

علاقة التسيير التقديري للعمالة والكفاءات بفعالية إدارة الموارد البشرية

"دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ايليزي"

The relationship of discretionary management of employment and competencies to the effectiveness of human resource management:: An empirical study in the public hospital institution Illizi

عبد الغني بن حامد

مخبر تنمية اقتصاديات الأعمال الحديثة وتحسين أدائها
بمنطقة الطاسيلي المركز الجامعي ايليزي - الجزائر
benhamed.abdelghani@cuillizi.dz

تاريخ النشر: 2021/10/20

ليلى بن عيسى*

مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر
leila.benaissa@univ-biskra.dz

تاريخ القبول للنشر: 2021/09/11

تاريخ الاستلام: 2021/07/13

ملخص:

تهدف هذه الدراسة العلمية الإمبريقية إلى إبراز نجاعة وفعالية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة لاسيما في ما يخص العمالة والكفاءات لشغل الوظائف المختلفة، فقد أصبح التسيير التقديري السبيل المتاح لتحقيق أعلى مستوى من الأهداف وبأقل تكلفة وهذا ما تسعى إليه كل المؤسسات بشتى أنواعها وأشكالها، ويقوم التسيير التقديري للعمالة والكفاءات أساسا على توفير المورد البشري ذو كفاءة وفعالية عالية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك من خلال وضع مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يعد أداة موجهة للمورد البشري في المؤسسة. ولإبراز أهميته قمنا بإعداد استبيان خاص موجه لعينة من موظفي مستشفى ايليزي، وذلك بهدف الحصول على بيانات الدراسة، التي عولجت بمجموعة من الأساليب الإحصائية، بالاستعانة ببرنامج المجموعات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV.20، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه هناك ارتباط موجب قوي وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التسيير التقديري، العمالة، الكفاءات، إدارة الموارد البشرية.

تصنيف JEL: M12، M53، M54.

Abstract: This empirical scientific study aims to highlight the efficiency and effectiveness of the discretionary management of human resources in the organization, especially with regard to employment and competencies to fill various jobs. The discretionary management of manpower and competencies is based mainly on the provision of human resources with high efficiency and effectiveness in order to reach the objectives set in the appropriate quantity and quality at the right time, through the development of an annual plan for the management of human resources, which is a tool directed to the human resource in the institution.

To highlight its importance, we prepared a special questionnaire directed to a sample of Illizi Hospital employees, with the aim of obtaining the data of the study, which was treated with a set of statistical methods. The results of the study showed that there is a strong positive correlation and a statistically significant relationship between the study variables.

Keywords: discretionary management; employment; competencies; human resource management.

Jel Classification Codes: M12، M53، M54.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

في ظل التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة، وتغير النظرة للموارد البشرية وظهور اتجاهات جديدة، نجد الكثير من المؤسسات تعاني من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة حيث نجد إدارات وأقسام معينة في هذه المؤسسات تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، بينما نجد إدارات وأقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها لقله مواردها البشرية ونقص تأهيلها، الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة هذه المؤسسات، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من القوى العاملة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية الطريقة التي تدير بها المنظمة العاملين لديها ومساعدتهم على التطور والنمو إذ تحظى في المنظمات المعاصرة أهمية كبيرة، نظرا للدور الذي تضطلع له في توجيه وقيادة الأفراد باعتبارهم عنصرا أساسيا في المؤسسة. فالتسيير التقديري للموارد البشرية هو مجموعة من الإجراءات التي تهتم بتطوير العمال ومهاراتهم وذلك استباقا للتغيرات البيئية ومنه لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية في المؤسسة ويسهر التسيير التقديري للموارد البشرية كأهم أنشطة إدارة الموارد البشرية على ضمان توافر العمال بأنواعها المختلفة. بما يتفق والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ثم تقديم العرض المستقبلي من العمال بأنواعها المختلفة بما يتفق والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ثم تقدير حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة كما يمكن المؤسسة من معرفة مواردها (ما تتوفر عليه) من أفراد والتنبؤ بتطورهم الطبيعي وبالتالي التنبؤ باحتياجات المؤسسة من أفراد وتحديد الإجراءات اللازمة لكي تتحصل المؤسسة في الوقت على الأفراد اللازمين.

1.1. الإشكالية: مما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية: ما العلاقة بين التسيير التقديري للعماله والكفاءات وفعالية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "ترقي ونتميزي" لولاية ايليزي؟

2.1. التساؤلات الفرعية للدراسة:

- ✓ ما هو التسيير التقديري للعماله والكفاءات؟
- ✓ على ما يرتكز التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما واقع التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "ترقي ونتميزي" لولاية ايليزي؟

3.1. فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية نقدم بعض الإجابات المؤقتة للدراسة تتمثل في الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متغيري الدراسة، التسيير التقديري وإدارة الموارد البشرية.
- ✓ الفرضية الثانية: هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متغيري الدراسة، التسيير التقديري وإدارة الموارد البشرية.

4.1. أهداف الدراسة:

نظرا لأهمية الموضوع والمتمثل في "فعالية تطبيق التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة العمومية" فتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

✓ التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

✓ تحديد مدلول التسيير التقديري للموارد البشرية.

✓ توضيح أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية وعلاقته بفعالية إدارة الموارد البشرية.

5.1. منهج البحث:

اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي في إبراز الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والتسيير التقديري وأهميته، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة مدى فعالية التسيير التقديري للعمال والكفاءات في التسيير الأمثل للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بإيليزي.

6.1. حدود الدراسة:

امتدت فترة الدراسة من شهر جانفي 2021 إلى غاية شهر مارس 2021 بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية إيليزي.

2. الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري وإدارة الموارد البشرية :

2.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

✓ هي مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه". (جاري، 2012، صفحة 34)

✓ إدارة الموارد البشرية هي: "تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة". (الموسوي، 2008، صفحة 19)

✓ إدارة الموارد البشرية هي: "مجموعة السياسات والممارسات المطبقة في المنظمة لتحديد وإكساب وتنظيم وتطوير المهارات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق الأهداف" (MELAZ & MANSOURI, 2013/2014, p. 9)

✓ يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة". (عبد الفتاح، 2012، صفحة 13)

✓ إدارة الموارد البشرية هي: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة". (أحمد جميل، 2015)

✓ تعرف إدارة الموارد البشرية بكونها "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة" من التعريف يتضح بان إدارة الموارد البشرية تشمل على النشاطات الآتية:

• التخطيط: يتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة.

• التنظيم: تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

• التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

• القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

علاقة التسيير التقديري للعمال والكفاءات بفعالية إدارة الموارد البشرية:

"دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ايليزي"

- الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. (شنوفي، 2011، صفحة 11)
- 2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية: هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية ومن هذه الأهداف ما يلي:
 - ✓ العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة؛
 - ✓ وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية؛
 - ✓ تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية؛
 - ✓ وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد والعاملين وتطويرهم تطويرا يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة؛
 - ✓ جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية؛
 - ✓ إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية. (الحريري، 2012، صفحة 21)؛
 - ✓ وضع نظام حوافز فعال ومشجع؛
 - ✓ تطوير قدرات ومهارات العاملين؛
 - ✓ تدريب القوى العاملة ورفع كفاءاتهم وإطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم؛
 - ✓ مد يد العون والمساعدة للعاملين من أجل حملهم على تقديم أفضل الأداء لديهم: (مجيد، 2014، صفحة 26)
 - ✓ تزويد المؤسسة بالموظفين المؤهلين والمختصين لتحقيق الأهداف المحددة. (NADIR, 2018, p. 41)
- 3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية: (الحريري ر..، 2018، الصفحات 41-43)
 - تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من العديد من عدة أسباب ذات صلة نذكر منها:
 - ✓ وجود عدد كبير من الشركات الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات والمشاركة في بيئة العامل في معظم الدول النامية مما يتطلب معرفة حقوق وواجبات العمالة الوطنية لدى تلك الشركات؛
 - ✓ التوسع في القطاعات الخاصة وتدفع عدد كبير من الأفراد للعمل فيها مما يستوجب معرفة عناصر منظومة الأفراد؛
 - ✓ وجود عمالة هائلة في معظم الدول النامية للعمل فيها مما يتطلب مراجعة مخاطر ومحاذير تشغيل تلك العمالة في أسواق العمل؛
 - ✓ عدم رضا العديد من العاملين عن العمل وشروطه ونظام الأجور والرواتب، ومعاملة الرؤساء وتكاليف وصعوبة المواصلات، وظروف العمل القاسية، وعدم مراعاة العدالة؛
 - ✓ البطالة المنتشرة بأنواعها المختلفة وتزايدها وخاصة بين خريجي المعاهد والجامعات مما يثير التساؤلات حول نشاطات إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد؛
 - ✓ التحول في جودة الحياة وأسلوب المعيشة، والإقدام على وظائف مستحدثة، وتقادم بعض الوظائف التقليدية يدعو إدارة الموارد البشرية إلى مراجعة الهياكل الوظيفية، وشروط الاختيار والتوظيف؛

- ✓ تغيير تشريعات العمل بصورة دورية، والحاجة لمراجعة مسؤوليات وواجبات وحقوق إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ اجتياح التكنولوجيا وثورة المعلومات للعديد من الوظائف، مما يتطلب إلغاء وظائف وإبدالها بأخرى جديدة؛
- ✓ الحاجة إلى تطوير الأداء لمواجهة المنافسة بين الشركات وضرورة تقليص التكاليف مما يتطلب إعادة النظر في منظومة الأفراد في المنظمات؛
- ✓ مسؤولية وإدارة الموارد البشرية تجاه تحسين الإنتاجية لمواجهة التضخم والبطالة وتدهور البيئة وضعف العلاقات الإنسانية؛
- ✓ تزايد الأمراض المهنية والصحية للعاملين بسبب التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية للعلاج والوقاية المستقبلية.

3. التسيير التقديري للعمال والكفاءات:

1.3 مفهومه:

- ✓ يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية «مجموعة الإجراءات والمناهج التي يكون هدفها وصف وتحليل مختلف الوضعيات التي تؤول إليها المؤسسة مستقبلا وهذا من أجل إنارة مختلف القرارات التي تمس الموارد البشرية». (سالم، 2017، صفحة 218)
- ✓ يعرف أيضا على أنه " منهجية لهندسة الموارد البشرية تقوم على تصور، وتشغيل ومراقبة سياسات وتطبيقات تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية الفوارق بين احتياجات وموارد المؤسسة من ناحية كمية ونوعية (أفراد وكفاءات)، يسجل هذا التصور ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة". (موساوي، 2015-2016، الصفحات 20-21)
- ✓ يعرف التسيير التقديري للموارد البشرية بأنه "الاهتمام والمتابعة المستقبلية من حيث الكم والكيف للموارد البشرية، ومن حيث العدد والوظائف والتكاليف في ظل ظروف معينة، من أجل التحكم العقلاني في تسيير المؤسسة والوصول إلى درجة أكبر في تلاؤمها مع الأوضاع المستقبلية الجديدة وتحقيق أفضل مردودية ممكنة". (قداش، 2011، صفحة 21)

2.3 أهميته:

- يقصد بتحقيق الفاعلية التنظيمية تقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل، مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة أو الصلة بالمؤسسة، لذلك قد تلجئ بعض المؤسسات إلى تبني مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كحل للتوفير بين مختلف أهداف المؤسسة الأنفة الذكر، وتظهر أهمية التسيير التقديري من خلال التحكم في بعض التكاليف كما يلي: (عرايش ونويجي، 2013، 27-28-29، صفحة 21)
- ✓ التكاليف الناتجة عن غياب الليونة: تعرف الليونة على أنها " قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم التأكد " تتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- التكاليف المتعلقة بالتوظيف: إن فعالية التوظيف تتحدد بقدرة المؤسسة على انتقاء أحسن العناصر من جملة المرشحين المستقطبين، وبالتالي فالاختيار الفاشل أو سوء الاختيار يعد بمثابة تكلفة تدرج ضمن تكاليف الاختيار الأخرى كمصاريف الاختبارات والمقابلات ومصاريف إيواء المرشحين. ويمكن قياس تكلفة سوء الاختيار من خلال مؤشرات أهمها: الفشل في اجتياز الفترة التجريبية والحاجة إلى تدريبات إضافية.

- تكاليف متعلقة بالتكوين: يوفر التسيير التقديري على المؤسسة مخاطر وتكاليف عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة إلى التكوين، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأفضل منها سواء من حيث التكلفة أو من حيث الجودة، خاصة وإن ظهور الاحتياجات التكوينية بصورة استعجالية قد يؤدي إلى الصعوبة في تحديد أسلوب التكوين ومكانه، بالإضافة إلى التكلفة الناتجة عن الوقت المستغرق في التكوين والذي قد يؤدي إلى إيقاف تشغيل النظام الإنتاجي. (قداش، 2011، صفحة 22)
- ✓ التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين: يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن (الأجر + محتوى العمل + فرص الترقية + الإشراف + ساعات العمل + ظروف العمل)

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد.

كما أن استبدال عامل وإحلاله بعامل جديد يكلف المؤسسة عواقب كبيرة، فبالإضافة إلى فقدانها العامل القديم وخدماته التي يفترض أن تكون جيدة بسبب خبرته والتدريبات التي تحصل عليها، نجد أن أداءه يكون بطيء ومتواضع في البداية.

أما تكاليف الغياب فتظهر من خلال التأثير السلبي على برامج العمل مما يؤدي إلى التأخير في أجال التنفيذ ومواعيد التسليم، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى الإيقاف شبه الكلي للعمل إذا كان العامل المتغيب مهما.

يمكن للتسيير التوقعي أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل السابقة الذكر إلا أن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل ومحتوى العمل وكذلك الرضا عن فرص الترقية كما تبرز أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها مثل تحقيق رضا الزبون من خلال تحسين الخدمة. (الفايدة، 2006-2007، الصفحات 71-72)

3.3 علاقة التسيير التقديري للموارد البشرية بأنشطة إدارة الموارد البشرية:

تماما مثلما تمتلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة دلالات بالنسبة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية فإن هذا الأخير يمتلك دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، إذ أن كل من أنشطة الاستقطاب، الاختيار والتعيين والتدريب، برامج المسار الوظيفي للأفراد تتأثر بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وتؤثر في التسيير التنبؤي للموارد البشرية وتكون العلاقة بينهم كما يلي: (الفايدة، 2006-2007، الصفحات 71-72)

✓ العلاقة مع الاستقطاب: يمكن النظر إلى نتائج التسيير التنبؤي للموارد البشرية من تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، على أنها مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب، فهي تساعده في وضع الخطة التي على أساسها ستقوم بعملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي ستغطي بها حاجيتها والعمل على استقطابها.

✓ العلاقة مع الاختيار والتعيين: مثله مثل الاستقطاب، فإن نتائج التسيير التنبؤي تعتبر كذلك مدخلات لنشاط الاختيار والتعيين فهي تحدد العدد المطلوب اختياره وتعيينه، والمواصفات الواجب توفرها في شاغلي هذه المناصب، ليتم انتقاء أفضل المتقدمين ومن ثم تعيينهم في المناصب المناسبة لهم.

✓ العلاقة مع التكوين: تساعد نتائج التسيير التنبؤي للموارد البشرية نشاط التكوين في أنها توضح له أعداد وتخصصات الأفراد الذين يجري العمل على توفيرهم في المستقبل - في حالة إظهار التسيير التنبؤي نقصا في الموارد البشرية - واحتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد. هذا ما يساعد على وضع الخطط التدريبية المناسبة

وتخطيط البرامج اللازمة، من أجل تأهيل وإعداد الأفراد لسد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلاً، ولتتمكنوا من تأدية مهامهم على الوجه المطلوب.

✓ **العلاقة مع تسيير المسار الوظيفي للأفراد:** يقصد بتسيير المسارات الوظيفية أن المؤسسة تقوم بتحديد حركة تنقلات العاملين لديها -الترقية النقل منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية الخدمة لديها. وبالتالي فإن المسارات الوظيفية في المؤسسة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للمناصب فيها، بحيث يكون لكل منصب مسار خاص به يتدرج من المستوى الأدنى إلى مستوى أعلى، فتساعد هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم والزمن الذي يجب من خلاله توفير هذه الاحتياجات سواء من داخل أو من خارج المؤسسة، ذلك لأنها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطط أو برامج التسيير التنبؤي للموارد البشرية الموضوعية.

✓ **العلاقة مع تحليل وتوصيف الوظائف:** كل من تحليل وتوصيف المناصب يعتبر ضرورياً لعملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية فبعض منها يستفيد هذا الأخير من نتائجه مدخلات في صيرورته كتسيير المسارات الوظيفية أو توصيف المناصب أو تستعمل نتائجه كمدخلات في عملية نشاط بعض الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين الاستقطاب أو التدريب.

4. المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة:

1.4 المجتمع الإحصائي:

تمثل المجتمع الإحصائي الذي اختاره الباحثان ليقوما بهذه الدراسة في جميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية ترقى ونتميزي لولاية ايليزي والبالغ عددهم 490 موظف.

2.4 **عينة الدراسة:** نظراً لعدم قدرتنا على مسح كل عناصر المجتمع الإحصائي، فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 49 موظفاً مستجوباً أي ما نسبته 10% من المجتمع الإحصائي للدراسة.

5. **أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث اشتمل على 31 سؤالاً اندرجت ضمن محورين، المحور الأول يخص إدارة الموارد البشرية والمحور الثاني يخص التسيير التقديري للموارد البشرية، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية.

✓ **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** استخدمنا في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار صحة الفرضيات وتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- **معامل الثبات (Alpha Cronbach):** للتعرف على درجة ثبات مقياس الدراسة؛
- **المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وقياس مدى تشتت أو تمركز إجابات المستجوبين عن المتوسطات الحسابية للمحاور والعبارات؛
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** يعد معامل الارتباط بيرسون، من المقاييس المعلمية الشائعة في قياس مدى قوة العلاقة بين متغيري الدراسة والدلالة الإحصائية لها، ولاختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث يستخدم تحليل الارتباط في تقدير درجة الارتباط الخطي (مدى وجود علاقة خطية) بين متغيرين، واتجاه هذه العلاقة، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (+1) و(-1)، وتعني الإشارة الموجبة لمعامل الارتباط وجود علاقة طردية بين المتغيرين المدروسين، أما الإشارة السالبة فتعني العلاقة العكسية بينهما، وعادة ما يستخدم في حالة المتغيرات الكمية.
- **اختبار T:** لاختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة لمعامل بيرسون.

علاقة التسيير التقديري للعماله والكفاءات بفعالية إدارة الموارد البشرية:

"دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ايليزي"

- الانحدار الخطي البسيط (Linear regression): معرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال استعمال معامل التحديد R^2 الذي يبين القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار، ويتناول نموذج الانحدار الخطي البسيط العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع (Y) والثاني مستقل (X) ويأخذ نموذج الانحدار الخطي البسيط الشكل التالي: $Y = (AX+B)$.

✓ تحليل بيانات الاستبيان:

- نسبة استرجاع الاستبيانات الموزعة: تم توزيع 49 استبيان على أفراد العينة، وتمكننا من استرجاع 46 استبيان بينما تم استبعاد 6 استبيانات وذلك لعدم الإجابة التامة عليها من قبل أفراد العينة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01): عدد ونسبة الاستبيانات المسترجعة والمستبعدة والمعتمدة

الاستبيانات المعتمدة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المسترجعة	العدد
40	6	46	
% 81	% 12	% 93	النسبة (%)

المصدر: من اعداد الباحثين.

- ثبات أداة الدراسة: معرفة مدى ثبات أداة القياس، تم القيام بحساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة على حدى وكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (02): معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة ألفا كرونباخ
إدارة الموارد البشرية	0.932
التسيير التقديري للموارد البشرية	0.846

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن α ألفا كرونباخ بلغ 0.932 بالنسبة لمحور إدارة الموارد البشرية وبلغ 0.846 بالنسبة لمحور التسيير التقديري للموارد البشرية تعتبر كى النسب المتحصل عليها جيدة وهذا يعكس ثبات الاستبيان الموزع.

✓ تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

- الجنس: يتكون افراد العينة المستجوبة من 18 ذكر بنسبة تقدر بـ 45%، و 22 إناث بنسبة 55%.

جدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	18	45
أنثى	22	55
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة النساء المستجوبات أكبر من نسبة المستجوبين الذكور، مما يدل على استمرارية اختراق المرأة لسوق العمل ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: رغبة المرأة في تقلد مناصب عليا في المجتمع، وأيضا اعتبار الوظيفة العمومي الحاضن الأول للمرأة العاملة كونه يوفر أكبر الحظوظ لها في إيجاد منصب العمل.

- المستوى الدراسي: الجدول التالي يوضح ذلك المستوى الدراسي لعينة الدراسة.

الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى
5	2	متوسط
47,5	19	ثانوي
47,5	19	جامعي
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي الغالب على موظفي المؤسسة المعنية بالدراسة هو المستوى الجامعي والثانوي حيث قدرت نسبتها بـ 47% وهذا يدل على أن المؤسسة تتجه دوما نحو انتقاء موظفين ذوي مستوى عالي وترشيحهم لمناصب عالية في المؤسسة.

- الصنف المهني: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

النسبة %	التكرار	الصنف المهني
7.5	3	إطار سامي
60	24	إطار
25	10	عون تحكم
7.5	3	عون تنفيذ
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد أن الفئة السوسيو مهنية الغالبة في هذه المؤسسة هي فئة الإطارات، وهم الذين لديهم مستوى جامعي، حيث بلغت نسبة هذه الفئة 60% من العدد الإجمالي وهي نسبة جيدة إذ تساهم في الأداء الجيد للمؤسسة، بينما نجد في المقابل الإطار السامي موازي لعون التنفيذ حيث قدرت نسبتها بـ 7.5% وهي نسبة جد ضئيلة، أما في يخص عون تحكم فقد قدرت نسبتها بـ 25%.

- الأقدمية: قمنا بحصر سنوات الأقدمية للأفراد عينة الدراسة في ثلاثة مجالات أساسية، فمن خلال الجدول أدناه قد بلغ عدد المستجوبين الذين ينتمون للمجال الأول (أقل من 5 سنوات) 22 مستجوب بنسبة 55%، وبلغ عدد المستجوبين الذين ينتمون للمجال الثاني (من 5 إلى 10 سنوات) 7 مستجوبين بنسبة 17.5%، وكان عدد المستجوبين من المجال الثالث (أكثر من 10 سنوات) 11 مستجوب بنسبة 27.5%، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	المجال
55	22	أقل من 5 سنوات
17.5	7	من 5 إلى 10 سنوات
27.5	11	أكثر من 10 سنوات
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

- ✓ الاتجاه الوصفي لإجابات أفراد العينة: يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

علاقة التسيير التقديري للعماله والكفاءات بفعالية إدارة الموارد البشرية:
 "دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ايليزي"

الجدول رقم (07): إجابات أفراد العينة على عبارات محور إدارة الموارد البشرية

الاتجاه	الانحراف المعياري	الحسابي المتوسط	التكرارات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1.033	2.10	13	15	08	03	01	العدد	1. توجد في المؤسسة هيئة لمراجعة إدارة الموارد البشرية.
			32.5	37.5	20	7.5	2.5	النسبة	
موافق	1.281	2.48	10	15	04	08	03	العدد	2. تقوم المؤسسة دوريا بتغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب
			25	37,5	10	20	7,5	النسبة	
موافق	1.45	2.35	8	21	2	7	2	العدد	3. تسهر المؤسسة على التقييم الدوري لمدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه.
			20	52,5	5	17,5	5	النسبة	
موافق	1.125	2.63	5	18	6	9	2	العدد	4. تعمل المؤسسة دوريا بتغيير طرق ومعايير تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال.
			12,5	45	15	22,5	5	النسبة	
موافق	1.051	2.35	6	23	4	5	2	العدد	5. تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد البرامج التكوينية سنويا.
			15	57,5	10	12,5	5	النسبة	
موافق	1.338	2.58	9	15	5	6	5	العدد	6. هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات التكوين من البرنامج الموضوع.
			22,5	37,5	12,5	15	12,5	النسبة	
موافق	0.958	1.83	17	17	3	2	1	العدد	7. يشكل التكوين بالنسبة للموظفين حافزا لاكتساب المؤهلات والمهارات التي تساعد على الأداء جيد
			42,5	42,5	7,5	5	2,5	النسبة	
موافق	1.260	2.45	8	20	2	6	4	العدد	8. تعمل إدارة المؤسسة على منح المكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.
			20	50	5	15	10	النسبة	
موافق	1.102	2.38	8	18	7	5	2	العدد	9. تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة.
			20	45	17,5	12,5	5	النسبة	
موافق	1.125	2.38	8	19	5	6	2	العدد	10. تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.
			20	47	12	15	5	النسبة	
موافق	1.143	2.78	3	19	5	10	3	العدد	11. تعتمد إدارة الموارد البشرية على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها الموظفون المتميزون.
			7,5	47	12,5	25	7,5	النسبة	
موافق	1.131	2.55	5	20	6	6	3	العدد	12. توجد علاقة بين تقييم الأداء ونظام الحوافز.
			12,5	50	15	15	7,5	النسبة	
غير موافق	1.132	3.28	2	9	11	12	6	العدد	13. نظام الحوافز المتبع في المؤسسة مشجع ومرضي.
			5	22,5	27,5	30	15	النسبة	
موافق	1.198	2.73	4	18	8	5	5	العدد	14. تتم الترقية على أساس الكفاءة.
			10	45	20	12,5	12,5	النسبة	
موافق	0.987	2.53	4	19	11	4	2	العدد	15. تعتمد المؤسسة على خطة واضحة للترقيات بانتظام.
			10	47	27,5	10	5	النسبة	
			متغير: إدارة الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن إجابة أفراد العينة على كل من العبارات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة اتجهت نحو للموافقة وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تسهر على ضمان التدريب الجيد والفعال للعاملين، كما اتجهت إجاباتهم إلى موافق وموافق بشدة على العبارة السابعة بمتوسط حسابي 1,83 وانحراف معياري قدر بـ 0,958 كما أنهم وافقوا على أن إدارة المؤسسة تسهر على تقييم أداء العاملين وتحفيزهم من خلال اتجاه إجابتهم إلى موافق على العبارات الثامنة والتاسعة والحادية عشر وأيضا الثانية عشر وفي المقابل لم يوافقوا على نظام الحوافز المتبع في المنظمة من خلال العبارة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 1,132 .

يرى أفراد العينة أن الترقية تتم على أساس الكفاءة في المؤسسة وأنها تعتمد على خطة واضحة للترقيات بانتظام من خلال الموافقة على العبارتين الرابعة عشر والخامسة عشر.

جدول رقم (08): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إدارة الموارد البشرية

الاتجاه	الانحراف المعياري المتوسط	التكرارات	التكرارات					العبارات
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	1.038	2.50	6	17	9	7	1	01. يعتبر التسيير التقديري خيارا استراتيجيا ضروريا في المؤسسة.
			15	42,5	22,5	17,5	2,5	
موافق	0.939	2.80	1	18	10	10	1	02. تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف بصفة دورية.
			2,5	45	25	25	2,5	
موافق	0.897	2.63	2	19	12	6	1	03. هناك وصف دقيق لمحتويات كل وظيفة في المؤسسة.
			5	17,5	30	15	2,5	
محايد	0.906	3.00	00	14	14	10	2	04. تتابع المؤسسة هرم أعمار الموارد البشرية.
			00	35	35	25	5	
موافق	1.037	2.45	6	18	10	4	2	05. تهتم المؤسسة بمتابعة المسار المهني للموارد البشرية.
			15	45	25	10	5	
موافق	0.815	1.95	13	17	9	1	00	06. يمتلك كل عامل بطاقة عمل تحدد مهامه ومسؤولياته.
			32,5	42,5	22,5	2,5	00	
موافق	1.059	2.43	6	19	10	2	3	07. تتابع المؤسسة مدى التزام كل عامل بمحتويات بطاقة العمل المسندة إليه.
			15	47,5	25	5	7,5	
محايد	1.062	3.00	1	15	11	9	4	08. تقوم المؤسسة بتقييم أداء الكفاءات البشرية بصورة مستمرة.
			2,5	37,5	27,5	22,5	10	
محايد	1.038	3.00	2	11	16	7	4	09. تمتلك المؤسسة مؤشرات محددة لتقييم أداء الكفاءات البشرية.
			5	27,5	40	17,5	10	
موافق	1.108	2.45	5	23	4	5	3	10. يوجد في المؤسسة تساند وظيفي بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
			12,5	57,5	10	12,5	7,5	
موافق	1.118	2.68	3	20	8	5	4	11. هناك توافق بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها.
			7,5	50	20	12,5	10	
محايد	1.067	3.13	1	13	10	12	4	12. هناك تغطية شاملة للاحتياجات الكمية من الكفاءات البشرية.
			2,5	32,5	25	30	10	
موافق	0.846	2.55	3	17	16	3	1	13. يساهم التسيير التقديري للموارد البشرية

علاقة التسيير التقديري للعماله والكفاءات بفعالية إدارة الموارد البشرية:

"دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ايليزي"

		متغير: التسيير التقديري للعماله والكفاءات							
			7,5	42,5	40	7,5	2,5	النسبة	في تحديد الإجراءات التعديلية اللازمة لتغطية الاحتياجات الكمية من الكفاءات البشرية.
موافق	0.853	2.30	4	25	7	3	1	العدد	14. يتم تحديد برامج التوظيف لتغطية الاحتياجات الكمية والتنوعية من الكفاءات البشرية.
			10	62,5	17,5	7,5	2,5	النسبة	
موافق	0.877	2.53	2	22	10	5	1	العدد	15. يساهم التسيير التقديري للموارد البشرية في تخفيض التكاليف.
			5	55	25	12,5	2,5	النسبة	
موافق	0.736	2.35	1	28	8	2	1	العدد	16. يتم على المدى المتوسط تحديد وتوفير الكفاءات البشرية اللازمة لشغل الوظائف التي سيتم إنشائها.
			2,5	70	20	5	2,5	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدولين (8) و (7) أن أفراد العينة اتفقوا على أن المؤسسة تقوم بتحليل ووصف الوظائف دوريا وأن التسيير التقديري خيار استراتيجي ضروري في المؤسسة من خلال العبارات الأولى والثانية والثالثة بينما هناك تساوي في إجابات الأفراد بين الاتجاه الموافق والاتجاه المحايد على أن المؤسسة تتابع هرم أعمار مواردها البشرية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3 وانحراف معياري 0,209. أتى اتجاه أفراد العينة بالموافقة على كل من العبارة الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة أي أن المؤسسة تهتم بالمسار المهني للموارد البشرية حيث يمتلك كل عامل بطاقة عمل تحدد مسؤولياته ومهامه، بينما كان اتجاه إجابتهم بالحياد بمتوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري 1,038 على العبارة التاسعة. أما باقي العبارات فكان اتجاه إجابتهم نحو موافق أي أن التسيير التقديري للموارد البشرية يساهم في تحديد الإجراءات لتغطية الاحتياجات من الموارد بأقل تكلفة.

6. تحليل النتائج:

✓ تحليل نتائج معامل الارتباط بين متغيري الدراسة: لاختبار صحة الفرضية الأولى والتي مفادها أنه هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متغيري الدراسة المتمثلة في التسيير التقديري للعماله والكفاءات (المتغير المستقل) وإدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) وذلك خلال فترة الدراسة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Le Coefficient de Corrélation Pearson) الذي بلغ 0.579 مما يدل على الارتباط القوي بين متغيري الدراسة، وذلك ما يؤكد مستوى الدلالة الذي بلغ 0.00 أي أصغر من مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يعني وجود ارتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين (وذلك ما يوضحه الجدول رقم (9) أدناه).

الجدول رقم (9): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة.

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
المتغير المستقل: التسيير التقديري والمتغير التابع: إدارة الموارد البشرية	0.579	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

مما سبق يمكن قبول الفرضية الأولى أي تأكد من خلال الدراسة أنه "هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متغيري الدراسة، التسيير التقديري للعماله والكفاءات (المتغير المستقل) وإدارة الموارد البشرية (المتغير التابع).

✓ تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة: من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع لاختبار صحة الفرضية الثانية التي مفادها أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متغيري الدراسة المتمثلة في فعالية التسيير التقديري للعمال والكفاءات (المتغير المستقل) وإدارة الموارد البشرية (المتغير التابع).

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10)، أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير التقديري للعمال والكفاءات وإدارة الموارد البشرية، لأن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 5%، فقد بلغ (0.00).

الجدول رقم (10): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة.

المتغير التابع	R	R deux	B	F	Sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
إدارة الموارد البشرية	0.579	0.335	0.663	50.890	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أما القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في قيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت (0.335)، وهذا يعني أن 33.5% من التغيرات التي حدثت في المتغير التابع خلال فترة الدراسة سببها المتغير المستقل وهي نسبة كافية للدلالة على وجود علاقة بين متغيري الدراسة. ومنه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الثانية لتأكدنا من خلال الدراسة أنه "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متغيري الدراسة، التسيير التقديري للعمال والكفاءات وإدارة الموارد البشرية".

7. خاتمة:

نظرا للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري في المؤسسات وجب وضع مناهج وإجراءات ضرورية لحسن تسيير هذا العنصر واستغلال مهاراته فيما يجب ولتحقيق فعالية المنظمة، وهذا ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في كل منظمة من تدريب، تحفيز، ترقية... إلخ. وغيرها وقبل كل شيء عملية التسيير التقديري لها.

مما سبق عرضه حول إدارة الموارد البشرية والتسيير التقديري لهذه الموارد، يمكننا القول أننا وفقنا في الإجابة على إشكالية البحث الرئيسية إذ أنه قد تبين لنا أن فعالية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "ترقي ونتميميضي، تكمن في تغطية الاحتياجات السنوية من الموارد البشرية، من خلال عملية التخطيط المسبق لها، ومحاولة توفير الكفاءات اللازمة من خلال عملية توظيف تعتمد على أسس علمية وعقلانية وتمتاز بالشفافية، باعتبار التسيير التقديري يهدف إلى تحليل مختلف الوضعيات التي تؤول إليها المؤسسة مستقبلا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، في النهاية هو يهدف إلى ضمان ما تحتاجه المؤسسة من الموظفين بالكم والنوع اللازمين وفي الوقت المحدد.

وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات والمعطيات المستقاة من أدوات الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة، استطاع الباحثان التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية، التي أظهرت بأنه هناك ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، المتمثلة في التسيير التقديري للعمال والكفاءات وإدارة الموارد البشرية. كما أظهرت الدراسة بأنه هناك أثر موجب وذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.

وقد أسفرت الدراسة الحالية عن جملة من الاستنتاجات النظرية يمكن ذكرها كما يلي:

- ✓ تبين لنا من خلال الدراسة أن للتسيير التقديري أهمية بالغة في المؤسسة؛
- ✓ بالنسبة للمؤسسة التسيير التقديري للموارد البشرية ضرورة حتمية لتغطية الاحتياجات من الموارد البشري؛

علاقة التسيير التقديري للعماله والكفاءات بفعالية إدارة الموارد البشرية:

"دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ايليزي"

- ✓ مدى الاهتمام بالموارد البشرية تجسد من خلال التطور الذي ألت إليه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- ✓ للتسيير التقديري للموارد البشرية دور فعال في تحديد سياسة إدارة الموارد البشرية، اعتبار العنصر البشري أهم عنصر في المؤسسة، فإنها تسعى إلى توفير محيط وظيفي مناسب له ويتماشى والتطورات التكنولوجية.

المراجع:

1. الكرخي مجيد. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: 2014 دار المنهل للنشر.
2. بوداود سالم. (العدد السادس، 2017). التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه، حدوده وبدائله. مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة .
3. ديسلر جاري. (2012). إدارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
4. رافدة الحريري. (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية . عمان، الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع.
5. رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
6. زهية موساوي. (2015-2016). دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة . اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية . جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير .
7. زينة عرابش، وفاطمة الزهراء نويجي. (27-28-2013). التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
8. سمية قداش. (2011). أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة. مذكرة ماجستير . جامعة ورقلة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.
9. سنان الموسوي. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان، الأردن: دار مجدلاوي.
10. عبد الكريم أحمد جميل. (2015). إدارة الموارد البشرية . عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
11. عبد الله الفايدة. (2006-2007). التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، حالة شركة سونلغاز قسنطينة.، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . جامعة قسنطينة.
12. محمد سرور الحريري. (2012). إدارة الموارد البشرية. عمان ، الأردن: دار المنهل .
13. نور الدين شنوفي. (2011). أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية . الحراش، الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم .
14. Malek NADIR. (2018). Essai d'analyse des pratiques de la GRH dans les institutions sanitaires publiques algériennes : cas du CHU Tizi-ouzou . memoire de magistere e sciences economiques . Tizi-Ouzou . universite Mouloud mammeri Tizi-Ouzou.
15. Nadir MELAZ و Abdelhalim MANSOURI. (2014/2013). La Gestion Previsionnelle des Competences, cas: entreprise DRGB de bejaia . these de master en sociologie . BEJAIA . universite de BEJAIA.