



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



التسيير الإستراتيجي للرأس المال البشري

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية الجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. تومي بلقاسم

إعداد الطالبين:

- هوارى ممدوح

- جنيدي الأخضر

الموسم الجامعي: 2016-2017

شكر وعرفان

الحمد لله العليّ القدير الذي منحنا قوة الصبر والطموح والذي منا علينا
بزعمة الصحة والعافية لإتمام هذا العمل المتواضع، نحمد الله الذي أحاطنا
برحمته ورفقه ونورنا لأن نستعين بكل من يقدم لنا يد العون والمساعدة
لإكمال هذا البحث

الشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الصادق للدكتور "تومي بلقاسم"
على توليه إشرافه هذه الدراسة فلم يبخل بتوجيهاته ونصائحه طوال مشوار
الماستر ، فنسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته، ونسأل له دوام
الصحة والعافية

كما نتقدم بالشكر والتقدير لأساتذة كافة المقابيس طيلة مشوار
الدراسة الشكر موصول لكافة عمال وإداريي قسم علم الاجتماع
والديموغرافيا وإلى جميع زملائي في الدفعة
وإلى كل من ساعدنا حتى ولو بكلمة طيبة.

هواري ممدوح

جنيدى الأنصر

فهرس

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
أ-ب	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المنهجي و النظري للدراسة	
7-5	أولا: صياغة الإشكالية.....
7	ثانيا: الفرضيات.....
8-7	ثالثا: أسباب إختيار الموضوع
8	رابعا: أهمية الدراسة.....
9	خامسا: أهداف الدراسة.....
15-9	سادسا: تحديد المفاهيم
15	سابعا: حدود الدراسة.....
15	ثامنا: الدراسات السابقة.....
16	تاسعا: منهج الدراسة.....
الفصل الثاني: المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية	
18	تمهيد.....
21-19	نظرة تاريخية عامة عن الموارد البشرية
26-22	الرأس المال البشري - الماهية وتطور النظرية-
34-27	التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري : الماهية والمتطلبات
الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية : بعض الوظائف والمهام	
36	تمهيد.....
42-37	تسيير الكفاءات
56-43	الإنتصال التنظيمي
66-57	التكـويـن

الفصل الرابع: نظرة عامة عن ميدان الدراسة	
79-68	مؤسسة اتصالات الجزائر
85-80	خصائص عينة البحث
الفصل الخامس: أبعاد إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر الخلفة	
87	تمهيد
95-88	بُعد إكتساب الكفاءات
106-96	بُعد الإتصال التنظيمي
114-107	بُعد التكوِين
116-115	الاستنتاج العام
118-117	المراجع
122-119	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
70	توزيع العمال على مختلف المراكز	01
80	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	02
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	03
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	04
83	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
84	توزيع عدد مرات إستفادة أفراد العينة من الترقية	06
85	توزيع مشاركة أفراد العينة في الدورات التكوينية	07
89	كيفية التوظيف و علاقته بفئة السن	08
90	كيفية التوظيف و علاقته بعدد مرات الترقية	09
91	يوضح عدد مرات الترقية وعلاقتها بفئات السن	10
92	عدد مرات الترقية وعلاقتها بفئة الأقدمية	11
93	المقياس الأول المعتمد في عملية الترقية	12
94	موقف العمال من الترقية وعلاقته بعدد مرات الترقية	13
98	وسيلة الإتصال المفضلة و علاقته بالفئات المهنية و مدى تطبيقها	14
100	الوسيلة المفضلة في الإتصال وعلاقتها بفئة الأقدمية	15
101	حقيقة المعلومات وعلاقتها بالمستوى التعليمي	16
102	كيفية الإتصال بالإدارة وعلاقتها بفئة الأقدمية	17
104	مدى وجود الإتصال النازل وعلاقته بالفئة المهنية	18
105	رأي العمال في الإتصال وعلاقته بالفئة المهنية	19
106	رأي العمال في الإتصال وعلاقته بفئة الأقدمية	20
109	وسيلة الإتصال المفضلة من طرف العمال و علاقته بالفئات المهنية	21
110	يوضح كيفية إلتحاق العمال بالدورات التكوينية	22
111	رأي العمال في معايير الإلتقاء وعلاقته بالمشاركة في الدورات التكوينية	23
112	رأي العمال في مدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين	24
113	علاقة الإلتحاق بالتكوين بمدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين	25
114	علاقة الإستفادة من التكوين ومدى ضرورة وجود مصلحة للتكوين في المؤسسة	26

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دورة التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري	29
02	مراحل تسيير الكفاءات	38
03	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	39
04	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية اتصالات الجزائر بالجلفة	71
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	80
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	81
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	82
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	83
09	توزيع عدد مرات إستفادة أفراد العينة من الترقية	84
10	توزيع مشاركة أفراد العينة في الدورات التكوينية	85

الملخص

تزداد الحاجة إلى الإهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة من جهة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تفوق على نظيراتها في السوق، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية .

إن من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الإهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، و طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، والاقترحات .

على أساس كل هاته الإعتبارات جاءت هذه الدراسة لتبرز نموذج التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري الذي حاول جمع نقاط قوى أهم مدارس التنظيم و تجاوز مواطن ضعفها و الذي يعتبر العامل شريك اجتماعي لا بد من إشراكه و تحميله المسؤولية بدلا من مواجهته بالقوانين وإصدار المراسيم التي تحد من إبداعاته و مبادراته ، و لا يتأتى كل هذا إلا بتبني سياسة حكيمة في عمليتي التوظيف والترقية و بإعتماد نظام إتصال فعال يعطي الفرصة لجميع العمال في إبداء آرائهم و مشاركتها مع مسؤوليهم بكل ديمقراطية بالإضافة إلى تنمية قدرات هؤلاء العمال و تحسين مستواهم المستمر وهذا برسم خطط تكوينية متنوعة قصيرة و بعيدة الأمد.

و سنحاول في هذه الدراسة معرفة كافة جوانب أسس التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر و العراقيل و الصعوبات التي تحول دون تطبيق نموذج التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري.

SOMMAIRE

L'étude abstrait L'augmentation de la nécessité d'une attention à la stratégie de gouvernance des ressources humaines dans les institutions économiques en raison de la conscience accrue de l'importance des ressources humaines de l'actif stratégique des actifs de l'institution d'une part, les institutions ont besoin d'innovations qualité globale et la disponibilité de sa supériorité sur leurs homologues de l'avantage sur le marché, propriété et les compétences fabriquées, augmentant ainsi l'importance de mettre l'accent sur les actifs par rapport à l'entreprise financière et technologique. L'une des transformations les plus importantes accomplies par le nouveau monde de l'influence radicale de la pensée Aeltsiara est un intérêt croissant pour les ressources humaines en tant que fournisseur stratégique et l'énergie de l'esprit, et la capacité d'un intellectuel, et une source d'information et des suggestions. Sur la base de toutes ces circonstances considerations est venu cette étude pour mettre en évidence la gestion stratégique du capital humain, qui a essayé de rassembler les forces de points de l'organisation la plus importante des écoles et de surmonter ses faiblesses, ce qui est un facteur de partenaire social doit être impliqué et être tenu responsable plutôt que d'affronter les lois et décrets qui limitent ses créations et modèle initiatives, et ne vient pas tout cela seulement pour adopter une politique prudente dans les processus de recrutement, la promotion et l'adoption d'un système de communication efficace donne l'occasion à tous les travailleurs d'exprimer leurs points de vue et de les partager avec leurs fonctionnaires dans toute démocratie, en plus des capacités de ces travailleurs et d'améliorer la poursuite de leur niveau de développement et ce tirage des plans t Queenih une variété de court et à long terme. Et nous allons essayer de trouver dans cette étude tous les aspects des fondements de la gouvernance en Algérie Telecom Foundation et les obstacles et les difficultés qui empêchent l'application de la gestion stratégique du modèle du capital humain.

SUMMARY

There is a growing need for attention to the strategic management of human resources in economic institutions because of the increased awareness of the importance of human resources as a strategic asset of the assets of the institution, on the one hand, institutions need to innovate and comprehensive quality that provides an advantage over their counterparts in the market, which is owned and manufactured by the competencies, Focus on the assets of the financial and technological institution. One of the most important new transformations in radical thinking has been the growing interest in human resources as a strategic resource, intellectual energy, intellectual ability, source of information, and suggestions. On the basis of all these considerations, this study came to highlight the model of strategic management of human capital, which tried to collect the strengths of the most important schools of the organization and overcome its weaknesses, which is a social partner is to be involved and loaded responsibility instead of facing the laws and the issuance of decrees that limit the creativity and not only by adopting a wise policy in the recruitment and promotion process, and by adopting an effective communication system that gives all workers the opportunity to express their opinions and their participation with their officials in every democracy, in addition to developing the capabilities of these workers and improving their continuous level. Quinian variety short and long-term. In this study, we will attempt to know all aspects of governance in the Algerian Telecom Corporation and obstacles and difficulties in applying the strategic management model of human capital.

مقدمة

مقدمة :

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءتها الإستراتيجية، وتفعيل جودتها الشاملة، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد إستراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، ذلك أن تحليل أدبيات التسيير الإستراتيجي يبين وجود العديد من المقاربات النظرية، والإسهامات العلمية التي حاولت تحديد، وتفسير المصادر الرئيسة التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية نتيجة لأدائها المتميز، فلقد حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي التي كانت مركزة على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق لتتجه بعد ذلك إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، الموجه بشكل أساسي من المقاربة المؤسسة على الموارد ، التي تنطلق في تحديد عوامل التفوق التنافسي من خلال موارد المؤسسة الداخلية، وبشكل خاص الموارد البشرية.

انطلاقاً من فكرة هذا النظام الجديد لا يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مواردها البشرية و تسييرها وفق طرق سليمة قصد التفوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وان تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة.

و تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية بالنظر إلى قيمتها و مكانتها في السوق المحلية و التي تحتاج إلى تطبيق نموذج مثالي تحاول من خلاله التقليل من نقائص و عيوب الإدارة التقليدية (البيروقراطية) في تسيير مواردها البشري و محاولة الحفاظ عليه بإثراء وجهات نظر جميع مدارس التسيير كالتنظيم العلمي للعمل و العلاقات الانسانية و إحداث توافق و تكامل بين هاته المدارس بتجاوز نقاط ضعفها و جمع نقاط قوتها .

وقد ضمت الدراسة جانبان الأول نظري والثاني ميداني سبقا بمقدمة، حيث شمل الجانب الأول ثلاث فصول، تناول الفصل الأول بالدراسة والتحليل صياغة الإشكالية

و فروض وتساؤلات الدراسة مع أهمية الدراسة وأهدافها، ثم تحديد المفاهيم و حدود الدراسة و الدراسات السابقة وفي الأخير تم التطرق للمنهج المتبع في الدراسة.

أما الفصل الثاني المعنون بالمنظور الاستراتيجي للموارد البشرية فقد تضمن ثلاث مباحث المبحث الأول تناول نظرة تاريخية عامة عن الموارد البشرية ، أمل المبحث الثاني فقد تضمن ماهية و تطور نظرية الرأس المال البشري في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري ماهيته و أهم متطلباته.

وفي الفصل الثالث تطرقنا لأهم الوظائف و المهام في إدارة الموارد البشرية و التي من خلالها سنقيم مدى ملائمة التسيير المعتمد من طرف المؤسسة موضوع الدراسة مع نموذج التسيير الاستراتيجي -إعتمدنا ثلاثة مباحث المبحث الأول تناول إكتساب الكفاءات و الثاني تناول الإتصال التنظيمي في حين جاء المبحث الثالث ليتعرض للتكوين لأحد أهم الوظائف داخل المؤسسة .

وفي الفصل الرابع -إعتمدنا مبحثين الأول تناول نظرة تاريخية و تنظيمية عن مؤسسة الدراسة بالإضافة لطبيعة و خصائص عينة الدراسة .

وفي الفصل الخامس و الأخير فقد تضمن الدراسة الميدانية و قد اشتمل على أبعاد لأهم الوظائف المبحث الأول بُعد إكتساب الكفاءات و الثاني تناول بُعد الإتصال التنظيمي في حين جاء المبحث الثالث بُعد للتكوين و في الأخير ختمنا الدراسة باستنتاج عام تضمن أهم النتائج التي توصلنا إليها .