحمل المسؤولية.

فوظيفة تسيير الموارد البشرية وظيفة مركبة تتطلب توفير إطار علمي ومنهجية في التسيير التي تدرج في إطار تحسين كفاءات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية مما يدفع إلى دراسة هذا الموضوع في محتواه العلمي والعملية والكشف عن واقع تسيير الحياة المهنية للمستخدمين في أحدا المؤسسات المتخصصة في قطاع النشاط الاجتماعي والتضامن.

وعليه تعد المؤسسات المتخصصة مؤسسات اجتماعية إنسانية تهدف إلى تقديم الرعاية النفسية، و الصحية و الاجتماعية والتعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي

توضع هذه المؤسسات تحت وصاية الوزير المكلف بالتضامن، ومن أهم مهامها ضمان التربية والتعليم المتخصصين للأطفال والمراهقين المعوقين البالغين ، وكذا وإدماجهم مهنيا واجتماعيا.

وفي ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت تسير الموارد البشرية وأهميتها في تطور وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين نجد دراسة رابح مراد(2018) والتي توصلت إلى أن هناك اثر كبير للإدارة تسير الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي وكذا نتائج دراسة رجم خالد(2012) التي توصلت إلى أن التسيير الكفاء للموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء المستخدمين في المؤسسات بالإضافة الى كفاءة القرارات المتخذة المتمثلة في الترقيات والتحفيز والتدريب الذي يحقق رضى للموظفين ،واظهرت دراسة محمد الجواد(2015) ان تطور المؤسسات ونجاحها مرتبط بنظام معلومات لتسيير الموارد البشرية والذي يسهم وبشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي.

وكوننا باحثين نعمل بإحدى المؤسسات المتخصصة لاحظنا ضرورة فحص واقع تسيير الموارد البشرية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعيا لولاية المسيلة في ظل التطورات والتحديات التي لها تأثير كبير على كفاءة تسير الموارد البشرية ومواكبة التغيرات التي تركز علي المهارات البشرية وكيفية تطويرها والاحتفاظ بمواهبها وكيفية تعزيز امكاناتهم عن طريق المشاركة في صنع القرار من اجل تحسين أدائهم مما يؤدي في الأخير إلى زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أفضل النتائج.

وعلى ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية ستحاول تسليط الضوء على ماهية التسيير الموارد البشرية بالمدرسة، وظائف وأساليب تسيير الموارد البشرية ، ومحاولة معرفة المعوقات التي ترتبط بتسيير الموارد البشرية وافاقها.

وعليه فإن الدراسة الراهنة تنطلق من الإشكالية التالية:

كيف هو واقع تسيير الموارد البشرية في مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا بالمسيلة؟

وينبثق من هذا السؤال ثلاثة أسئلة فرعية:

- ماهو مفهوم تسيير الموارد البشرية؟
- ماهو مفهوم المؤسسات المتخصصة؟
- ماهي معوقات وآفاق تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات المتخصصة؟

الفرضيات:

تعد الفرضيات جوهر عملية البحث الميداني، حيث يتم من خلالها التحديد الدقيق للمؤشرات التي سوف تتم دراستها، كما تعتبر إجابات مؤقتة لتساؤلات الإشكالية وهي تكشف عن ماهية المتغيرات، وللإجابة على تساؤلات الإشكالية التي نحن بصدد دراستها يتعين علينا الانطلاق من الفرضيات التالية:

- إن تسيير الموارد البشرية عنصر أساسي لتحقيق أهداف أي مؤسسة .
- الواقع التنظيمي والتشريعي للمؤسسات المتخصصة في الجزائر.
- إن هناك معوقات لتسيير الموارد البشرية لابد من إصلاحها لتحسين تسيير الموارد البشرية .

أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي للبحث في هذا الموضوع لما له من أهمية بالغة
- وأيضا من بين العوامل التي أدت إلى دراسة موضوع واقع تسير الموارد البشرية في المؤسسات المتخصصة، ما أحدثته الثورة العلمية والتكنولوجية وغيرها من عوامل التغيير التي أسهمت في تغيير وإعادة تشكيل مفاهيم جديدة، وعدم مقدرة الكثير من الموظفين بالمدرسة على التحكم في التطورات التكنولوجية.

أهداف الدراسة:

إن هدف أي بحث علمي هو تسطير أهداف معينة يحاول الوصول إليها من خلال إتباع منهج علمي يتوافق مع طبيعة المتغيرات المراد دراستها، كما لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهدافها في التنظيم والتسيير دون وجود إدارة لتسير مواردها البشرية ، فهي إحدى الوسائل الجوهرية التي تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة.

وانطلاقا من ذلك تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع تسير الموارد البشرية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعيا ، كما تهدف إلى محاولة تقديم فكرة واضحة عن ماهية التسيير الموارد البشرية و أهميتها داخل المؤسسة، ومعرفة معوقات التسيير، ووضع اقتراح وأفاق لي تحسين تسير الموارد البشرية بالمدرسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

لقد أصبح موضوع تسيير الموارد البشرية محل الاهتمام من طرف الباحثين وهذا نظرا لتغير وجهة نظر المهتمين بشؤون المؤسسات، ففي البداية كان همهم الوحيد هو محاولة تحصيل أكبر قدر ممكن من الموارد الأولية، لكن مع مرور الوقت تغيرت هذه

الوجهة لتشمل مختلف جوانب التسيير خاصة ما تعلق منها بالموارد البشرية الذي يعتبر الثروة الحقيقية للمؤسسة، إذا تم توجيهها الوجهة الصحيحة، وهذا ما دفع إلى الاهتمام بهذا النوع من البحوث بغية توضيح أهمية تسيير الموارد البشرية في المدرسة التي تعتبر محورا أساسيا في نجاح أو فشل أي مؤسسة، كما تسعى إلى تقديم توصيات لمتخذي القرار والتي من شأنها تحسين الأداء وتقديم تصور موضوعي لتسيير الموارد البشرية وأثرها على تحسن الأداء بما يحقق الأهداف المرجوة للمدرسة.

المنهج المستخدم:

إن ما نعنيه بالمنهج هو مسعى الباحثين في ميادين العلم ، ويمكن تعريف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. وبما أن موضوع الدراسة هو واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات المتخصصة، ونظرا لأن اختيار المنهج المتبع متوقف على طبيعة الموضوع فإن المنهج الملائم الذي يمثل هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها. والذي يتفق مع ما يحمله هذا لمنهج من خصائص إذ يهتم التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة او المشكلة وجمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة وتوصيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة ، كما اعتمدت الدراسة على الملاحظة من أجل جمع البيانات ووصف واقع تسيير الموارد البشرية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعيًا بالمسيلة.

هيكل الدراسة:

وقد تناولنا سابقا للدراسة الحالية تساؤلات والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، الأهداف وأهمية الدراسة، الدراسات السابقة للموضوع، المنهج المستخدم وقصد الإحاطة أكثر بالموضوع قسمنا هذا البحث إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي

وقد تضمن الجانب النظري على:

الفصل الأول الذي يحتوي على الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية من تعريفها وأهميتها ووظائفها، واليات تسيير الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني فقد تم تناول واقع تسيير الموارد البشرية للمؤسسات المتخصصة في الجزائر من خلال تعريفها، هيكلها، ومهامها، واستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات المتخصصة .

وقد تضمن الجانب الميداني على:

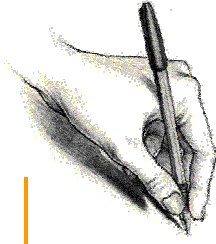
الفصل الثالث : يتعلق بالإجراءات المنهجية للبحث وتمثلت في الخطوات التالية: نشأة المؤسسة، هيكلها التنظيمي، مهام المصالح، أهداف المؤسسة ومعوقات تسيير الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية.

وفي الأخير واستخلاص النتائج، الاقتراحات والتوصيات، الصعوبات التي واجهت البحث، الخاتمة.

الفصل الأول



الإطار النظري
والمفاهيمي لتسيير
الموارد البشرية



تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية

المطلب الرابع: وظائف الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني: آليات تسيير الموارد البشرية

المطلب الثالث: مقومات تسيير الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن الاهتمام بدراسة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية من خلال التعرض لأهم المراحل الرئيسية التي تصادف الموظف خلال مسيرته المهنية، التي تستوجب عرض مرتبط بتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات بداية من التوظيف والتكوين والترقية والحقوق والواجبات، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول الموارد البشرية من خلال تعريفها وأهميتها، وظائفها.

أما المبحث الثاني فهو يضم إدارة تسيير الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مفهوما، أهميتها واليات تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول : مفهوم الموارد البشريةالمطلب الأول : تعريف الموارد البشرية

*عرفها كامل بربر بأنها العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة، من موارد مالية، آلات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت بالكفاءة و الفعالية المطلوبتين ، وبالتالي فان كفاءة هذه الموارد البشرية تعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي.¹

* و تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات و هي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.²

* هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و المرؤسين، والذين جرى توظيفهم للأداء كافة وظائفهم وأعمالها تحت مظلة واحدة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتربط وتوحد أنماطهم السلوكية عن طريق مجموعة من الخطط و الأنظمة والسياسات والإجراءات ،التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف ا استراتيجياتها المستقبلية³

¹كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1976 ، ص11 .

² سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 ، ص 9 .

³ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل لنشر، عمان الأردن ، 2005 ، ص 11 .

المطلب الثاني: أهداف الموارد البشرية

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل و الرغبة فيه تشكل قوة النفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر و في المستقبل، من هذا الهدف لشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الفرعية التالية :

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
- تنمية الموارد لبشرية و تطوير أدائها .
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا .
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهارات في الأداء .
- المحافظة على الموارد البشرية المدرية ذات الكفاءة ، و تأمين مساهمتها المستمرة في إنجاز أهداف المنظمة.

إضافة إلى هذه الأهداف هناك أهداف أخرى:

- **الأهداف الإجتماعية:** أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور النمو طبقا للتشريعات و قوانين العمل و العمال و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار¹.

¹ صالح سعيد عودة ، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994 ص 41 .

- **الأهداف التنظيمية** : أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تقدم النصح و الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة
- **الأهداف الوظيفية** : قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتها
- **الأهداف الإنسانية** : أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية¹

¹ صالح سعيد عودة ، المرجع سبق ذكره، ص 42 .

المطلب الثالث : وظائف الموارد البشرية

تمارس إدارة الموارد البشرية العديد من الأنشطة التي تهدف بصورة أساسية للحصول على الموارد البشرية و تتميتها و تحفيزها والمحافظة عليها ، و يمكن توضيح أهم تلك الوظائف والأنشطة بشكل مختصر ضمن السياق التالي :

أ/ تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يربط إدارة الموارد البشرية برؤية المنظمة رسالتها، وأهدافها وخطتها الإستراتيجية وموازنتها المالية، حيث يكون الهدف الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية، الحصول على العدد المناسب من الموظفين الذين يملكون المهارات والخبرات والجدارات اللازمة للوظائف المناسبة، فيالوقت المحدد والتكلفة المناسبة.

وهذا التعريف يعزّزُ الرابطة القوية بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والموارد البشرية.

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بشكل بسيط، بأنه الإجراء الذي تضمن الإدارة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المناسبين الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة.¹

يحقق تخطيط الموارد البشرية مجموعة من الفوائد أهمها مايلي:

- المساهمة في تحديد اهداف وخطط المنظمة

- موازنة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف

¹ رولا المعاينة، صالح الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن ، 2013 ، ص 28

- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية
- يحقق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية
- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة
- المساهمة في تحقيق خطط الانتاج
- مواجهه العجز في العمالة
- الحد من ظاهرة البطالة المقنعة
- اعداد موازنات الاجور والمكافآت
- التوزيع المناسب للعاملين.¹

ب/ الاستقطاب:

تعتبر عملية الاستقطاب بمثابة ترجمة للخطة الإستراتيجية للقوى العاملة في المنظمة والاستقطاب هو ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها. كما أنه ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المنظمة، وبعد جذب العديد من الأفراد في الوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم على طلب التعيين في المنظمة، أساس عملية استقطاب العاملين.²

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

¹ سعد المحمدي، إدارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2019 ، ص 56 .

² رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2019 ص 92

تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

طلبات المديرين من العمالة: تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسدية والذهنية والقدرات والمهارات.

تحديد الوظائف الشاغرة: بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضاً في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

الاستقطاب: وهو بداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من

الأنشطة.¹

¹ محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2014 ، ص 126 ص 127 .

ج / تقييم الأداء:

مفهوم تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية قياس ووصف لسلوك

العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء "

ويعرف أيضاً: " العملية التي يتم خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة

خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من

التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير " ¹

وتتميز معايير تقييم أداء الأفراد بالخصائص التالية:

- **الثبات:** الحصول على نفس النتائج عند استخدام المعيار نفسه لمرات عديدة
- **التعبير عن أهداف المؤسسة:** مدى التصادق المعيار بأهداف المؤسسة
- **الشمولية:** أن يغطي المعيار مختلف الأنشطة والفعاليات والمسؤوليات في المؤسسة

- **المصداقية:** يعبر المعيار عن الصدق حين استخدامه وتطبيقه

- **التمييز:** وذلك بتفريقه بين مستويات الإدارة المختلفة بكل وضوح

- **عدم التحيز:** ابتعاد المعيار عن التحيز واتسامه بالموضوعية والحياد

- **الوضوح:** اتسام المعيار بالوضوح وبساطة الفهم والتفسير. ²

¹ مصطفى جربوعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، الأردن ، 2018 ، ص 260 .
² نادية حمدي ، تسيير الموارد البشرية في ظل إدارة التغيير في البنوك التجارية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر ، 2018، ص 29 .

د / تدريب وتحفيز الموارد البشرية:

1- تدريب الموارد البشرية: تهتم المنظمات بالتدريب، لأن ما ينفق فيه، يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة العمل لدى الفرد.

ويعرف التدريب بأنه نشاط تعليمي من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يسغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير.

كذلك هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها، ويعرف كاتب آخر التدريب بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد.¹

لتدريب أهداف عديدة في المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- تدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل وفريق العمل بصفة عامة، وتقوية حب وانتماء العامل للمؤسسة
- التكيف مع متطلبات منصب العمل المحيط²

¹ بكر الشديفات ، اثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2020 ، ص 121 .

² نادية حمدي ، المرجع سبق ذكره ص 30 .

- تمكين الأفراد من مواجهة تغيرات في مهام وظائفهم بجدارة.
- كما تتجلى الأهداف في تنمية قدرات ومهارات الأفراد اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل. (حمدي، 2018، ص:30)¹

2- تحفيز الموارد البشرية: يقصد بالتحفيز " تشجيع الأفراد واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة" ، من خلال هذا التعريف يتضح أن عملية التحفيز تبدأ من خلال التأثير الخارجي على الفرد وذلك من أجل القيام بالعمل بشكل أفضل.

كما يمكن تعريف التحفيز " أنه المقابل للأداء المتميز ، يبين هذا التعريف أن عملية التحفيز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء العالي.

كما يعرف بأنه: " مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات " يتضح من هنا أن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد، فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزاً أم لا، فسلوك الفرد له مبادئ ثلاث وهي:

- أنه سلوك مسبب، أي أن هناك سببا خلفه
- أن وراء السلوك دافعا معيناً
- أن السلوك يتم تصميمه عند الفرد بطريقة تحقق هدف معين.²

¹ نادية حمدي ، المرجع سبق ذكره ، ص 30 .

² خضرة قاسمي ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الافراد- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2013، ص 3 ص 4

وحتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

- **الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

- **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجزمكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة .

- **المهارات:** في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوّض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو دورا تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.¹

¹ وهيبية مسعي، نوال بوعلاق ، التحفيز كأحد أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، المجلد 05، العدد 02، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ، 2020 ، ص 407

المطلب الرابع: تعريف إدارة الموارد البشرية

يوجد العديد من تعاريف للإدارة الموارد البشرية أبرزها:

* إدارة الموارد البشرية تعرف على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ماتحتاجه المؤسسة من أيادي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على إستقرارها ورفع روحها المعنوية ،كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها الإدارة العليا في المؤسسة ،كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها .¹

* لقد عرف **Flippo.E** "إدارة الموارد البشرية بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة" .

* كما عرف **pigros.p** و **Myres.c** إدارة الموارد البشرية بأنها " ذلك القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد

* عرفها " **French** "إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة²

¹ محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ،الأردن ، 2004 ، ص 20 ، ص 21 .

² عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000، ص 22 .

المبحث الثاني : مفهوم تسيير الموارد البشريةالمطلب الأول : تعريف تسيير الموارد البشرية

* عرفه نوري منير بأنه "عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين ومن خلالهم بكفاءة، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط، التنظيم، القيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ومنه أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة هي: أهداف، موارد محدودة و أفراد

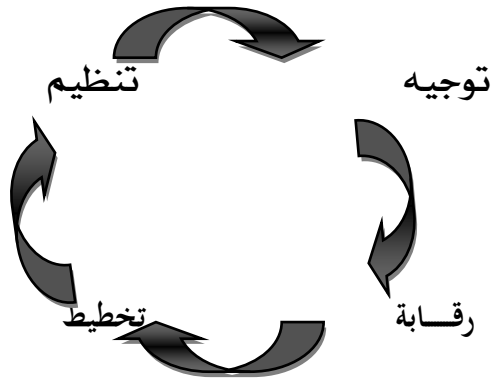
* هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة، إنه بإختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها¹

* يعرف " Joseph-C.piere " تسيير الموارد البشرية على النحو الآتي: تسيير الموارد البشرية ووظيفة التسيير الهدف هو: التصور، التخطيط ومراقبة المجموع المتبادل وربط مسارات وعناصر مسهلة أو تحفيزية التي من جهة تكون موجهة نحو الإستعمال الفاعل للموارد البشرية للتنظيم، بمعنى تتمرجع في اكتساب استعمال تنمية وتحفيز أعضاء المؤسسة، ويتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها، بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية ومناصب عمل، وعلاقات سلطة، وغيره، ويمكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال ككل، باعتبارها نتائج العملية التسييرية وأثرها العملي المحسوس .

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص35 .

ويشكل التسيير، من منظور حركي، عملية دائرية على النحو الآتي في هذا الشكل

رقم (01)

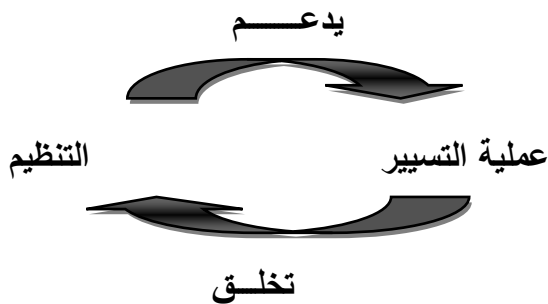


فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف، أي بالتخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو ضعيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط¹

كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية، مبنية على

أساس من التفاعل الصحي المتبادل على نحو هذا الشكل رقم (02)

العلاقة الدائرية بين عملية التسيير ونتيجتها التطبيقية (التنظيم)



¹ محمد رفيع الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 9.

المطلب الثاني: آليات تسيير الموارد البشرية:

تعتمد تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية في الجزائر اعتمادا على ماجاء في الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، بدأ من أول توظيف مرورا بمختلف المحطات التي يعبرها الموظف العمومي خلال مساره المهني والوضعيات القانونية الاساسية التي يمكن الاستفادة منها

1/ التوظيف : يعد التوظيف إجراء يتم بموجبه الولوج لأول مرة للإدارة العمومية ويقصد به مجموع الاعمال الادارية الناتجة عن تسيير المستخدمين والهادفة الى تزويد الادارة بالاعوان المؤهلين للاشراف على تسيير مصالحها مع الاخذ في الحسبان توفر المناصب المالية التي تخصصها لها الجهات المعنية سنويا ، ولقد بين المرسوم التنفيذي 12-194 المؤرخ في 25 افريل 2012 الذي يحدد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية حيث يتم التوظيف في الوظيفة العمومية بإحدى الطرق التالية :

- المسابقات على أساس الاختبار
- المسابقة على أساس الشهادة
- الفحص المهني
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا لدى

مؤسسات التكوين المؤهلة لهذا الغرض.¹

¹ المادة 80 من الأمر رقم 03-06 ماضي في 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية عدد 46 مؤرخة في 16 يوليو 2006 ، ص 3 .

2/ الترقية : تعتبر الترقية التطور في المسار المهني للموظف بواسطة الانتقال إما من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك ، وتترجم الترقية بزيادة في الراتب وتتم في مناصب مالية شاغرة طبقا لمحاسبة التعداد الممسوكة من طرف المراقب المالي والموضحة في المخطط التسيير الموارد البشرية للسنة ، وتجسد الترقية في الرتبة حسب إحدى الكيفيات التالية :

-على أساس الشهادة بالنسبة للموظفين المرسمين الذين تحصلو على شهادات أعلى خلال مسارهم المهني - بعد توظيفهم -

-بعد تكوين متخصص بالنسبة للموظفين الذين تم إنتدابهم لمتابعة تكوين متخصص لدى مؤسسات تكوين معتمدة

-عن طريق إمتحان أو فحص مهني حسب الحالة بالنسبة للموظفين المستوفين للاقدمية المطلوبة في الرتب التي كانت يشغلونها .

عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد رأي لجنة المتساوية الاعضاء للموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة ولايمكن الاستفادة من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين خلال المسار المهني¹

3/ التعيين في المناصب العليا: المناصب العليا هي مناصب شغل نوعية ذات طابع

هيكلي أو وظيفي تسمح بضمان التكفل بتأطير الأنشطة الإدارية والتقنية على مستوى

¹ المنشور رقم 05 المؤرخ في 31 جانفي 2009 الصادر عن المديرية العامة للتوظيف العمومية.

² المادة 10 من الأمر رقم 06-03 ، المرجع سبق ذكره ، ص 3 .

المؤسسات والإدارات العمومية ، ويقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية التي تكرسها القوانين الأساسية بالنسبة للوظائف العليا الوظيفية والنصوص التنظيمية الخاصة بكل قطاع ، والمنصب العالي لا يتطلب بالضرورة وجود مناصب مالية شاغرة اذ يمكن تعيين موظف في منصب عالي لدى إدارته المستخدمة بمجرد كونه يشغل فعلا مناصبا ماليا بعنوان رتبة انتمائه فقط ، وعندما يتم تعيين موظف في منصب عالي في أعلى مستوى إدارة أخرى غير إدارته الأصلية فيكون محل إنتداب بقوة القانون بغض النظر عن وجود مالي يتوافق رتبة انتمائه أم لا .

4/ الوضعيات القانونية الأساسية للموظف: يتفق الرأي الراجح في الفقه والقضاء أن الموظف العام هو ذلك الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو إحدى الهيئات التابعة لها عن طريق الاستغلال المباشر ضمن تسلسل وظيفي معين ، وتكون مساهمته في ذلك العمل عن طريق إسناد مشروع وظيفة ينطوي على قرار بالتعيين من جانب الإدارة ، خصص المشرع بابا كاملا ضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وهو الباب السادس المعنون بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله والتي تتلخص في :¹

¹ المادة 127 من الأمر رقم 06-03 ، المرجع سبق ذكره ، ص 3 .

- الإنتداب
- خارج الإطار
- الإحالة على الإستداع
- الخدمة الوطنية

5/إنهاء علاقة العمل : يقصد بها الحالات التي تنقطع من جرائها علاقة الموظف

بمؤسسته المستخدمة بصفة نهائية وتكون عن طريق الحالات التالية :

● **الإحالة على التقاعد :** يحال الموظف المستفيد من هذه الوضعية الذي توفرت

لديه الشروط القانونية المتمثلة في السن القانوني اي عدد سنوات الخدمة .

● **الإستقالة:** يعبر الموظف عن طريق الاستقالة في رغبته إراديا عن قطع علاقته

مع هيئته المستخدمة لأسباب معينة.

● **العزل :** يعتبر في وضعية إهمال المنصب كل موظف في الخدمة يتغيب 15

يوم متتالية على الاقل دون مبرر مقبول ويقصد بعبارة مبرر مقبول كل مانع او

حالة قاهرة خارجة عن ارادة المعني مثبتة قانونا ويرتبطان على وجه الخصوص

الكوارث الطبيعية ، العجز البدني الناتج عن مرض او حادث خطير يتخذ

بموجب قرار معلل من السلطة التي لها صلاحيات التعيين بعد الإعدار.

● **التسريح (بسبب خطأ مهني) :** يعد التسريح إقصاءا نهائيا يصدر ضد

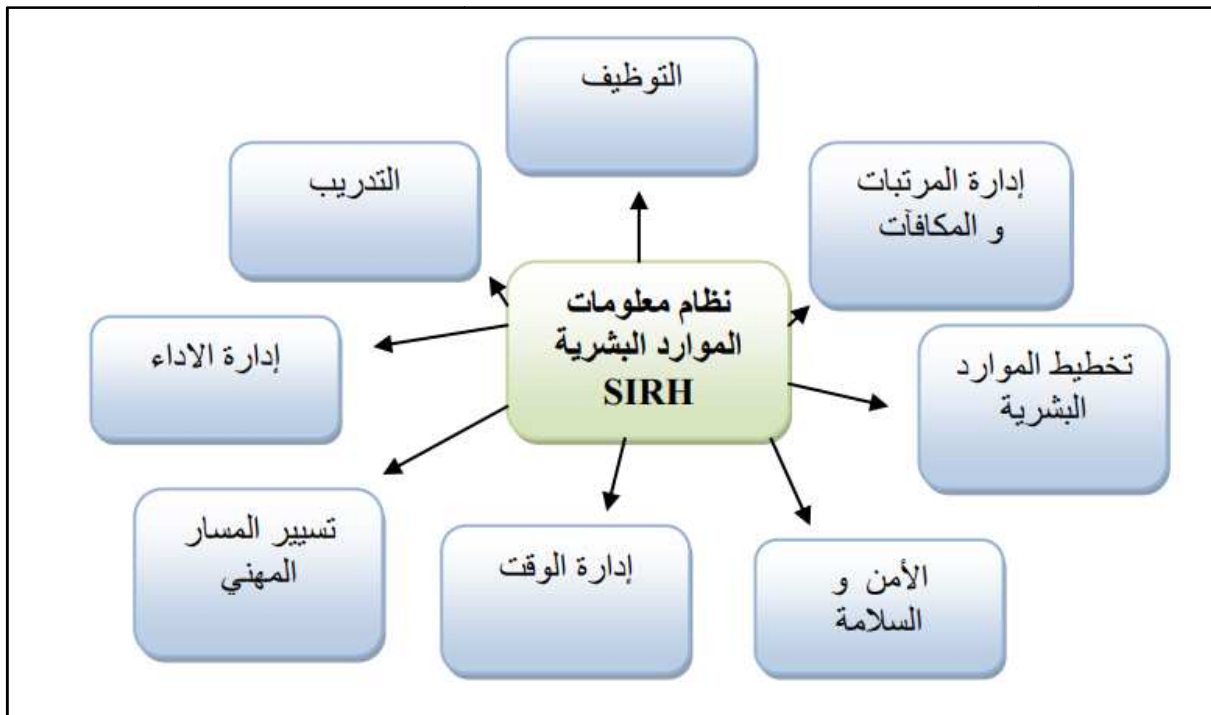
الموظف الذي يرتكب خطأ جسيما مصنفا من الدرجة الرابعة .¹

¹ المادة 216 من الأمر رقم 06-03 ، المرجع سبق، ذكره ، ص 3 .

المطلب الثالث : مقومات تسيير الموارد البشريةأولا : نظام معلومات الموارد البشرية

عرفه Reix على أنه نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف المكافآت الأجور، التدريب والتكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات.¹

شكل رقم 03: نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: خالد رجم، عبد الغاني دادان (2015): تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك-حاسي مسعود، العدد 40 ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر.

¹ خالد رجم، عبد الغاني دادان ، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك-حاسي مسعود، العدد 40 ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015 .

أ/ تطور نظام المعلومات الموارد البشرية:

نظم المعلومات الشخصية القديمة كانت تخزن البيانات الخاصة بالموظفين ضمن سجلات وملفات ورقية تحفظ ضمن خزائن دائرة شؤون الموظفين (Personnel Department) وعند ظهور البطاقات المثقبة، انتقلت الملفات إلى دائرة المعالجة (Processing Department) والتي سميت فيما بعد بنظام المعلومات، وتم تحويلها إلى بطاقات مثقبة، وعند ظهور أجهزة الحاسوب، تم التحول إلى الأقراص والأشرطة المغنطة للتخزين والأقراص الليزرية. بدأ استخدام نظم الموارد البشرية بشكل كبير جداً، وقد استخدمت بعضها لأهداف محددة مستقلة، وتم ربط بعضها بالآخر عن طريق الشبكات المحلية (LANS).¹

ب/ أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية:

تكمن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الآتي:

- معرفة الحاجات السلوكية للأفراد وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتطبيقها في العمل.
- العمل على تقديم الإجراءات الرسمية المعززة الخبرة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وتأثيرها في سلوكياتهم لإنجاز الأعمال المناطة بهم.
- تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها من خلال التقويم الصحيح لها.²

¹ علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 269 .

² وليد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2022، ص 57 .

- تسهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.¹

ج/ اهداف نظام المعلومات الموارد البشرية:

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية بمفهومه الواسع هو تركيبة من الأفراد والمعدات والأجراء المصممة لجمع وحفظ بيانات تصف الموارد البشرية، تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية؛ تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية

- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري

- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل والغياب.²

د/ متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية:

إن تعدد الأهداف التي يسعى نظام المعلومات للموارد البشرية إلى تحقيقها وتعارضها في بعض الأوقات يؤكد على مفهوم فعالية النظام وخصوصا عندما تكون تكلفة بناء هذه النظم مرتفعة، فمن المتوقع منها أن تحقق قيما اقتصادية تتجاوز التكاليف، لذلك

¹ وليد الاميري ، المرجع سبق، ذكره ص 57 .

² ماجدة حيواني ، نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الجزائر 3، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2015 ، ص 92 ص 93 .

وبهدف تحقيق نظام المعلومات للموارد البشرية للأهداف الموضوعية لأجلها لا بد من تحقيق عدد من المتطلبات أهمها:

1 - المتطلبات الإدارية: تتمثل المتطلبات الإدارية بصورة رئيسية في دعم واهتمام الإدارة العليا ببناء نظم معلومات موارد بشرية، تنطلق خطة تصميمه وتنفيذه من احتياجات هذه المنظمة، وذلك لتحقيق الأهداف التي تسهم في الوصول إلى الهدف الاستراتيجي للمنظمة، من خلل دعم سياساتها واستراتيجياتها، حيث إن مشاركة ودعم الإدارة العليا لا تعني فقط اهتمامها بنظم المعلومات، إنما تضمن دعمها وتعاونها من أجل نجاحها في تنفيذ الأهداف المرجوة منها.

2- المتطلبات البشرية: تتمثل هذه المتطلبات بتوفر كوادر بشرية تتمتع بالمهارات التقنية والمهارات الإنسانية والمهارات التصورية والإدراكية)، لذلك لا أخذ هذه الاحتياجات بعين الاعتبار عند اختيار الموارد البشرية العاملة في نظام المعلومات بد من للموارد البشرية، كما يجب تطوير هذه القدرات والمهارات وتوجيهها من خلل برامج التدريب والتطوير التي تعتمدها المنظمة.

3- المتطلبات التكنولوجية: إن تبني نظم معلومات الموارد البشرية يتطلب توفر مجموعة من الاحتياجات التكنولوجية، سواء تلك المرتبطة بالمكونات المادية، أو تلك المرتبطة بالموارد البشري المستخدم لها، لذلك يمكن تحديد هذه المتطلبات من خلال العناصر الآتية:¹

¹ لخضر بن سبباق وآخرون ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري دراسة ميدانية بشركة الطاسيلي بحاسي مسعود ورقلة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر ، 2022 ، ص 17

- الاعتماد على أجهزة حاسب متطورة تسهم في التشغيل الفعال للنظام بما يحقق الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى ضرورة توفر البرمجيات المطلوبة والتي تتناسب مع أنشطة نظم المعلومات من جهة ومع احتياجات إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.
- توفر قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة تحقق الفعالية المطلوبة.
- توفر الكفاءات والمهارات الفنية والإدراكية التي يمكن للعاملين التعامل من خلالها مع الحاسب الآلي، وتشغيل النظام واستخدامه بالطريقة الفعالة والكفوءة، مدعومة باستشاريين واختصاصيين لتلقي الصعوبات.
- ضمان أمن وسرية هذه النظم، مع توفر برامج وآليات فعالية تهتم بصيانة النظام، لضمان استمراريته وفعاليته في أداء المهام والأغراض المطلوبة منه.¹

و/ معوقات نظام معلومات الموارد البشرية:

هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلا دون نجاح تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية تحمل فيما يلي:

- الفشل في احتواء الافراد في نظام معلومات الموارد البشرية.
- نقص الالتزام والدعم من قبل الادارة العليا.
- الضعف في تحليل الاحتياجات الحقيقية للنظام.
- عدم وضوح السياسات.
- الضعف و النقص في الاتصال.
- التوقيت السيء لإدخال النظم و التطبيق
- معوقات تقنية في الحاسب و نظمه.²

¹ لخضر بن سبباق وآخرون ، المرجع سبق ذكره ، ص 18.

² رضوان انساعد ، واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة: مؤسسة الزجاج الجديد بالشلف، العدد 09، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، البليدة، الجزائر، 2016، ص 41.

ثانيا : الأدوات المساعدة في تسيير الموارد البشرية :

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى أدوات تساعد على انجاز وظائفها على أكمل وجه يمكن تصنيفها إلى:

1- أدوات القيادة: تشكل في مجملها نظام معلومات يزود المؤسسة بمعلومات اجتماعية، منها:

- **لوحة القيادة الاجتماعية:** هي أداة لعرض المعلومات من أجل اتخاذ قرارات ذات صفة اجتماعية فعالة بمتابعة المتغيرات الاجتماعية من خلال عدة مؤشرات كالأجور... الخ، كما تسمح بتقدير مختلف التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية.

- **الميزانية الاجتماعية:** هي وثيقة سنوية، تعرض الوضعية الاجتماعية للمنظمة تضم معلومات في العديد من المجالات التي تخص الموارد البشرية بواسطة مجموعة من المؤشرات الاجتماعية كمؤشرات النتائج ومؤشرات خاصة بسلوكيات الموارد البشرية كما تسمح بقياس الأداء الاجتماعي.

- **التدقيق الاجتماعي:** يهدف إلى تحليل وتقييم الجانب الاجتماعي للمنظمة بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية وقوانين العمل المعمول بها، واستعمال النتائج المتحصل عليها في تعديل السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وقد يمس وظائف إدارة الموارد البشرية كاملة أو جانباً معيناً منها.¹

¹ بركة بلاغماس ، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 09 ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، البليدة، الجزائر ، 2017 ، ص 50.

ومن ثم يتضح أن أهمية أدوات القيادة تبرز في مراجعة وتقييم الأسلوب المتبع في إدارة الموارد البشرية، من أجل البحث عن حلول للنقائص التي تعاني منها، ومن ثم تحسينها.¹

2- الأدوات الاستراتيجية: تضم مختلف الأدوات التي يمكن أن تؤثر على اتخاذ

القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، ويمكن ذكر أهمها في:

- **التسيير التقديري للوظائف والمهارات:** هو عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص المهارات، فالتسيير التقديري للوظائف يعنى بالطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للمهارات فيعنى بالإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف، يهدف إلى بلوغ حالة من التوازن بين احتياجاتها المستقبلية والمهارات من الموارد البشرية المتوفرة لديها.

- **مخطط التدريب:** يمثل أداة أساسية لتسيير العملية التدريبية، يظهر في شكل وثيقة تحتوي على مجموعة من العناصر كالهدف من العملية التدريبية للأفراد والوظائف المعنية بالتدريب، المادة ووسيلة التدريب، زمن التدريب...الخ.²

¹ بركة بلاغماس ، المرجع سبق ذكره ، ص 51 .

² صورية زاوي ، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2016 ، ص 63 .

3- الأدوات الإجرائية: تشمل مجموعة من الأدوات الضرورية لتنفيذ الإجراءات، منها:

- **تحليل الوظائف** : يتضمن تحليل الوظيفة الإلمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها، بالإضافة إلى معرفة مواصفات شاغلها (توصيف الوظيفة)، وبالتالي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- **نظام الأجور**: تحديد الأجر يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل كإمكانيات المؤسسة المالية العدالة الداخلية عدالة أجر الوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى) والعدالة الخارجية (مستويات الأجور مع تلك التي تدفعها المؤسسات المماثلة).¹

4- الأدوات الوثائقية : كالمجلات المتخصصة، الملتقيات والمؤتمرات الخ، مما يزود وظيفة الموارد البشرية بصورة عن الدراسات والأبحاث ومستجداتها ، والنتائج المتوصل إليها لمشكلات المؤسسات فيما يتعلق بالموارد البشرية.

وفي ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات تعتبر شبكات الانترنت أهم الوسائل التي يمكن استعمالها في تقديم الخدمات كنشر الإعلانات عقد الاجتماعات.. الخ، أو في التعرف على كل ما هو جديد فيما يخص الموارد البشرية، بالإضافة إلى استعماله لزيادة معارف العاملين بوظيفة الموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية المتوفرة ، إلى جانب أدوات أخرى تقوم بنشر وعرض المعلومات المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة كالميزانية الاجتماعية، لوحة القيادة، بطاقة تحليل المناصب.... الخ.²

¹ بركة بلاغماس ، المرجع سبق ذكره ، ص 51 .

² صورية زاوي ، المرجع سبق ذكره ، ص 64 .

والملاحظ أن نظام معلومات الموارد البشرية القاعدة المغذية للأدوات السابقة، فهو يزودها بالمعلومات اللازمة لإعدادها، كما يوفر معلومات عن الملتقيات والندوات التي سيتم انعقادها، وكذلك يسمح بفضل شبكات اتصاله لأفراد وظيفة الموارد البشرية من زيادة معارفهم ومهاراتهم مما يساعدهم على تسيير الموارد البشرية بشكل أفضل.¹

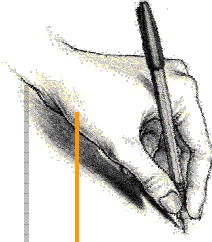
¹ صورية زاوي ، المرجع سبق، ذكره ، ص 64 .

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن موضوع تسيير الموارد البشرية لقي اهتمام من قبل الباحثين في مختلف العلوم وهذا بغية إيجاد أنسب الطرق لتحقيق التكامل بين المسؤول والموظف كما يعتبر تسيير الموارد البشرية الذي يلعب دورا حيويا في تفعيل أداء الموظف بما يتناسب وأهداف المؤسسة ككل. لذلك وجب على أي مؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تفعيل مجموعة من الوظائف كالتدريب والترقية حتى تستطيع تحقيق أهدافها على أكمل وجه. وهذا لما تحتويه من دور في توجيه سلوك المستخدم.

فمن خلال هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة تبين أن تسيير الموارد البشرية تعتبر محركا قويا في خلق شعور ايجابي للموظفين نحو وظائفهم وهذا ما يزيد من معنوياتهم ويرفع من مستوى أدائهم ويحقق رضاهم عن المؤسسة.

الفصل الثاني



واقع تسيير الموارد
البشرية في المراكز
المتخصصة في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم المراكز المتخصصة

المطلب الأول: تعريف المراكز المتخصصة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمراكز المتخصصة

المطلب الثالث: مهام المراكز المتخصصة

المبحث الثاني: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة

المطلب الأول: الإطار التشريعي المنظم للمراكز المتخصصة

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة

المطلب الثالث: أساليب تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ذلك أن نجاحها مرتبط بالاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية ووضع الخطط السليمة التي تسيير عليها المؤسسة لتحقيق أهدافه المسطرة، ولعل أول هذه الأهداف رفع مستويات الأداء للحصول على الكفاءة الإنتاجية، وعليه نجد أن تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة في الجزائر يعتبر المحور الأساسي الذي تنصب عليه جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولمعرفة كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مواطن القوة والضعف في إنجاز الأعمال المنوطة بالمستخدم داخل المؤسسة، وهذا من أجل وضع استراتيجية فعالة.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل ليضم واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات المتخصصة في الجزائر، بداية من التعرف الى ماهية المؤسسات المتخصصة واهم المراكز بها، هيكلها التنظيمي، مروراً بمهامها، أما المبحث الثاني فيضم استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات المتخصصة، وفي الأخير يتم التطرق إلى أساليب تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات المتخصصة.

المبحث الأول : مفهوم المراكز المتخصصة

المطلب الأول : تعريف المراكز المتخصصة

أولا : تعريف المراكز النفسية البيداغوجية للأطفال المعوقين ذهنيا

هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي توضع هذه المؤسسات تحت وصاية الوزير المكلف بالتضامن ، تنشأ هاته المؤسسات بموجب مرسوم يحدد مرسوم الإنشاء تسمية المؤسسة ومقرها، وتتمثل مهام هذه المؤسسات في ضمان التربية والتعليم المتخصصين للأطفال والمراهقين المعوقين البالغين ، تتكفل بتكوين وإدماج ورعاية وحماية الأطفال المعاقين ذهنيا التي تتراوح أعمارهم ما بين 6 و 18 سنة حيث تستقبل المراكز النفسية البيداغوجية الأطفال المعاقين ذهنيا المصابين بتأخر ذهني الذين يحتاجون تربية خاصة تأخذ في الحسبان الجوانب النفسية و هي مراكز تقوم على إستعاب الأشخاص ذوي الإعاقة الذهنية من خلال تأهيلهم ليصبحوا قادرين على الإدماج في المجتمع وتوصيل حاجاتهم الأساسية والتعبير عنها ، ومن أهدافها توفير الحياة الكريمة لهم كما تعمل على تقديم برامج تدريب وتأهيل لهذه الفئة ، وذلك لتحقيق الاستقلال التام والإعتماد على الذات ، وتطوير القدرات الشخصية.¹

¹ المواد 01، 02، 03، 04 من المرسوم التنفيذي رقم 12-05 المؤرخ في 10 صفر 1433 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لمؤسسات التربية والتعليم المتخصصة للأطفال المعوقين ، الجريدة الرسمية عدد 05 مؤرخة في 29 يناير 2012، ص 14 .

ثانيا : تعريف المراكز النفسية البيداغوجية للأطفال المعوقين حركيا

هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري إجتماعي تربوي تعليمي متخصص ، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي توضع هذه المؤسسات تحت وصاية الوزير المكلف بالتضامن تنشأ هاته المؤسسات بموجب مرسوم يحدد مرسوم الإنشاء تسمية المؤسسة ومقرها حيث تتكفل هاته المراكز بشريحة الأطفال ذوي الإعاقة الحركية من كلا الجنسين من سن الخامسة (05) الى سن الثامن عشر (18) أو اكثر ، تقدم خدمات تكفل وتعليم تربوي متخصص للأطفال المعاقين حركيا ومن مهام هاته المؤسسات ضمان القدر الكافي من الرعاية الصحية والتربوية والرعاية النفسية والتكفل والتعليم للاطفال المقيمين وتحقيق الاستقرار النفسي للطفل المعاق حركيا¹

¹ المواد 01، 02، 03، 04 من المرسوم التنفيذي رقم 12-05 ، المرجع سبق ذكره ، ص 14 .

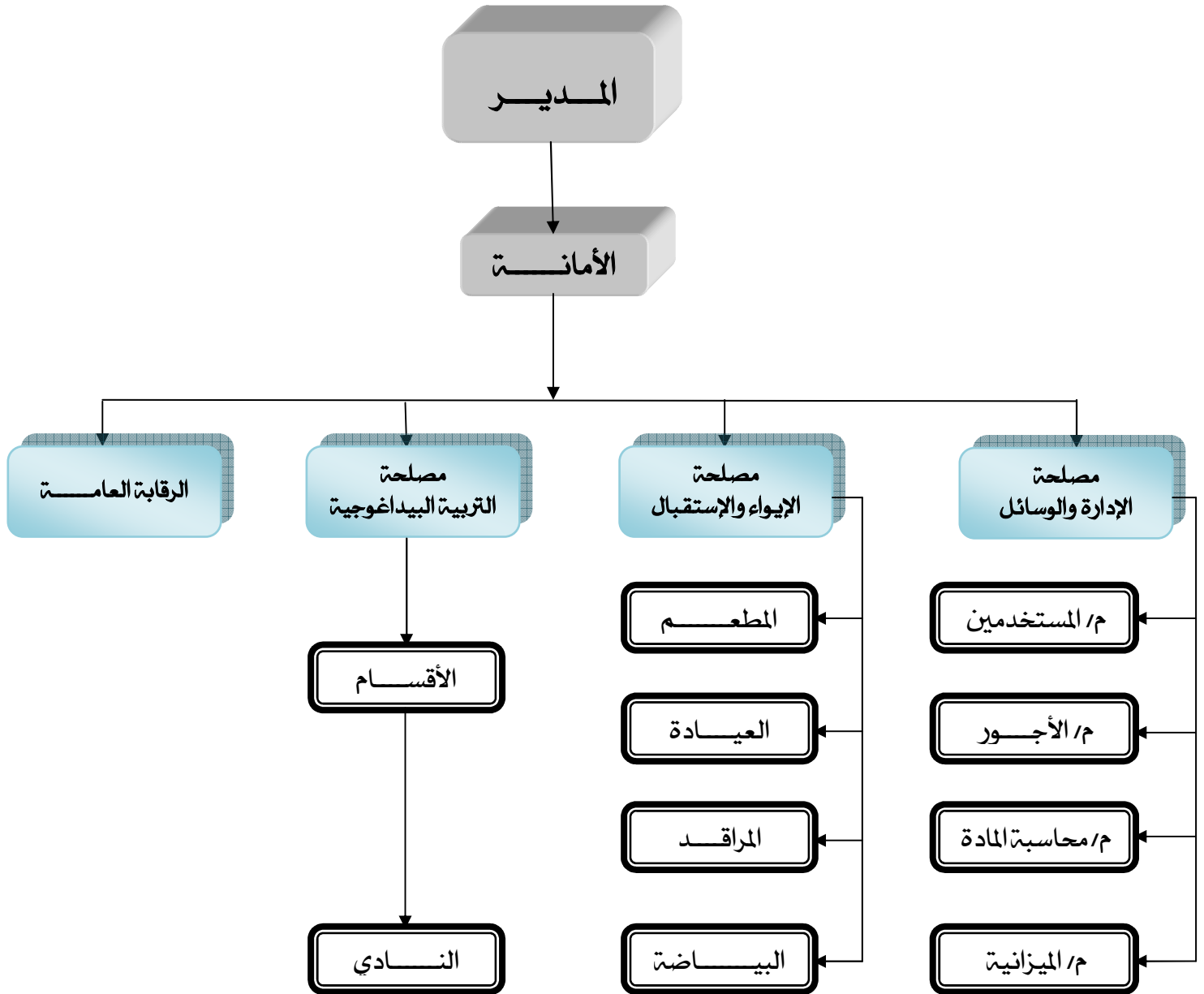
ثالثا تعريف مدارس الأطفال المعوقين سمعيا وبصريا

هي مؤسسات التربية والتعليم المتخصصة للأطفال المعوقين وهي مؤسسات ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي توضع هذه المؤسسات تحت وصاية الوزير المكلف بالتضامن ، تنشأ هاته المؤسسات بموجب مرسوم يحدد مرسوم الإنشاء تسمية المؤسسة ومقرها، وتتمثل مهام هذه المؤسسات في ضمان التربية والتعليم المتخصصين للأطفال والمراهقين المعوقين البالغين.

تعتمد نظام داخلي ونصف داخلي كما تضمن التكفل الخارجي لمن له الحق في الإلتحاق بالمدرسة حيث يتراوح سن الإلتحاق بالمدرسة ما بين 03 سنوات و 18 سنة حسب ماجاء في قانون المجلس النفسي البيداغوجي المنصوص عليه بالمرسوم 59/80 المؤرخ قي 1980/03/08 فإن الإلتحاق الطفل وإعادة توجيهه يكون بعد دراسة الملفات الواجب تكوينها من طرف الأولياء¹

¹ المواد 01، 02، 03، 04 من المرسوم التنفيذي رقم 12-05 ، المرجع سبق ذكره ، ص 14 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمراكز المتخصصة



شكل رقم 04 يوضح الهيكل التنظيمي للمراكز المتخصصة في الجزائر

المطلب الثالث : مهام المراكز المتخصصة في الجزائر

- تتمثل مهام المؤسسات المتخصصة في ضمان التربية والتعليم المتخصصين للأطفال والمراهقين المعوقين البالغين ثلاث 03 سنوات الى نهاية مسارهم التربوي في الوسط المؤسستي المتخصص والوسط العادي وكذا السهر على صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم وتمييزهم
- ضمان التعليم التحضيري والتعليم المتخصص باستعمال المناهج والتقنيات الملائمة
- ضمان اليقظة وتنمية الوسائل الحسية والنفسية الحركية لتعويض الإعاقة البصرية
- ضمان المتابعة النفسية والطبية للحالة البصرية وتبعاتها على تنمية الطفل المراهق
- ضمان دعم ومرافقة الأطفال المراهقين في وضع دراسي صعب بتنظيم دروس فردية للاستدراك وللدعم المدرسي .
- إعداد المشروع البيداغوجي والتربوي للمؤسسة وكذا التربية البدنية والرياضية المكيفة
- تطوير نشاطات ثقافية وترفيهية والتسلية الملائمة تجاه الأطفال والمراهقين المعوقين
- تشجيع التفتح وتحقيق كل الإمكانيات الفكرية والعاطفية والجسدية والاستقلالية الاجتماعية والمهنية للطفل والمراهق .
- ضمان مرافقة الأسرة والطفل المراهق .المساهمة في إدماج الأطفال والمراهقين المعوقين في الوسط المدرسي العادي وفي التكوين المهني وضمان متابعتهم ¹.

¹ المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 05-12 ، المرجع سبق ذكره ، ص 15 .

الفصل الثاني واقع تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة في الجزائر

- ضمان التكفل الفردي والتربية السمعية وإعادة التربية اللغوية والقراءة الشفوية وتعلم الكلام وكذا لغة الإشارة .
- تشجيع التفتح وتحقيق كل الامكانيات الفكرية والعاطفية والجسدية والاستقلالية الاجتماعية والمهنية للطفل و المراهق.
- ضمان التربية الحركية وإعادة التربية الوظيفية والمتابعة النفسية وإعادة التربية الخاصة بتصحيح النطق
- ضمان التربية المبكرة والدعم المدرسي من أجل اكتساب المعارف
- ضمان اليقظة وتنمية العلاقة بين الطفل ومحيطه.
- ضمان مرافقة الأسرة والطفل المراهق .
- إعداد المشروع البيداغوجي والتربوي للمؤسسة وكذا التربية البدنية والرياضية المكيفة
- تطوير نشاطات ثقافية وترفيهية والتسلية الملائمة تجاه الأطفال والمراهقين المعوقين
- دعم إدماج الأطفال والمراهقين المعوقين في الوسط المدرسي العادي وفي التكوين المهني وضمان متابعتهم .
- تنمية الشخصية والاتصال والانسجام الاجتماعي لدى الطفل والمراهق وضمان مرافقة اسرتها ومحيطها¹.

¹ المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-05 ، المرجع سبق ذكره ، ص 15 .

المبحث الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية في المراكز المتخصصة

المطلب الأول : الإطار التشريعي المنظم للمراكز المتخصصة

يعد المرسوم التنفيذي رقم :12-05 المؤرخ في 10 صفر عام 1433 هـ الموافق لـ 04 يناير سنة 2012 ، الذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لمؤسسات التربية والتعليم المتخصصة للأطفال المعوقين فهو الإطار التشريعي المنظم للمراكز المتخصصة ،حيث يهدف هذا المرسوم الى تحديد القانون الأساسي النموذجي لمؤسسات التربية والتعليم المتخصصة للأطفال المعوقين موضوع أحكام المرسوم رقم 59-80 المؤرخ في 21 ربيع الثاني عام 1400 الموافق لـ 08 مارس 1980 التي تدعى في صلب النص المؤسسات فهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي مختصة في تربية و تعليم الأطفال المعوقين و توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتضامن و هي على النحو التالي :

✓ مدارس الأطفال المعوقين سمعيا

✓ مدارس الأطفال المعوقين بصريا

✓ المراكز النفسية البيداغوجية للأطفال المعوقين ذهنيا

✓ المراكز النفسية البيداغوجية للأطفال المعوقين حركيا¹

¹ المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 12-05 ، المرجع سبق ذكره ، ص 14 .

الفصل الثاني واقع تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة في الجزائر

تنشأ هذه المؤسسات بموجب مرسوم يحدد تسمية المؤسسة ومقرها ، كما يمكن أن تنشأ ملحقات للمؤسسات عند الحاجة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتضامن الوطني ووزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، كما يمكن إنشاء أقسام ضمن مؤسسات التربية والتعليم المتخصصة التابعة للقطاع المكلف بالتضامن الوطني للتكفل بالإعاقات الأخرى .¹

¹ المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 12-05 ، المرجع سبق ذكره ، ص 14 .

المطلب الثاني : تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة

01 الامكانيات البشرية المتوفرة في المراكز المتخصصة:

لقد عملت الدولة على توفير العنصر البشري على مستوى المراكز المتخصصة بما يتناسب و نوعية الإعاقة المتكفل بها حيث تعمل على تكوين معلمين و مربين على مستوى مراكز متخصصة متمثلة في المركز الوطني لتكوين الموظفين المختصين لذوي الاحتياجات الخاصة :

✓ المركز الوطني لتكوين الموظفين المختصين ببيئر خادم

✓ المركز الوطني لتكوين المستخدمين المختصين بمؤسسات المعوقين بقسنطينة

✓ المركز الوطني لتكوين المستخدمين المختصين بمؤسسات المعوقين ملحقه

بسكرة

✓ مدرسة العليا لتكوين الأساتذة المختصين – الجزائر العاصمة .

✓ المركز الوطني للدراسات والإعلام والتوثيق حول الأسرة والمرأة والطفولة

كما عملت الدولة على توظيف الأخصائيين (نفسانيين ، تربويين، اطفونيين) و كذا

أساتذة من اجل المساهمة في التكفل الأمثل بهاته الفئة وأضافة الدولة ايضا على

توظيف العمال الاداريين من اجل تسيير الجانب الاداري و الموارد البشرية في هاته

المراكز .

02 تعريف المراكز الوطنية لتكوين المستخدمين بالمراكز المتخصصة:

يشرف قطاع التضامن الوطني إلى تقديم يد المساعدة للفئات المحرومة و المعوزة التي تعاني التهميش داخل المجتمع الجزائري من خدمات و إعانات شتى و بالأخص شريحة ذوي الاحتياجات الخاصة و يتجلى هذا التكفل من خلال فتح مؤسسات و مراكز موزعة في كافة أرجاء الوطن، أسندت لها مهام التكفل النفسي و التربوي لصالح هذه الفئة التي تقوم بعد ذلك بتوجيهها حسب الاستعدادات و الميولات و القدرات و حتى تتمكن هذه المؤسسات من مواكبة العصرية و مسابرة التطورات و المستجدات حيث يتم تكوين المستخدمين المتخصصين بالمراكز المتخصصة في المراكز الوطنية للتكوين و هي مراكز تتكفل بالفئات التي تعاني من الإعاقات الذهنية و الحركية و الاجتماعية موزعة على كافة التراب الوطني

أ/ المركز الوطني لتكوين المستخدمين المختصين بمؤسسات المعوقين - قسنطينة
مهام المركز:

التكوين:

❖ التكوين الاولي formation initiale

- مربى متخصص
- مربى متخصص رئيسي
- مساعد اجتماعي¹

¹ موقع وزارة التضامن الوطني : 2023/05/21 <https://www.msncf.gov.dz/>

• وسيط اجتماعي

• شروط الدخول :بكالوريا التعليم الثانوي

• النجاح في مسابقة الدخول

❖ التكوين المستمر formation continue

على شكل دورات تحسين المستوى لفائدة العمال الاجتماعيين

❖ التكوين التحضيري formation préparatoire

موجه لبعض المهنيين الذين عينوا حديثا في مناصبهم

❖ التكوين التكميلي formation complémentaire

يشمل المهنيين الذين ترقوا في بعض الرتب

❖ التكوين بالتعاقد formation conventionnée

يضمنه المركز حسب الطلب من بعض القطاعات بالتعاقد و يدور حول محاور العمل

الاجتماعي

ب/ المركز الوطني لتكوين الموظفين المختصين لِبئرخادم:

مهام المركز:

❖ ضمان تكوين المربين وتحسين المستوى للموظفين في القطاع الاجتماعي

مطابقة القانون الخاص للقطاع¹

¹ المرجع سبق ذكره ، <https://www.msnfcf.gov.dz/>

❖ التكوين المباشر : التكوين في الاسلاك التالية:

- الحضانة
- مساعدات الامومة
- مساعدات الحاضنات
- مساعدات الحياة اليومية (المدرسي الاجتماعي)
- مربى متخصص
- المساعدة و الوساطة الاجتماعية:
- المساعدين الاجتماعيين
- الوسطاء الاجتماعيين

❖ التكوين المستمر (تحسين المستوى)

- الرسكلة
- تحسين المستوى للموظفين التقنيين البيداغوجيين للمراكز المتخصصة في التكفل التابعة لوزارة التضامن الوطني و الاسرة و قضايا المرأة

❖ التكوين التكميلي:

قبل الترقية لفائدة مهني القطاع¹

¹ المرجع سبق ذكره ، <https://www.msnfcf.gov.dz/>

❖ التكوين التحضيري:

لبعض الرتب المهنية لأسلاك الخاصة بالقطاع

كما يسهر المركز على:

- اعداد تقييم تكييف البرامج البيداغوجية للتكوين المباشر و الغير المباشر
- تقييم برامج التكفل للمراكز المتخصصة
- تنظيم أيام دراسية ملتقيات (وطنية و دولية) لها علاقة بانشغالات الحقل-

الاجتماعي

ج/ المركز الوطني للتكوين المهني للمعاقين حركيا بتيبازة

مهام المركز:

❖ ضمان التكوين الرسكلة و تحسن المستوى البيداغوجي للمهنيين

❖ إعداد، تجريب، تكييف وتوزيع البرامج والطرق والوسائل التعليمية الضرورية

للتكوين وكذا الوثائق التقنية والبيداغوجية الموجهة للمتكونين المختصين.

❖ تنظيم ملتقيات، ندوات وورشات وأيام دراسية في ميدان الإعاقة والمجال

الاجتماعي

❖ تلبية الاحتياجات الفعلية التي اعرب عنها مهنيي القطاع العاملين في مختلف

المؤسسات المتخصصة¹

¹ المرجع سبق ذكره ، <https://www.msnfcf.gov.dz/>

د/ المركز الوطني للدراسات والإعلام والتوثيق حول الأسرة والمرأة والطفولة:

مهام المركز:

يتولى المركز إنجاز أعمال الدراسات والإعلام والتوثيق المتعلقة بالأسرة والمرأة والطفولة وبهذه الصفة يكلف لاسيما بما يأتي:

- القيام بالدراسات والتحقيقات في مجالات الأسرة والمرأة والطفولة،
- مساعدة السلطة العمومية من خلال دراساته وأعماله في إعداد السياسات العمومية الرامية إلى ترقية الأسرة والمرأة والطفولة، المعدة ضمن احترام مبادئ وقيم المجتمع الجزائري.
- دعم الدراسات المتخصصة المرتبطة بمجالات اختصاصه واستغلال الدراسات والتحقيقات في مجالات الأسرة والمرأة والطفولة.
- جمع المعطيات التي تسمح بالمعرفة الدقيقة للوضعية الحقيقية للأسرة والمرأة والطفولة وتصنيفها ومعالجتها وتحيينها.
- تنظيم مؤتمرات وملتقيات وتظاهرات وطنية ودولية وكذا أنشطة متخصصة في مجالات الأسرة والمرأة والطفولة¹

¹ المرجع سبق ذكره ، <https://www.msnfcf.gov.dz/>

الفصل الثاني واقع تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة في الجزائر

كما عملت الدولة على توظيف الأخصائيين (نفسانيين ، تربويين ، ارطفونيين) و كذا أساتذة من اجل المساهمة في التكفل الأمثل بهاته الفئة وأضافة الدولة ايضا على توظيف العمال الاداريين من اجل تسيير الجانب الاداري و الموارد البشرية في هاته المراكز .

03 طريقة تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة :

من اجل السير الحسن لهاته المراكز وضمان متابعة المسار المهني للموظفين و العمال استحدث المرسوم التنفيذي مصلحة الإدارة و الوسائل في كل مركز تحتوي على :

01/ مكتب المستخدمين: والذي يعمل على ما يلي :

- ✓ إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
- ✓ ضمان تسيير المستخدمين .
- ✓ مسك السجلات الخاصة بتسيير المستخدمين
- ✓ متابعة المسار المهني للموظفين و العمال من توظيف حتى تقاعد .
- ✓ متابعة الوضعيات القانونية و المهنية للموظفين و العمال بما يحفظ حقوقهم.
- ✓ متابعة الدورات التكوينية للموظفين و العمال .

02/ مكتب الأجور :

- ✓ إعداد ميزانية التسيير السنوية .
- ✓ إعداد أجور و مخلفات الموظفين و العمال .
- ✓ إعداد مصفوفات الاجور و المرتبات .
- ✓ إعداد التصريحات الشهرية و السنوية للضمان الاجتماعي .

المطلب الثالث : أساليب تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة

من خلال مقابلتنا بالمكافة بالمستخدمين على مستوى ميدان الدراسة حيث وضحت كيفية تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة على مستوى مكتب المستخدمين و المتواجد على مصلحة الادارة و الوسائل وفق الأساليب التالية :

1/ التوظيف : بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، يتم من خلاله تحديد أهم المناصب التي تحتاجها المؤسسة ليقوم مكتب المستخدمين بإعداد مقرر فتح مسابقة توظيف والتأشير عليها من طرف الوظيف العمومي ، بعدها يتم الإعلان عن فتح مسابقة توظيف على مستوى (المراكز المتخصصة، وكالة التشغيل ، الجرائد باللغة العربية والفرنسية) وفقاً لميزانية التوظيف السنوية حسب المناصب المخصصة للتوظيف على أن يشغل هذه الوظائف ذوي المؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة في مدة 15 يوم تستقبل الملفات على مستوى مكتب المستخدمين بالمراكز ليتم دراسة الملفات ويتم وإجراء المسابقة وإعلان النتائج .

2/ التعيين : بعد عملية إنتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل الوظيفة تقرر المركز تعيين وهو إجراء أساسي لإضفاء طابع الإستقرار والإستمرار على المنصب ، كعنصر ضروري لإثبات الإنتماء للوظيفة وكتساب الصفة حيث يركز التعيين على ضرورة صدور أداة قانونية لالتحاق المترشح للوظيفة بمنصبه الوظيفي ويتم التعيين بموجب قرار إداري مستوفي لكافة الشروط القانونية، وطبقا

الفصل الثاني واقع تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة في الجزائر

للمادة 83 من الأمر 03/06 أن كل تعيين في رتبة وظيفية يتم وجوبا في شكل تعيين بصفة متربص بمعنى أن العون المعين حديثا في الرتب هاو السلك مطالب بقضاء فترة تربص إجبارية بعد التعين والالتحاق مباشرة بالوظيفة.

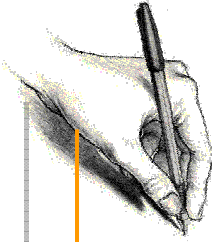
3/ التكوين : تمنح المراكز لموظفيها فرصة تكوين في المعاهد اوالمدارس المتخصصة من اجل تحسين المعارف والكفاءات الاساسية للموظفين لحصولهم على تدريب متخصص، كما تقوم المراكز بتحديد وتصميم وتنفيذ برامج التكوين والتطوير لزيادة وتحسين اداء الموظفين ضمن مخطط سنوي للتكوين وفق أهداف المراكز حيث يمثل التكوين أهمية كبيرة في ضل التطورات الحديثة التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجيات المراكز، وبالتالي يحتاج الموظف إلى تحديث مهارته واكتساب مهارات جديدة لذلك وجب الاهتمام بالموظف وزيادة كفاءته التي تنعكس على كفاءة المركز

4/ التقييم : يخضع الموظف أثناء مساره المهني الى تقييم متواصل ودوري من طرف المسؤول المباشر ويهدف الى تقدير مؤهلاته المهنية من للوقوف على وضعية أداءه الحالي من خلال التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والاجراءات ذات الصلة بالوظيفة ومعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا كما يترتب على تقييم الاداء قرارات تؤثر على المسار المهني للموظف مثل الترقية والمردوية والتكوين .

ملخص الفصل

من خلال استعراضنا لهذا الفصل اتضح أن واقع تسيير الموارد البشرية في المراكز المتخصصة تحكمه مجموعة من القوانين والمواد للتسيير داخل أي مؤسسة فعليه يتوقف نجاح أو فشل مؤسسة وهذا ما جعل المؤسسات تولي أهمية قصوى لمواردها البشرية من خلال توفير كل الشروط الأزمة من أجور وحوافز مادية ومعنوية، حتى تضمن بذلك تحسين مستويات أدائها ويجعلها قادرة على مسايرة التطورات الحاصلة.

الفصل الثالث



الدراسة الميدانية
بمدرسة الأطفال
المعوقين سمعياً بالمسيلة

تمهيد

المبحث الأول: تعريف مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً

المطلب الأول: تعريف مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمدرسة الأطفال المعوقين سمعياً

المطلب الثالث: مهام مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً

المطلب الأول: الإمكانيات البشرية المتوفرة في المدرسة

المطلب الثاني: طرق تسيير الموارد البشرية في المدرسة

المطلب الثالث: معوقات و آفاق تسيير الموارد البشرية في المدرسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تطرقنا في الدراسة النظرية لنقاط مهمة حول تسيير الموارد البشرية وأهمية هذا الجانب في المؤسسات من اجل الوصول الى أهداف ونتائج ترتقي بالمؤسسة ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع تم إجراء دراسة ميدانية لمعرفة طرق تسيير الموارد البشرية بأحد المؤسسات المتخصصة بقطاع النشاط الاجتماعي والتضامن "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً بالمسيلة".

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى المبحث الأول الذي يتحدث من عموميات حول مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً من خلال تعريفها ومهاها, هيكلها التنظيمي. أما المبحث الثاني فهو يضم إدارة تسيير الموارد البشرية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعياً ويوضح إمكانيات المدرسة بشريا، بالإضافة إلى طرق تسيير الموارد البشرية وكذا وأفاق تسيير المدرسة .

المبحث الأول: تعريف مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً بالمسيلة

المطلب الأول: تعريف مدرسة الاطفال المعوقين سمعياً

تقع مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً في حي 346 مسكن وسط مدينة المسيلة حيث تحتل موقعا مميزا لقربها من مرافق رياضية وثقافية وسكنية وبمساحة إجمالية تقدر بـ 5780 متر مربع.

أنشأت مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً بالمسيلة بموجب المرسوم رقم 114-02 المؤرخ في 20 محرم عام 1423 الموافق لـ 03 أبريل 2002.¹

فهي مدرسة ذات طابع إداري تعليمي تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي تعتمد نظام داخلي ونصف داخلي كما تضمن التكفل الخارجي لمن له الحق في الالتحاق بالمدرسة حيث يتراوح سن الالتحاق بالمدرسة ما بين 03 سنوات و 18 سنة حسب ماجاء في قانون المجلس النفسي البيداغوجي المنصوص عليه بالمرسوم 59/80 المؤرخ في 1980/03/08 فإن الالتحاق الطفل وإعادة توجيهه يكون بعد دراسة الملفات الواجب تكوينها من طرف الأولياء

¹ المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 114-02 المؤرخ في 20 محرم 1423 ، يتضمن قائمتي مراكز التعليم المتخصصة للأطفال المعوقين سمعياً والمراكز الطبية التربوية للأطفال المعوقين ذهنياً، الجريدة الرسمية عدد 22 مؤرخة في 03 أبريل 2002 ، ص 13

نمط التكفل :

تمتلك المدرسة قدرة استيعابية تقديرية تقدر بـ 80 طفل كحد اقصى بالنظر الى الوسائل و الامكانيات المتوفرة حيث تضمن المؤسسة ثلاثة انماط التكفل :

أ- النظام الداخلي:

يتعلق بالأطفال المتمدرسين المقيمين خارج إقليم المدينة حيث توفر لهم مقاعد بيداغوجية للدراسة و الإقامة داخل المدرسة بما تتضمنه من إ طعام و نظافة خلال أيام الأسبوع ما عدا الجمعة و السبت .

ب- النظام نصف داخلي :

يتعلق بالأطفال المتمدرسين المقيمين داخل المدينة حيث توفر لهم مقاعد للدراسة و وجبة الغداء طيلة أيام الدراسة مع توفر النقل المدرسي.

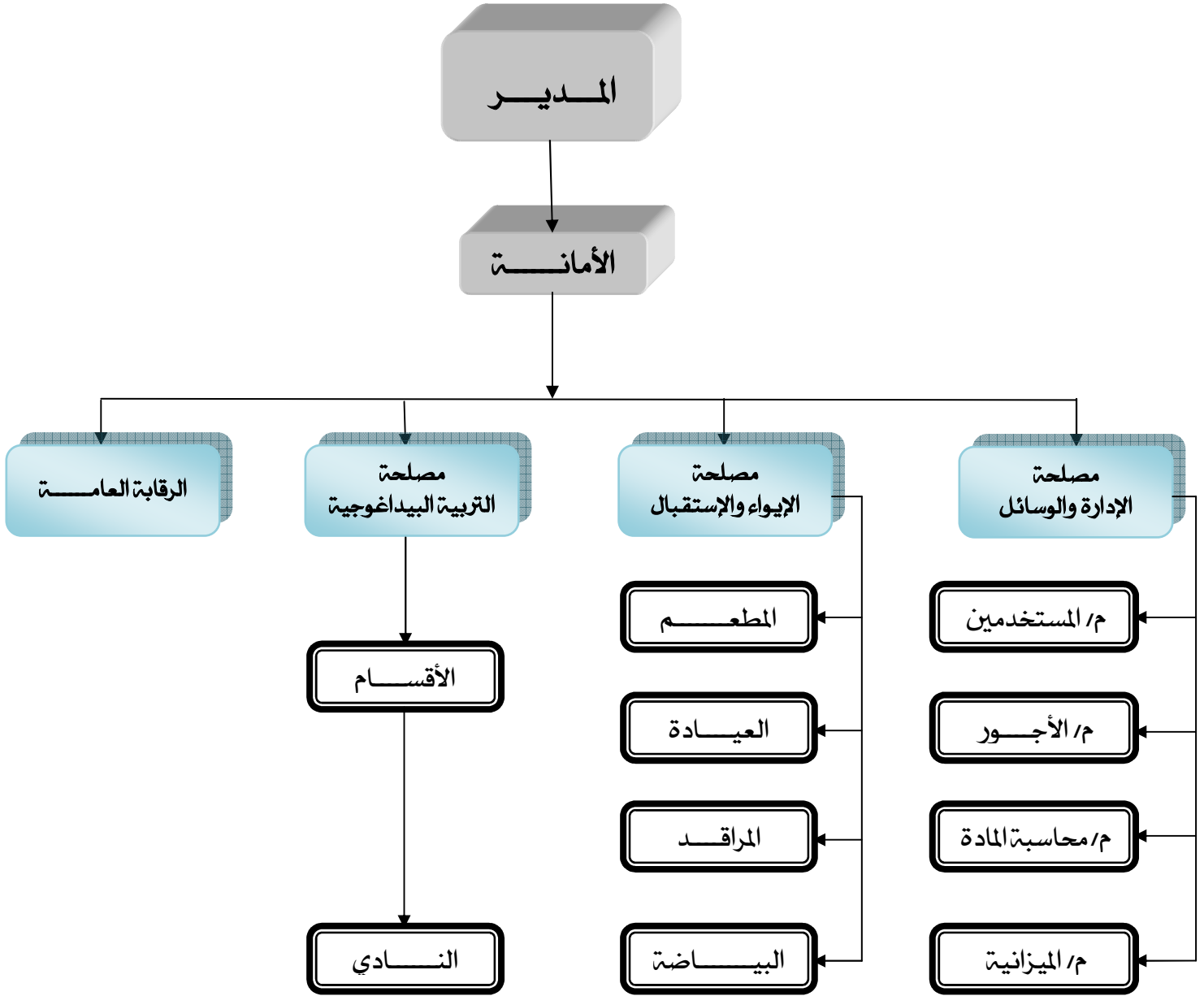
ج- التكفل الخارجي

يشمل الفحص الخارجي بالإضافة إلى الأطفال المتمدرسين الاطفال الذين لهم الحق في الالتحاق بالمدرسة ومزال لم يلتحق بالسن القانوني في إطار التكفل المبكر يستفيد من حصص أطفونية ونفسية وتربوية مع الأخصائيين كما يشمل أطفال الأقسام المدمجة الذين يدرسون في الأقسام العادية حيث تتم متابعتهم من طرف الأخصائيين.

محتوى التكفل :

تستقبل مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً الأطفال الذين يعانون من صم عميق او متوسط بهدف إدماج مدرسي واجتماعي ومهني ، فالتكفل الذي تضمنه المدرسة يتضمن تدريس بمنهاج التربية الخاصة في المراحل الأولى ما يسمى بمرحلة التطبيق (سنة أولى تطبيق وسنة ثانية تطبيق) ثم يأتي بعد ذلك منهاج التربية الوطنية العادية في المرحلة الابتدائية ،بالإضافة إلى الفحص النفسي و مراقبة سلوك الطفل دورياً للتدخل و تصحيح السلوكيات الخاطئة و المتابعة التربوية المستمرة وذلك بهدف ادماج الطفل بطريقة سليمة في المجتمع ،كما تقوم المدرسة بتنظيم نشاطات رياضية و ترفيهية و تثقيفية و رحلات سياحية الى مناطق مختلف من الوطن لتعريف الطفل بوطنه وتوسيع مجالات المعرفة لديه بالإضافة الى احتفالات بالأعياد الدينية و الوطنية و اليوم العالمي للمعاقين 3 ديسمبر و اليوم الوطني للمعاقين 14 مارس و عيد الطفولة 1 جوان و يوم العلم 16 افريل من خلال تنظيم معارض و مسابقات علمية ورياضية و ايام مفتوحة للاولياء و الجمعيات ومختلف المؤسسات الخ

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمراكز المتخصصة



شكل رقم 05 يوضح الهيكل التنظيمي لمدرسة الأطفال المعوقين سمعياً بالمسيلة

سوف نتطرق الى شرح كل المصالح والمهام:

1/ المدير :

يعين المدير بقرار من الوزير المكلف بالتضامن الوطني وتتهي مهامه حسب الأشكال نفسها وتحدد مهامه بمايلي :

- ضمان السير الحسن للمؤسسة .
- تنفيذ مداوالات مجلس الادارة
- تمثيل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية
- إعداد مشروع ميزانية المؤسسة وحساباتها وتقديمها لمجلس الادارة للتداول فيها
- إعداد برامج النشاطات والحصيلة السنوية للمؤسسة .
- إبرام كل صفقة أو عقد أو إتفاق أو إتفاقية طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما
- تعيين المستخدمين الذين لم يتقرر بشأنهم نمط تعيين آخر
- ممارسة السلطة السلمية على جميع مستخدمي المؤسسة طبقاً للتنظيم المعمول به.
- إعداد تقرير عن نشاطات المؤسسة

وهو الأمر بصرف ميزانية التسيير للمؤسسة .¹

2/المراقب العام :

يكلف المراقبون العامون تحت سلطة مدير المدرسة أو المركز المتخصص بمايلي:

¹ المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 12-05 المؤرخ في 10 صفر 1433 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لمؤسسات التربية والتعليم المتخصصة للأطفال المعوقين ، الجريدة الرسمية عدد 05 مؤرخة في 29 يناير 2012 ، ص 17

- ضمان مراقبة النظام العام والإنضباط في المؤسسات المتخصصة وكذا أثناء جميع اللقاءات والتظاهرات المشغلة والثقافية والرياضية ، لاسيما خلال الراحة والخرجات الجماعية والتنقلات خارج المؤسسة والزيارات الطبية .
- تنظيم و رقابة عمليات التحاق المقيمين ومغادرتهم للمؤسسة .
- رقابة حركة التلاميذ والمقيمين داخل المؤسسة .
- السهر على محافظة المنشآت .
- السهر على تطبيق النظام الداخلي داخل المؤسسة .¹

3/ مصلحة الإيواء والإستقبال :

تكلف مصلحة الإيواء والإستقبال بمايلي :

- ضمان وإستقبال الأطفال والمراهقين المعوقين وإيوائهم .
- ضمان الإطعام الصحي والمتوازن .
- السهر على راحة الأطفال والمراهقين المعوقين وأمنهم .
- ضمان النظافة الجسدية والهندامية والمحيطة .
- تسيير البياضة.²

¹ المادة 183 من المرسوم التنفيذي رقم 09-353 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1430 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتضامن الوطني ، الجريدة الرسمية عدد 64 مؤرخة في 08 نوفمبر 2009 ، ص 30

² المادة 03 قرار وزاري مشترك المؤرخ في 14 ذي الحجة 1433 ، يحدد التنظيم الداخلي لمؤسسات التربية والتعليم المتخصصة للأطفال المعوقين ، الجريدة الرسمية عدد 48 مؤرخة في 29 سبتمبر 2009 ، ص 22

4/ المصلحة التربوية والبيداغوجية :

تكلف مصلحة التربية والبيداغوجية بمايلي :

- ضمان التعليم التحضيري والتعليم المتخصص باستعمال المناهج والتقنيات اللازمة .
- ضمان اليقظة وتنمية الوسائل الحسية والنفسية والطبية للحالة البصرية وتبعاتها على تنمية الطفل والمراهق .
- ضمان دعم ومرافقة الأطفال والمراهقين في وضع دراسي صعب بتنظيم دروس فردية للإستدراك وللدعم المدرسي .
- إعداد المشروع البيداغوجي والتربوي للمؤسسة وكذا التربية البدنية والرياضية المكيفة .
- تطوير نشاطات ثقافية وترفيهية والتسليية الملائمة تجاه الأطفال والمراهقين المعوقين .
- تشجيع التفتح وتحقيق كل الإمكانيات الفكرية والعاطفية والجسدية والاستقلالية الاجتماعية والمهنية للطفل والمراهق .
- ضمان مرافقة الأسرة والطفل والمراهق .
- المساهمة في إدماج الأطفال والمراهقين المعوقين في الوسط المدرسي العادي والتكوين المهني وضمان متابعتهم¹ .

¹ المادة 04 من القرار وزارى المشترك ، المرجع سبق ذكره ، ص 23

- ضمان التكفل الفردي والتربية السمعية وإعادة التربية اللغوية و القراءة الشفوية

وتعلم الكلام وكذا لغة الإشارة .

5/ مصلحة الإدارة والوسائل :

تكلف مصلحة الإدارة والوسائل بمايلي :

- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

- ضمان تسيير المستخدمين .

- إعداد مشروع ميزانية المؤسسة وتنفيذها .

- ضمان محاسبة المؤسسة.

- ضمان تسيير أملاك ووسائل المؤسسة .

- ضمان صيانة المؤسسة والحفاظ عليها .¹

¹ المادة 05 من القرار وزاري المشترك ، المرجع سبق ذكره ، ص 23 .

المطلب الثالث : مهام مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً

- تتمثل مهام المؤسسات المتخصصة في ضمان التربية والتعليم المتخصصين للأطفال والمراهقين المعوقين البالغين ثلاث 03 سنوات الى نهاية مسارهم التربوي في الوسط المؤسستي المتخصص والوسط العادي وكذا السهر على صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم وتمييزهم
- ضمان التعليم التحضيري والتعليم المتخصص باستعمال المناهج والتقنيات الملائمة
- ضمان دعم ومرافقة الأطفال المراهقين في وضع دراسي صعب بتنظيم دروس فردية للاستدراك وللدعم المدرسي .
- إعداد المشروع البيداغوجي والتربوي للمؤسسة وكذا التربية البدنية والرياضية المكيفة
- تطوير نشاطات ثقافية وترفيهية والتسلية الملائمة تجاه الأطفال والمراهقين المعوقين
- تشجيع التفتح وتحقيق كل الإمكانيات الفكرية والعاطفية والجسدية والاستقلالية الاجتماعية والمهنية للطفل والمراهق .
- ضمان مرافقة الأسرة والطفل المراهق .
- المساهمة في إدماج الأطفال والمراهقين المعوقين في الوسط المدرسي العادي وفي التكوين المهني وضمان متابعتهم .¹

¹ المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-05 ، المرجع سبق ذكره ، ص 14

- ضمان التكفل الفردي والتربية السمعية وإعادة التربية اللغوية والقراءة الشفوية وتعلم الكلام وكذا لغة الإشارة .
- تشجيع التفصح وتحقيق كل الامكانيات الفكرية والعاطفية والجسدية والاستقلالية الاجتماعية والمهنية للطفل و المراهق.
- ضمان التربية الحركية وإعادة التربية الوظيفية والمتابعة النفسية وإعادة التربية الخاصة بتصحيح النطق
- ضمان التربية المبكرة والدعم المدرسي من أجل اكتساب المعارف
- ضمان اليقظة وتنمية العلاقة بين الطفل ومحيطه.
- ضمان مرافقة الأسرة والطفل المراهق .
- إعداد المشروع البيداغوجي والتربوي للمؤسسة وكذا التربية البدنية والرياضية المكيفة
- تطوير نشاطات ثقافية وترفيهية والتسلية الملائمة تجاه الأطفال والمراهقين المعوقين
- دعم إدماج الأطفال والمراهقين المعوقين في الوسط المدرسي العادي وفي التكوين المهني وضمان متابعتهم .
- التدخل المبكر والتكفل بهم من نواحي نفسية وأرطفونية وتربوية¹

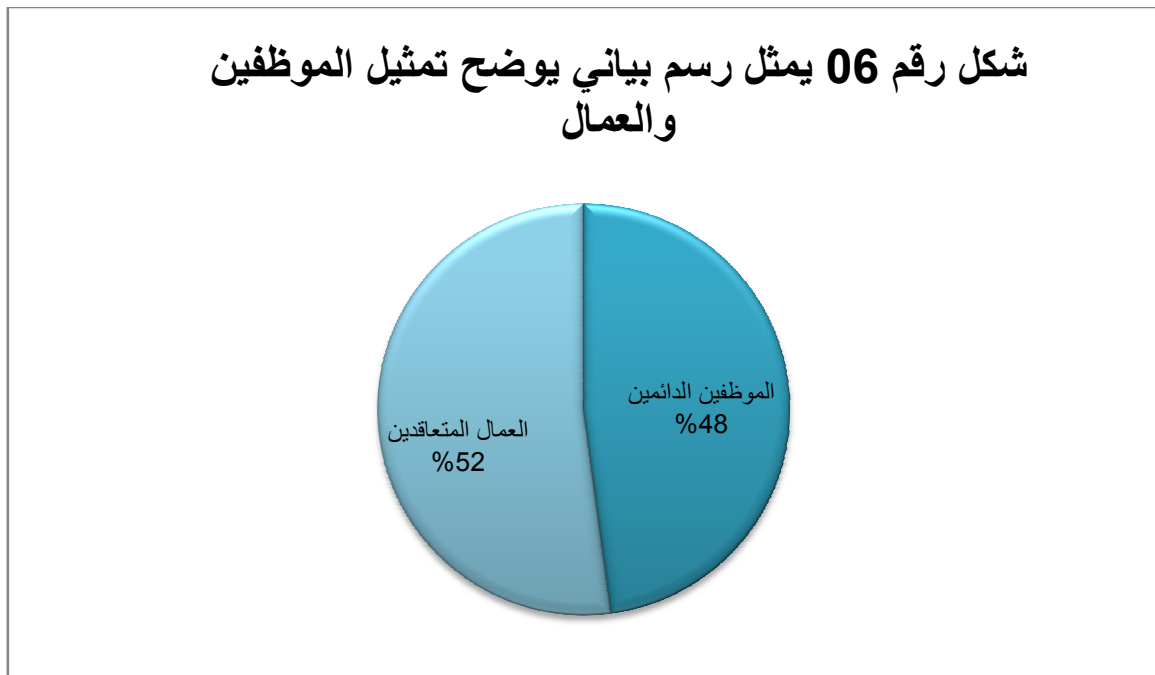
¹ المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 05-12 ، المرجع سبق ذكره ، ص 14

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية في مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً
المطلب الأول : الإمكانيات البشرية المتوفرة في المدرسة

تتوفر المدرسة على إمكانيات بشرية هامة من موظفين وعمال مهنيين والتي يوضحها الجدول التالي :

الرقم	وضعية العمال	العدد	النسبة
01	الموظفين الدائمين	45	% 48
02	العمال المتعاقدين	49	% 52
	المجموع	94	% 100

جدول رقم 01 يوضح تعداد الموظفين والعمال بالمدرسة



من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب للموارد البشرية بالمدرسة حيث تمثل ما نسبته 48 % من الموظفين الدائمين بالمؤسسة وما نسبته 52 % من العمال المتعاقدين بالمدرسة.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية لمدرسة الأطفال المعوقين سمعياً بالمسيلة

كما توضح هذه الدراسة الإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها المدرسة في الجدول التالي الذي يبين تعداد تنوع الأسلاك والرتب بها:

العدد	الرتبة	السلك
01	متصرف محل	الأسلاك المشتركة
01	متصرف	
01	محاسب إداري	
01	تقني سامي في الإعلام الآلي	
01	عون إدارة رئيسي	
02	عون مكتب	
03	نفساني عيادي د 1	
01	نفساني في تصحيح ن و ت اللغوي د 1	
01	نفساني عيادي د 2	
01	نفساني تربوي د 2	
05	أستاذ التعليم المتخصص	
06	معلم التعليم المتخصص رئيسي	
01	ممرض متخصص في الصحة العمومية	
01	مساعد التمريض للصحة العمومية	
18	مربي متخصص رئيسي	
01	مساعد أمومة	
01	مساعد إجتماعي رئيسي	
26	العمال المهنيين بالتوقيت الكامل	العمال المهنيين
24	العمال المهنيين بالتوقيت الجزئي	
95	المجموع	

جدول رقم 02 يمثل تنوع الإمكانيات البشرية حسب الأسلاك

الفصل الثالث الدراسة الميدانية لمدرسة الأطفال المعوقين سمعياً بالمسيلة

نلاحظ من خلال الجدول السابق التنوع في الأسلاك بين أسلاك مشتركة وأسلاك خاصة وعمال مهنيين ، وهذا تنوع أدى الى تعداد في مختلف الرتب بالنسبة الى كل سلك من الاسلاك أي وجود طاقة بشرية متنوعة التي تتمتع بدورها بالكفاءة والخبرة التي تساعد على انجاز الأعمال وتحقيق أهداف المدرسة.

ومن خلال دراستنا الميدانية داخل المدرسة تم التطرق الى كيفية تسيير الموارد البشرية من خلال المهام الموكلة للموظفين من طرف المدير كما هو موضح في الجدول التالي:

الرقم	الرتبة	العدد	الوظيفة أو التكلفة
01	متصرف محل	01	رئيس مصلحة الإدارة والوسائل
02	متصرف	01	الأمانة
03	محاسب إداري	01	مكلف بتسيير المطعم
04	تقني سامي في الإعلام الآلي	01	مكلف بالفرع الثاني من الميزانية
05	عون إدارة رئيسي	01	مكلف بتسيير المستخدمين
06	عون مكتب	02	01- مكلف بالفرع الأول 01- مكلف بالجرد
07	العمال المهنيين بالتوقيت الكامل	26	08- مكلفين بالحراسة 01- مكلف بمحاسبة المادة 01- بمكلفين بالصيانة 02- مكلفين تسيير بالمخزن 03- مكلفين بالمطعم 03- مكلفين في المصلحة البيداغوجية 02- مكلفين بالنظافة 03- في وضعية تحت التصرف

01- مكلف بالجرد 01- مكلف بالامانة 04- بمكلفين بالصيانة 02- مكلفين بالمطعم 07- مكلفين في المصلحة البيداغوجية 01- مكلفين بالنظافة 07- في وضعية تحت التصرف	24	العمال المهنيين بالتوقيت الجزئي	08
02- أخصائين نفسانيين 01- رئيس مصلحة الإيواء والإستقبال	03	نفساني عيادي د 1	09
أخصائي نفساني في تصحيح ن	01	نفساني في تصحيح ن و ت اللغوي د 1	10
مديرة	01	نفساني عيادي د 2	11
رئيس مصلحة التربية البيداغوجية	01	نفساني تربوي د 2	12
مكلفين بالتعليم	05	أستاذ التعليم المتخصص	13
01- مكلف بالتدريس اللغة الفرنسية 05- مكلف بالتدريس اللغة العربية	06	معلم التعليم المتخصص رئيسي	14
مكلف باتمريض فترة الليلية	01	ممرض متخصص في الصحة العمومية	15
مكلف باتمريض فترة الليلية	01	مساعد التمريض للصحة العمومية	
مكلفين بالتكفل الأطفال فترة نهائية وليلية	18	مربي متخصص رئيسي	16
مكلف بالتكفل للفترة الليلية	01	مساعد أمومة	17
مساعد اجتماعي		مساعد إجتماعي رئيسي	18

جدول رقم 03 يوضح مهام الموظفين

من خلال الجدول السابق الذي يوضح توفر الكفاءات المتنوعة بمهام مسندة من طرف المدير الذي يساهم وبشكل كبير في سير المؤسسة حسب خبرتهم الكافية في

مجال عملهم، وهو ما يؤهلهم ليكونوا فاعلين في أداء أعمالهم وعلى دراية بمهامهم الموكلة لهم.

المطلب الثاني : طرق تسيير الموارد البشرية في مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً

طبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12 ربيع الثاني عام 1436 هـ الموافق ل 02 فبراير 2015 الذي يحدد تصنيف مؤسسات التربية والتعليم المتخصصة للأطفال المعوقين وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة لها الذي تم استحداث مصلحة الإدارة والوسائل على مستوى المراكز المتخصصة لإدارة و تسيير الموارد البشرية على مستواها حيث تقوم المصلحة بتكوين ملف إداري لكل موظف يتضمن كل الوثائق الشهادات والمؤهلات الادارية للموظف حيث تسجل وترقم باستمرار، أين يتم تسيير الموارد البشرية بإدارة المدرسة وتتكون هذه المصلحة من :

مصلحة الإدارة والوسائل :

يسير مصلحة الادارة والوسائل موظف برتبة متصرف محلل حيث يسهر على مهامه حسب ماجاء في الجريدة الرسمية والموكلة إليه من طرف مدير المدرسة :

- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
- ضمان تسيير المستخدمين .
- إعداد مشروع ميزانية المؤسسة وتنفيذها .
- ضمان محاسبة المؤسسة.

- ضمان تسيير أملاك ووسائل المؤسسة .

- ضمان صيانة المؤسسة والحفاظ عليها

حيث يشرف رئيس مصلحة الإدارة والوسائل على مجموعة من المكاتب التي من مهامها إدارة وتسيير الموارد البشرية وهي :

1/ مكتب المستخدمين :

تم تكليف مستخدمة برتبة عون إدارة رئيسي بتسيير شؤون المستخدمين حيث تتولى الإشراف على تسيير الحياة المهنية لمستخدمي المدرسة من توظيف، الترقية في الدرجة، الترقية في المنصب، الانتداب، العطل، الإحالة على التقاعد، النقل، زيادة على ذلك عدد من الأعمال التي تتعلق أساساً بترقية وتنمية العنصر البشري لكي تصل به إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة حيث يقوم المكلف بمكتب المستخدمين بالمهام التالية :

أ/ بالنسبة للتوظيف :

يخضع التوظيف إلى مبدأ المساوات في الالتحاق بالوظيفة العمومية و هناك طرق عديدة يتم التوظيف بها على المدرسة :

- المسابقة على أساس الإختبار

- المسابقة على أساس الشهادة إثناء المسار المهني

- الفحص المهني .

- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعو تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الاساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة ومثال ملاحظتنا بالمدرسة أنه يتم التوظيف المباشر عن طريق مركز تكوين الموظفين لذوي الاحتياجات الخاصة المتواجدين بـ:

- مركز تكوين موظفين لذوي الاحتياجات الخاصة بقسنطينة
- مركز تكوين موظفين لذوي الاحتياجات الخاصة ببسكرة
- مركز تكوين موظفين لذوي الاحتياجات الخاصة ببئر خادم

ب/ بالنسبة للتكوين :

كما تقوم المكلفة بتسيير شؤون المستخدمين بمتابعة ملف التكوين موظفي الأسلاك الخاصة منها الذين يتم تعيينهم في رتبهم بصفة متربص حتى يقومو بتكوين إجباري مايسمى بتكوين تحضيرى حتى تعطى له صفة التثبيت أو الترسيم

كما تقوم المكلفة بمتابعة دورات تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين و تأهيل الموظف وترقية المهنية.

بالنسبة الترقية في الرتبة :

تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة الى رتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الأتية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلو خلال مساره المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة .

- بعد تكوين متخصص .

- على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، بعد أخذ رأي

اللجنة المتساوية الاعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة .

- عن طريق إمتحان مهني أو فحص مهني .

بالنسبة الترقية في الدرجة :

تقوم بمتابعة الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة الى الدرجة الأعلى مباشرة

وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم

- بالمدة الدنيا

- بالمدة الوسطى

- بالمدة القصوى

بالنسبة للانتداب :

الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و إدارته الاصلية مع

مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الاقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي

التقاعد .

بالنسبة للنقل :

تقوم المكلفة بالمكتب بمتابعة حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات

طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضرورات المصلحة ، كما تؤخذ في الإعتبار

رغبات المعنيين ووضعتهم العائلية ، يمكن نقل الموظف بطلب منه مع مراعاة

ضرورة المصلحة او يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة

ذلك ويؤخذ رأي لجنة المتساوية الأعضاء ولو بعد إتخاذ قرار النقل ويعتبر رأي اللجنة ملزماً للسلطة التي أقرت هذا النقل .

بالنسبة للعطل :

تتم متابعة ملف العطل من طرف المكلفة بالمستخدمين فالموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر حيث تمنح العطلة السنوية على أساس العمل المؤدي خلال الفترة المرجعية ، بالنسبة للموظفين حديثي التوظيف تحتسب العطلة السنوية بحصة نسبية توافق فترة العمل المؤداة، تحتسب العطلة السنوية المدفوعة الأجر على اساس يومين ونصف يوم في الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين يوماً

2/ مكتب الأجور :

تم تكليف مستخدم برتبة عون مكتب بتسيير الفرع الأول حيث يتولى الإشراف على مجموعة من المهام حيث يتم تسيير هذا الفرع بإستخدام برامج تكنولوجية سواء في تسيير الأجور و تصريحات الضمان الاجتماعي الشهرية والسنوية حيث يقوم بالمهام الموكلة اليه في :

- يقوم بإعداد الميزانية الأولية
- إعداد الحساب الإداري
- إعداد الوضعيات المالية (الالتزامات / التسديدات)
- إعداد أجور و مخلفات الموظفين و العمال
- إعداد مصفوفات الاجور و المرتبات
- إعداد التصريحات الشهرية و السنوية للضمان الاجتماعي :

المطلب الثالث : معوقات وأفاق تسيير الموارد البشرية في مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً

أ/ معوقات :

من خلال الدراسة الميدانية داخل المدرسة لاحظنا أن تسيير الموارد البشرية يتم بطرق تقليدية قديمة لا يتماشى مع عصر التكنولوجيا وتم تسجيل النقاط

التالية:

- لا توجد فرص متاحة للمشاركة في الحضور للندوات والمؤتمرات المتعلقة بتطور إدارة تسيير الموارد البشرية.

- قلة دورات التكوين الخاصة بالموظفين وإعادة الرسكلة التي تتماشى مع التطورات .

- عدم الإعتماد على التقنيات الحديثة في إرسال أو البحث عن المعلومة مثلاً وجود شبكات إعلام ألي مربوطة بين (المراقب المالي ، مديرية النشاط الاجتماعي ، الوظيف العمومي ، دار المالية ، المؤسسات المتخصصة ، مديرية التربية الخ

- عدم تحمل بعض الموظفين للوظائف الموكلة اليهم رغم امتلاكهم للشهادات المؤهلة ومهامهم الأصلية والموضحة في الجريدة الرسمية.

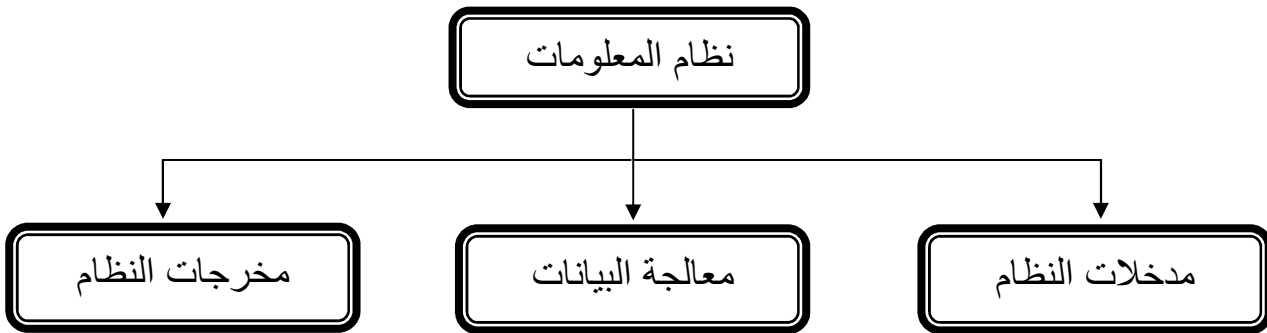
- عدم الوجود إنسيابية كبيرة في انتقال المعلومة وذلك لإستعمال الطرق التقليدية في نقل المعلومة

- عدم إستعمال شبكات الاعلام الالي (مريوطة بالانترنات) الداخلية بين المكاتب وهذ ومايقلل من سرعة انتقال المعلومة .
- نقص الأعوان المختصين في تجميع وتسيير المعلومة وبالتالي عدم القدرة على الحصول على المعلومة في الوقت المناسب .
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى البرامج الرقمية .
- ضعف تأهيل الموظفين للغات لضرورة تطور تسيير الموارد البشرية
- تأخر في التحفيزات المعنوية كالترفقيات في الرتب .

ب/أفاق تسيير الموارد البشرية في مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً

من خلال الملاحظات داخل المدرسة لاحظنا أن تسيير الموارد البشرية يتم بطرق تقليدية قديمة لا يتماشى مع عصر الرقمنة وعليه نقترح وضع نظام معلومات حديث مبني على رقمنة كل عمليات الإدارة لاسيما ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية على النحو التالي :

- العمل على تحديث وإدخال التكنولوجيا الحديثة على مستوى مصلحة الإدارة والوسائل



شكل رقم 07 يوضح نظام المعلومة المقترح

✓ يسهل سير العمليات اليومية بتقديم المعلومات

✓ يساعد في اتخاذ القرار بتقديم المعلومات

يراقب عملية تداول البيانات و المعلومات

العمل على وضع مخطط نظام للمعلومة شامل للربط بين جميع المؤسسات التي

لها علاقة بالمدرسة (المراقب المالي ، مديرية النشاط الاجتماعي ، الوظيف

العمومي ، دار المالية ، المؤسسات المتخصصة ، مديرية التربية الخ

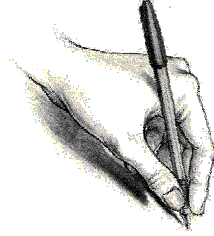
- وضع شبكة الاعلام الالي بين المكاتب والمصالح والهيئة المسؤولة المتمثلة في المدير للتسهيل من إنتقال المعلومة واختصارا للجهد والوقت .
- العمل على تجسيد الادارة الالكترونية من خلال تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع

ملخص الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمدرسة الأطفال المعوقين سمعياً لولاية المسيلة حول التعرف على المدرسة ومهامها الحيوية، وإدارة تسير الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تم جمع البيانات وعرضها وتوضيحها في جداول يبرز عملية سير إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن القول إدارة تسير الموارد البشرية تساهم وبشكل كبير في عملية تحسين وتجويد الأداء للموارد البشرية من خلال إتباعها لتوطين نظمها وبرامجها و الرقمنة التي تسهل نظام معلومات تسير الموارد البشرية وبالتالي تسهيل عمل الموارد البشرية.

خاتمة



خاتمة

بعد وقوفنا على حقيقة تسيير الموارد البشرية من الناحية لنظرية ، ودورها في تحسين أداء الموظفين، فان مجال تسيير الموارد البشرية من المجالات المهمة في المؤسسات العمومية وغيرها حيث نال اهتماما واسعا من قبل المهتمين بالإدارة والتسيير، فالموارد البشرية لكل مؤسسة هي عنصر مهم وتكوين الحقيقي لأي مؤسسة بخبرتهم وتكويناتهم واتجاهاتهم وبمختلف مستوياتهم الإدارية، وبصفة عامة يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية هي أهم الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال وضع البرامج وتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، فالتخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة من مستخدمين وتنمية مهاراتهم، وكذا التدريب والتكوين الذي يساعد الموظف على اكتساب مهارات ومعارف والتي بدورها تساعده على القيام بالواجبات وأداء افضل.

كما ظهرت الحاجة الى إستخدام نظام معلومات في تسيير الموارد البشرية بعد التطور الكبير في ثورة المعلومات وتقدم وسائل الاتصال حيث أصبحت السرعة والدقة في العمل من موصفات جودة الأداء في أي وظيفة من وظائف المؤسسة مما ألزمها ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية والذي يسمح بجمع ومعالجة وتخزين المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية ثم استعمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بها مما يساهم في كفاءة الموظف، وتسهيل العمل لمتخذي القرار

للقيام بمهامهم من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة على مختلف الأنشطة والوظائف المكونة للمؤسسة .

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في مدرسة الأطفال المعوقين سمعنا بالمسيلة اتضح أن هناك دور فعال لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الاهداف، فمن خلال النتائج المحصل تبين أن لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة له دور وظيفي في تحقيق الأداء الوظيفي للموظف حيث لمسنا تغيير طفيف في تسيير الموارد البشرية فيما يخص سرعة في الانجاز والدقة والتخطيط مع بعض الادارات منها الضمان الإجتماعي في التصريحات الشهرية والسنوية للإشتركات الموظفين السنوية من خلال تقنيات حديثة في إرسال التصريحات .

كما أظهرت النتائج أن هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على تسيير الموارد البشرية، والممثلة في القوانين والتشريعات التي يركز عليه تسيير الموارد البشرية في متابعة السير المهني للموظف بداية من التوظيف وترقيات الى غاية التقاعد، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على متابعة وحرص للاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، مما يعزز انتماءهم داخل المؤسسة.

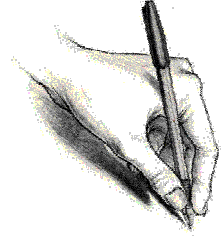
ومن خلال الزاد النظري والميداني تبين أن تسيير الموارد البشرية هي السمة المميزة لأي بناء مؤسستي، والأساس الذي يستند عليه في تحقيق الأهداف. وهي تمنح الموظفين تنمية مهاراتهم من أجل الارتقاء بالأداء.

لكن الشيء الذي لمسناه من خلال الملاحظة الذي كشف عن نقائص في تسيير الموارد البشرية في سيرها التقليدي ونقص في مواكبة لعصر العولمة والتطور التكنولوجي الهائل في مجال الأنظمة ونقل المعلومة والإدارة الحديثة التي تعمل على تحسين الاداء، وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها المنشودة في تسييرها للموارد البشرية حيث وجدنا عدم إستخدام نظام معلومات للموارد البشرية الذي يضمن ويوفر المعلومات في الوقت المناسب ويساهم في فعالية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من جهة وتحسين كفاءة تسييرها .

اعتماد المدرسة على نظام تقليدي في تسيير الموارد البشرية في حين وجود وظائف جديد في عصر الإدارة الالكترونية في إضفاء خصائص جديدة لتسيير الموارد البشرية التي تتميز بالسرعة والكفاءة والتخطيط في كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتكوين التي تصبح ذات صبغة الكترونية تسهل السيرورة المهنية للموظف .



قائمة المراجع



1- النصوص القانونية:

- الأمر رقم 03-06 ممضي في 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية عدد 46 مؤرخة في 16 يوليو 2006 .
- المنشور رقم 05 المؤرخ في 31 جانفي 2009 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 05-12 المؤرخ في 10 صفر 1433 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لمؤسسات التربية والتعليم المتخصصة للاطفال المعوقين ، الجريدة الرسمية عدد 05 مؤرخة في 29 يناير 2012 .

2- الكتب :

- بكر الشديفات ، اثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2020 .
- رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2019 .
- رولا المعايطه، صالح الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن ، 2013 .
- سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015،
- سعد المحمدي ،إدارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2019 .

قائمة المراجع

- صالح سعيد عودة ،إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994 .
- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل لنشر، عمان الأردن، 2005 .
- عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 .
- علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، دار المناهج للنشر ، عمان، الاردن ، 2005 .
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات ولللنشر والتوزيع ، بيروت ، 1976 .
- محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2014 .
- محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ،الأردن ، 2004 .
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 .
- مصطفى جربوعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، الأردن ، 2018 .

قائمة المراجع

- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010.
- وليد الأميري ، تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2022 .
- 3- المجلات:**
- بركة بلاغماس ، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 09 ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، البليدة، الجزائر ، 2017 .
- خالد رجم، عبد الغاني دادان ، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك- حاسي مسعود، العدد 40 ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر 2015 .
- رضوان انساع ، واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة: مؤسسة الزجاج الجديد بالشلف، العدد 09، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 02، البليدة، الجزائر ، 2016 .
- وهيبة مسعي، نوال بوعلاق ، التحفيز كأحد أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، المجلد 05،

العدد 02، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي،
الجزائر ، 2020 .

4- المذكرات:

- خضرة قاسمي ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2013 .

- صورية زاوي ، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2016 .

- لخضر بن سباق وآخرون ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري دراسة ميدانية بشركة الطاسيلي بحاسي مسعود ورقلة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، 2022 .

- ماجدة حيواني ، نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الجزائر 3، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

قائمة المراجع

في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر ، 2015 .

- نادية حمدي ، تسيير الموارد البشرية في ظل إدارة التغيير في البنوك التجارية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR) ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر ، 2018 .

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع تسيير الموارد البشرية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعياً بالمسيلة، وتقديم فكرة واضحة عن ماهية تسيير الموارد البشرية وأهميته وذلك باعتبار أن تسيير الموارد البشرية محور أساسي في نجاح أي مؤسسة أو فشلها.

وسعت الدراسة الحالية إلى تقديم جملة من التوصيات لمتخذي القرار، والتي من شأنها تحسين الأداء وتقديم تصوّر موضوعي لتسيير الموارد البشرية وأثرها على تحسّن الأداء بما يحقق الأهداف المرجوة للمدرسة

وأُسفرت النتائج على مايلي:

عدم الاعتماد على التقنيات الحديثة في عملية البحث عن المعلومة وإرسالها كوجود شبكات إعلام آلي مربوطة بين (المراقب المالي، مديرية النشاط الاجتماعي، الوظيفة العمومي، دار المالية، المؤسسات المتخصصة مديرية التربية..)

- إنّ تسيير الموارد البشرية يتم بطرق تقليدية قديمة لا تتماشى مع عصر الرقمنة.

وانطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية نقترح ما يلي:

- وضع نظام معلومات حديث مبني على رقمنة كلّ العمليات الإدارية لاسيما ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.
- العمل على تحديث وإدخال التكنولوجيا الحديثة على مستوى مصلحة الإدارة والوسائل.
- العمل على تجسيد الإدارة الالكترونية من خلال تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع.

Abstract:

The current study aimed to identify the reality of managing human resources at the School for Hearing Impaired Children in M'sila, given that the management of human resources is a fundamental axis in the success or failure of any institution.

It also aimed to provide a set of recommendations to decision makers, in order to improve performance and provide an objective vision of the management of human resources and its impact on improving performance in order to achieve the objectives of the institution.

The results indicated:

- Not relying on modern technologies in the process of searching for or sending information.
- The management of human resources is carried out in old traditional ways that are not compatible with the era of digitization.

Based on the results of the field study, we suggest the following:

- Establishing a modern information system based on the digitization of all administrative processes, especially those related to the management of human resources.
- The need to introduce modern technology at the level of management interest and means.
- The necessity of embodying electronic management and applying it effectively on the ground.