

تثمين الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية – بين الواقع والمأمول دراسة تحليلية لآراء
عينة من موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي
Valuing human resources in Algerian institutions - between reality and
expectations-

An analytical study of the opinions of a sample of employees of the Scientific and
Technical Research Center for Dry Areas, Omar Al-Barnawi.

بهوري نبيل¹، نشاد حكيم²، هيشر سميرة³

¹ جامعة خميس مليانة (الجزائر)، البريد الإلكتروني: nabilbahouri@hotmail.fr

² المركز الجامعي البيض (الجزائر)، البريد الإلكتروني: hakim.nechad@yahoo.fr

³ جامعة بسكرة (الجزائر)، البريد الإلكتروني: heicher.samira@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/01/09

تاريخ القبول: 2021/12/29

تاريخ الاستلام: 2021/11/18

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تثمين الموارد البشرية على المؤسسة، لموظفي مركز البحث العلمي للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثين باستخدام الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً، للتعرف على أثر تثمين الموارد البشرية على المؤسسة (أداء المؤسسة والميزة التنافسية)، الذي أظهرت نتائجه وجود علاقة ارتباط قوية بين تثمين الموارد البشرية ونتائج التثمين المتعلقة بالمؤسسة (الأداء والميزة التنافسية)، وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: تثمين الموارد البشرية، نتائج تثمين الموارد البشرية، أداء المؤسسة، الميزة التنافسية.

Abstract :

This study aims to identify the extent of the impact of human resource valuation on the institution, for the employees of the Scientific Research Center for Dry Areas - Omar Al-Barnawi – Biskra.

To achieve the goal of the study, the researchers used the field study and analyzed it statistically, to identify the impact of valuing human resources on the organization (enterprise performance and competitive advantage), the results of which showed a strong correlation between human resource valuation and valuation results related to the institution (performance and competitive advantage), and the study presented a group Explanations and recommendations related to the topic.

Keywords: Human resources valuation, The results of human resources valuation, enterprise performance , competitive advantage .

المقدمة

في ظل ما تعرفه المؤسسات من منافسة شديدة فإنها تسعى دوماً لكسب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك عن طريق استغلال كافة الطاقات المتوفرة لديها سواء كانت المادية أو غير المادية، وبالموازاة مع ذلك فقد أصبحت الأصول غير المادية والمتمثلة في الموارد البشرية أهم الطاقات التي يمكن للمؤسسة استغلالها من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة، لذلك فإنها تحاول بأقصى إمكاناتها الحفاظ على هذه الموارد والاهتمام بها بغية كسب ولائها وانتمائها، وفي سبيل ذلك تستعمل عديد السياسات والاستراتيجيات منها سياسة تثمين الموارد البشرية، التي تعتبر سياسة هامة في المؤسسة اليوم، لما لها من قدرة كبيرة على جعل وإبقاء الأفراد العاملين في تحفيز واستعداد مستمرين للقيام بكافة الأنشطة الموكلة لهم، وإن لهذه العملية العديد من النتائج منها ما يعود بالنفع على الفرد ومنها ما يعود على المؤسسة، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر لتثمين الموارد البشرية على المؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البرناوي؟

1- فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تبني فرضية رئيسية واحدة، اندرجت ضمنها فرضيتان فرعيتان هي كالاتي:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتثمين الموارد البشرية على المؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي-

الفرضيات الفرعية

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتثمين الموارد البشرية على تحسين أداء المركز.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتثمين الموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية بالمركز.

2- أهمية الدراسة:

لقدت جاءت هذه الدراسة لإبراز الفائدة النظرية لكل من المتغير المستقل والمتمثل في تثمين الموارد البشرية، والمتغير التابع والمتمثل في نتائج التثمين (أداء المؤسسة والميزة التنافسية)، بالإضافة إلى إبراز أثر تثمين الموارد البشرية على المؤسسة عملياً وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي -بسكرة-.

3- أهداف الدراسة :

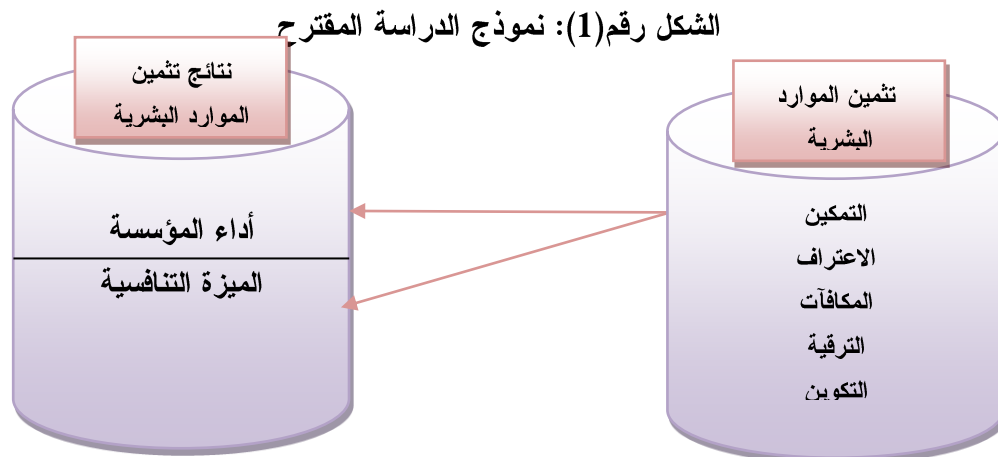
يتجلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر تثمين الموارد البشرية على المؤسسة، إلى جانب السعي للوصول إلى مجموعة من الأهداف نختصرها في الآتي:

- أ- تقديم إطار نظري خاص بكل من تـثـمـين المـوـارد البـشـرية ونواتـج تـثـمـين المـوـارد البـشـرية؛
- ب- إبراز أثر تـثـمـين المـوـارد البـشـرية عـلى المـؤسـسة، مـن خـلال إبراز أثر التـثـمـين عـلى كـل مـن أـداء المـؤسـسة و المـيزـة التـنافـسية.

4- نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة تطلب بناء نموذج شامل مقترح لبيان العلاقة بين تـثـمـين المـوـارد البـشـرية وأبعاد نتائج تـثـمـين المـوـارد البـشـرية، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

- ✓ المتغير المستقل: والمتمثل في تـثـمـين المـوـارد البـشـرية بأبعاده الخمسة والمتمثلة في (التمكين، الترقية، المكافآت، الاعتراف، التكوين) مجتمعة.
- ✓ المتغير التابع: والمتمثل في نتائج تـثـمـين المـوـارد البـشـرية والذي تضمن الأبعاد الفرعية التالية: أداء المؤسسة والميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

5- الدراسات السابقة

- ✓ دراسة: Odile Marie Le Ny بعنوان: سياسة تـثـمـين المـوـارد البـشـرية: عامل للمنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة La politique de valorisation des ressources humaines: un facteur de compétitivité des P.M.E, Institut Universitaire de Technologie de Poitiers, Lille , France.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تـثـمـين مواردها البشرية، والذي يسمح لها من ناحية بمواجهة الافتراض القائل بأن هناك بيئة غير مستقرة وظروف معادية لتطوير المهارات ومن ناحية أخرى تنفيذ سياسة تنوع الموارد البشرية، وقد تم إجراء دراسة ميدانية على 42 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرنسية وذلك من خلال التعرف على سياستها التكوينية والتنمية المهنية لموظفيها من غير الإطارات، وقد توصلت الدراسة إلى أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية في مجال تـثـمـين المـوـارد البـشـرية ثلاثة سلوكيات:

- تـثـمـين مـناصب العـمـل، وذلـك مـن خـلال تـثـمـين الخـدماـت المـقـدـمة لمـواجـهة الرهـانـات الـاقتـصـادية الـراهـنة؛

- تثمين المهارات، بغرض الدخول في نهج جماعي لمواكبة التغيرات في المؤسسة؛
- تثمين الأفراد، من خلال التعرف على مميزات طبيعة الفرد وديناميكية الإجراءات بغرض تنسيق التوقعات الفردية والمتطلبات التنظيمية.

✓ دراسة **Abdelkarim Aichouni (2005/2004)** بعنوان: **تثمين الموارد البشرية عن طريق تسيير المهارات في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة S.N.T.R (المؤسسة الوطنية للنقل عبر الطرقات) "La valorisation des ressources humaines par la gestion des compétences dans l'entreprise publique économique Algérienne : étude de cas : Groupe S.N.T.R (Société Nationale des Transports Routiers)"**, Mémoire établi pour l'obtention de diplôme de magistère option management, Université de M'sila .

وهدف هذا البحث من جهة إلى محاولة فهم دور مفهوم تسيير المهارات كأداة لتثمين الموارد البشرية، ومن جهة أخرى أهميته بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة بعد التحول لاقتصاد السوق، وقد تم إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للنقل عبر الطرقات كأحد المؤسسات الاقتصادية العمومية، من خلال التعرف على مختلف طرق تثمين الموارد البشرية في المؤسسة والمتمثلة في: التكوين، النقل، الترقية وتسيير المسار المهني، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المؤسسة لازالت تعتمد بشكل كبير على التصميم حيث تعتبر الأفراد العاملين كتكلفة وليس كمورد، بالإضافة إلى تجاهل التكاليف المرتبطة بالفعالية خاصة الجزء المتعلق بالتحفيز، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تسيير المهارات لا تزال في مرحلة جنينية بالمؤسسة محل الدراسة لذلك لابد من تطوير ممارسات مكملة لتسيير المهارات الذي يعتبر تحدي مشترك لخدمة الاستجابة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

أولاً: الإطار النظري

1. تثمين الموارد البشرية

1- تعريف تثمين الموارد البشرية: يعرف تثمين الموارد البشرية بأنه: " تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية زيادة ورفع قيمة المورد البشري بالمؤسسة وهذا باعتباره مصدراً أساسياً من مصادر الانتاج داخل المؤسسة وتسمح لمواردها البشرية في المشاركة في هذه العملية من اجل ايجاد قيمتهم الخاصة". (هيشر، 2013)

كما يعرف تثمين الموارد البشرية بأنه: "جميع الإجراءات المطلوب من المؤسسة القيام بها والتي تؤدي من ناحية إلى إثراء المورد البشري بمجموعة من المعارف، المعارف العملية ومعارف التحلي وذلك من أجل الراحة النفسية والمادية للمورد البشري في عمله، ومن ناحية ثانية وجود الاعتراف الاجتماعي المتعلق بالوضعية المهنية ووجود فوائد لهذه الوضعية" (mohamed, 2003) .

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف تثمين الموارد البشرية على انه: تلك العملية المتعلقة بتعبئة الطاقات البشرية من أجل الأداء التنظيمي والاقتصادي إعطاء وزيادة قيمة للموارد البشرية على أساس خدماتهم المستقبلية للمؤسسة، وتقدر قيمة العاملين بقيمتهم الحالية، وكذلك بقيمة الخدمات التي من المتوقع أن

تصدر عنهم خلال تواجدهم بالمؤسسة لفترة معينة وهو يعبر عن حالة نفسية للموارد البشرية يشعرون من خلالها بأنهم مفيدون للمؤسسة التي يعملون فيها، بحيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبأنهم عناصر فاعلة في بيئة العمل داخل المؤسسة.

2- أهمية تثمين الموارد البشرية

لنتمين الموارد البشرية أهمية قصوى في المؤسسة لما له من نتائج على أداء الأفراد بالمؤسسة، وبالتالي أداء المؤسسة، وتكمن أهمية تثمين الموارد البشرية فيما يلي (صوايلي، 2012):

1-2- أهمية تثمين الموارد البشرية بالنسبة للأفراد العاملين.

- تحقيق الإنصاف بين أجور الأفراد العاملين ومستوى المسؤوليات؛
- مساعدة الأفراد العاملين على فهم كيفية ربط عملهم مع رسالة وقيم المؤسسة؛
- يساعد العاملين على شعورهم أكثر بالتحفيز والحماس؛
- يزيد من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

2-2- أهمية تثمين الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة.

- يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
 - يزيد من مستوى أداء الأفراد العاملين وبالتالي ارتفاع أداء المؤسسة والإبداع في إنتاجيتها؛
 - الاستعمال الفعال لمهارات ومعارف الأفراد العاملين؛
 - الاقتصاد في مستوى التكاليف من خلال تحسين كفاءة وإنتاجية الأفراد العاملين؛
 - تحسين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير.
- 1- أهداف تثمين الموارد البشرية: وتهدف المؤسسة من خلال قيامها بهذا العمل إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها نذكر ما يلي:

- الاعتراف بفضل الأفراد العاملين الذين كانوا سببا في نجاح المؤسسة؛
- محافظة المؤسسة على سمعتها في السوق وعلامتها التجارية؛
- تدعيم موقع المؤسسة في السوق من خلال الاستثمار في مواردها البشرية؛ (صوايلي، 2012)
- رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس الأفراد العاملين بما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة الفرد العامل في نفسه أولا ثم في مؤسسته ثانيا؛
- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والفرد العامل؛
- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا؛

2- بث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي

للمؤسسة. أساليب تثمين الموارد البشرية: إن المؤسسة تستعمل عدد من الأساليب لتثمين مواردها البشرية من أهمها: التمكين، الترقية، المكافآت، الاعتراف والتكوين، وسنتناولها فيما يلي:

أ- التمكين: يعرف التمكين بأنه: "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية للقيام بوظائفهم". (واخرون، 2010، صفحة 342)

ب- **الترقية:** وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مرتبة أعلى، حيث بموجب ذلك يحصل على مزايا وظيفية أكبر من تلك التي كان يحصل عليها في الوظيفة الحالية مثل الزيادة في الأجر والسلطات الأكبر والمكانة الاجتماعية، وبطبيعة الحال فإن هذه المزايا قد تختلف من وظيفة لأخرى، كما قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما أنه في مقابل هذه المزايا فإن الفرد يتحمل أعباء وظيفية ومسؤوليات أكبر تقع على عاتقه". (غنيم، 2005، صفحة 240)

ت- **المكافآت:** تعرف بأنها: تلك الجوائز النقدية التي تقدمها المؤسسة للأشخاص الذين يتمون الأعمال بطريقة متميزة أو الذين يقومون بعمل أكبر وأكثر مما هو مطلوب منهم القيام به.

ث- **الاعتراف:** يعرف بأنه: "الحكم الصادر بشأن مساهمات المورد البشري، سواء فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية والاستثمارات الشخصية فيه أو فيما يتعلق بالتزامه به، كما يتعلق بتقييم النتائج وتسليط الضوء عليها، وباختصار فإنه يركز على مساهمات المورد البشري الفريدة من نوعها من أجل تطوير خبراته وتجاربه المهنية".

ج- **التكوين:** ويعرف التكوين بأنه: "عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها". (الصرايرة و رويده، 2010)

2- نتائج تئمين الموارد البشرية: وفي بحثنا هذا سنتطرق إلى نتيجتين هما:

1- **أداء المؤسسة:** ويعرف الأداء بأنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة" ويعرف كذلك بأنه: "النتائج والانجازات النهائية التي تحقها المؤسسة عند قيامها بنشاط ما، وقدرتها على استخدام مواردها المختلفة كالمالية والبشرية والمعرفية والتكنولوجية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفوءة، وتحقق توقعات وحاجات أصحاب المصالح" لخصاونة و عبد الباري، 2011). وإن تعرف المؤسسة على أدائها يساعدها على معرفة جملة من النقاط نذكر من أهمها:

✓ تحديد المدى الذي تستطيع المؤسسة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف؛

✓ تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المؤسسة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف؛ (البغدادى، 2007، صفحة 159)

✓ الكشف عن ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد؛

✓ الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات؛

✓ الكشف عن مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام الممنوعة بها على النحو الملائم. (الفارس، 2010، صفحة 72)

ويوجد عدة أنواع للأداء ويعود ذلك لاختلاف توجيهاات الباحثين وكذا تعدد المعايير المستعملة لتصنيف الأداء، ومن أهم المعايير التي تم الاستناد إليها في تحديد أنواع الأداء ما يلي:

أ- **حسب معيار الشمولية:** فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي: (مزهودة، 2001، صفحة 89)

- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق وبلوغ المؤسسة لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية، الشمولية...الخ؛

- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.

ب- **حسب معيار الطبيعة:** وحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى: (مزهودة، 2001، الصفحات 89-90)

- **الأداء الاقتصادي:** ويظهر من خلال تحقيق المؤسسة لقيمة مضافة من خلال نشاطها؛

- **الأداء التقني:** ويظهر في ميل المؤسسة إلى السيطرة على مجال تكنولوجي معين؛

- **الأداء الثقافي:** ويبرز في جملة الثقافات التي أحدثتها المؤسسة وعملت على غرسها سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي؛

- **الأداء السياسي:** وهو الأداء الذي يدعم أداء وأهداف المؤسسة وذلك من خلال تسطير أهداف سياسية كتمويل الحملات الانتخابية وذلك بغية تحقيق الامتيازات؛

- **الأداء الاجتماعي:** ويعني مستوى الرضا والتلاحم لدى العمال وهو بمثابة المرجع لموقف العمال اتجاه السياسة الاجتماعية للمؤسسة.

2- **الميزة التنافسية:** ويعرفها **M. Porter** بأنها: " تلك الميزة التي تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى

اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث

المؤسسة لعملية إبداع"، وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات

التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

✓ إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسين؛

✓ تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها". (لحول، 2007/2008، صفحة 68)

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

✓ تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين، وتجنب التشابه لتحقيق التميز؛

✓ تؤسس على المدى الطويل لأنها تهتم بالفرص المستقبلية؛

✓ مركزة جغرافيا لضمان التخصص.

ويمكن التمييز بين نوعين للميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة

بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة

عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة

التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة

والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفایات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ولتتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ب- **ميزة الجودة العالية (التميز أو الاختلاف):** حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك، وتعتبر هذه الأخيرة مكلفة بسبب تكلفة للانفراد بنشاطات منتجة للقيمة أفضل من المنافسين كمساعدة العملاء فنيا، توفير مختصين إضافيين وتصنيع منتجات أكثر دواما واستمرارا.

ثانيا: الإطار العملي

1- **مجتمع وعينة الدراسة:** يشمل مجتمع البحث على كل موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، الذي يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، هذا إلى جانب أنه يعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بحيث أنشئ بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 حيث كان مقره بدرارية بالجزائر العاصمة، ونظرا لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة، وذلك في سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000/317 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000، كما تم تغيير شكله ليصبح مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي، بموجب المرسوم رقم 03/458، ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 99/256، وللتذكير فإن المركز قد استفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي لجامعة محمد خيضر بسكرة، وقد اعتمدنا طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة البحث التي بلغ عدد مفرداتها 209 موظف وموظفة، بحيث تم توزيع 209 استبان على موظفي المركز وقد تم الإجابة على 178 استبيان من طرف الموظفين، أي بنسبة استرداد بلغت 85.16%، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

2- **أسلوب الدراسة:** اعتمد الباحثين في دراستهم على الاستبيان كأداة لجمع البيانات قصد دراسة: أثر تهمين الموارد البشرية على المؤسسة بالمركز، وقد صمم الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة، كما استخدم مقياس Likert، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 3 أي من غير موافق إلى موافق، واعتمد الباحثين على الاستبيان، باعتباره الطريقة المناسبة لجمع البيانات الكمية في مجتمع كبير فهو بسيط وسريع، وشمل الاستبيان على جزأين من الأسئلة: المجموعة الأولى تتضمن المتغيرات الديمغرافية، بينما المجموعة الثانية فقد تضمنت (37) فقرة لقياس كل من تهمين الموارد البشرية ونتائج تهمين الموارد البشرية.

3- نتائج الدراسة:

➤ خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب، الأقدمية.

المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	الذكور	125
	الإناث	53
	المجموع	178
العمر	أقل من 30 سنة	31
	من 30-40 سنة	109
	من 41-50 سنة	35
	أكثر من 50 سنة	3
	المجموع	178
المستوى التعليمي	تقني سامي	48
	ليسانس	23
	مهندس	25
	ماجستير	72
	دكتوراه	10
	المجموع	178
طبيعة المنصب	باحث	87
	إطار	36
	عامل مهاري	25
	عامل تنفيذي	30
	المجموع	178
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	102
	من 5-9 سنوات	60
	من 10-14 سنة	15
	من 15-19 سنة	00
	20 سنة وأكثر	01
	المجموع	178

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

يوضح الجدول (1) وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب، الأقدمية، وهي معلومات تقدم تصور دقيق يساهم في تفسير نتائج الدراسة.

➤ **صدق وثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات الأداة استخدم الباحثين مقياس كرونباخ ألفا لقياس

الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من 70% ويعتبر هذا مقبولا.

الجدول رقم(2): ثبات أداة الدراسة.

البعد	عدد الأسئلة	معامل كرونباخ ألفا	الصدق
التمكين	5	0.923	0.960
الترقية	5	0.912	0.954
المكافآت	4	0.884	0.940
الاعتراف	4	0.865	0.930
التكوين	5	0.859	0.926
تثمين الموارد البشرية	23	0.934	0.966
أداء المؤسسة	6	0.939	0.969
الميزة التنافسية	8	0.879	0.937
نتائج تثمين الموارد البشرية	14	0.907	0.952

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة

الصدق=الجزء التربيعي لـ: α

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة بحيث كانت أكبر من 70%، وهذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

➤ **التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:** بالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول (3) فهي موزعة توزيع طبيعي بحيث أن Skewness محصور بين -3 و 3 وهذا مقبول، وكذلك معامل التفلطح kurtosis أقل من 7 ، وهذا استنادا إلى دراسة (Cao & Dowlathshahi, 2005) في تحديد المجال المسموح به للالتواء والتفلطح.

الجدول رقم (3) معاملي الالتواء والتفلطح.

المتغير	Skewness	Kurtosis
التمكين	-0.950	-0.998
الترقية	-1.236	-0.445
المكافآت	-1.079	-0.709
الاعتراف	-1.405	0.158
التكوين	-1.129	-0.681
تثمين الموارد البشرية	-1.180	-0.525
أداء المؤسسة	-0.940	-0.983
الميزة التنافسية	-1.034	-0.565
نتائج تثمين الموارد البشرية	-1.060	-0.718

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

ومما سبق وبما أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يسمح للباحثين بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسب للاختبارات المعلمية.

➤ اختبار صحة فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية: والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتثمين الموارد البشرية على

المؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي- "

الجدول رقم(4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تثمين الموارد البشرية على المؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني.

نتائج تثمين الموارد البشرية						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	
0.000	0.749	14.976	1	0.560	0.749	تثمين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في تثمين الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في نتائج تثمين الموارد البشرية، حيث بلغت T المحسوبة (14.976)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (r) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.749)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.405)، أن تثمين الموارد البشرية يفسر ما نسبته (56%) من التباين في مستوى نتائج التثمين المتعلقة بالمؤسسة بمركز البحث العلمي والتقني، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ب- الفرضيات الفرعية: والتي تنص على:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتثمين الموارد البشرية على تحسين

أداء المركز".

الجدول رقم(5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تثمين الموارد البشرية على أداء مركز البحث العلمي والتقني.

نتائج التثمين على أداء المركز						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	
0.000	0.713	13.498	1	0.509	0.713	تثمين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تئمين الموارد البشرية وأداء مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0.713، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي حيث فسر متغير تئمين الموارد البشرية 50.9 % من التباين في متغير أداء المركز، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتئمين الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمركز "

الجدول رقم(6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تئمين الموارد البشرية على الميزة التنافسية لمركز البحث العلمي.

نتائج التئمين على المؤسسة (الأداء والميزة التنافسية)						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	
0.000	0.798	17.542	1	0.636	0.798	تئمين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تئمين الموارد البشرية والميزة التنافسية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة 0.798، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي حيث فسر متغير تئمين الموارد البشرية 63.6 % من التباين في متغير الميزة التنافسية، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

4- تفسير نتائج الدراسة:

وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية على وجود علاقة قوية بين تئمين الموارد البشرية ونتائج التئمين المتعلقة بالمؤسسة والمتمثلة في الأداء والميزة التنافسية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، ويفسر ذلك بأن مختلف ممارسات تئمين الموارد البشرية المتبناة من قبل مركز البحث العلمي والتقني لها نتائج كبيرة على المركز نفسه فهي تعود عليه بشكل كبير من خلال تحسين أدائه واكتسابه ميزة تنافسية تميزه عن منافسيه، فتمكن العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة، إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية، تبني الأفكار التي يطرحونها في العمل، الترقية العادلة والموضوعية، الرضا عن معايير الترقية، الشفافية والموضوعية في توزيع المكافآت، الاعتراف بإنجازات ومجهودات الموظفين، والعدل في منح فرص التكوين بلا تحيز، كل هذه الممارسات تساهم بشكل كبير في نجاح المركز من خلال تحسين أدائه وإكسابه ميزة تنافسية تميزه عن غيره من منافسيه، فهذه الممارسات تعمل في المقام الأول إلى تحسين أداء المورد البشري الذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المركز والذي يتجلى بصورة كبيرة في: نشر العديد من البحوث سنوياً، معالجة العديد من القضايا من خلال الملتقيات التي

يقوم بها المركز، دفع الباحثين على تقديم كل جهودهم لإنجاز بحوث ذات مستوى عال، والحرص على استغلال الموارد البشرية أحسن استغلال، كما أن هذه الممارسات تؤدي إلى اكتساب المركز لميزة تنافسية تميزه عن غيره من المراكز المنافسة له، ومن الميزات التي يمتلكها مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة نجد: تفرد بطبيعة البحوث التي يقوم بها وهذا باعتباره الوحيد المتواجد في المنطقة والذي يعمل على إجراء البحوث المتعلقة بالمناطق الجافة والشبه جافة، يسعى المركز لتوظيف الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات العلمية العالية سواء باحثين أو خبراء، و يمتلك المركز براءات اختراع في مجال البحوث التي يقوم بها.

5- التوصيات

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها خرج الباحثين بالتوصيات التالية:

- ✓ بذل المزيد من الجهود في إطار تثمين الموارد البشرية، والحفاظ على معارفها ومهاراتها، وتشجيعهم على الاستفادة من الخبرات السابقة، وهذا باعتبارها تلعب دوراً أساسياً في تسريع التطور والنمو للمؤسسة، وذلك من خلال تعزيز وتوفير شتى الآليات والطرق التي تساهم في ذلك، من تكوين وتعلم، اعتراف، وتحفيز؛
- ✓ يجب أن يستغل مركز البحث العلمي والتقني سياسة تثمين الموارد البشرية في تحقيق خطته الاستراتيجية؛
- ✓ ضرورة دعم تطبيق أساليب تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة أكثر فأكثر لما لها من آثار إيجابية تعود على الفرد والمؤسسة.

قائمة المراجع

- bezeidane sidi mohamed. (2003). la ressources humaines fiche des lecteur. economica.
- www.businessdictionary.com. (بلا تاريخ).
- احمد محمد غنيم. (2005). اساسيات الادارة في عصر العولمة. مصر: دار الحارثي للنشر والتوزيع.
- اكثم عبد المجيد الصرايرة، و خلف الغريب رويده. (2010). اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الاردنية: دراسة حالة. المجلة الاردنية غي ادارة الاعمال ، 6 (4)، 500.
- حفيظ صوايلي. (2012). ثمن دور الموارد البشرية وكرم عماله: استثمارات في الافق ومقر جديد لحمود بوعلام. مقال منشور في جريدة الخبر الجزائرية .
- زكريا مطلق الدوري واخرون. (2010). مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سامية لحول. (2008/2007). التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمعيصيدال لصناعةالدواء في الجزائر. جامعةباتنة: اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير المرسسات.
- سليمان الفارس. (2010). دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات-دراسة ميدانية على شركاتالصناعةالتحويلية الخاصة بدمشق. (سوريا، المحرر) مجلة جامعةدمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 26 (2)، 72.
- سميرة هيشر. (2013). الاعتراف في العمل ودوره في تثمين الموارد البشرية. ابحاث اقتصادية وادارية ، 350.

- عادل هادي البغدادي. (2007). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة - . (العراق، المحرر) مجلة الادارة والاقتصاد ، 159.
- عاكف لطفي خصاونة، و ابراهيم درة عبد الباري. (2011). (109)، 18.
- عبدالمليك مزهودة. (2001). الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية (1)، 89.