

دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الإقتصادية بالقطاع السياحي  
الجزائري-دراسة حالة

**The role of the formation in developing the human resources  
performance into the economic organizations of the Algerian tourism  
sector-case study**

عادل أمين مهمل، طالب دكتوراه، مدرسة الدراسات العليا التجارية-القلبية، الجزائر.

تاريخ الاستلام: 2018/04/30؛ تاريخ المراجعة: 2018/05/12؛ تاريخ القبول: 2018/10/28

مستخلص: تولى المنظمات الإقتصادية الباحثة عن الريادة و الميزة التنافسية أهمية بالغة للتكوين ، وهذا لتنمية أداء مواردها البشرية و أداءها ككل، و من هنا ارتأينا التطرق في مقالنا هذا إلى دور التكوين في التنمية و الرفع من أداء المورد البشري في المنظمات الإقتصادية خصوصا السياحية منها ، كون هذا القطاع بالغ الأهمية و معول عليه كثيرا في دعم الاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات.

الكلمات المفتاحية: التكوين، التطوير، أداء المورد البشري، القطاع السياحي.

تصنيف JEL: O15, M54, L84, L32

**Abstract:** Through our article, we want to mention that the economic organizations that seek leadership and competitive advantage give the great importance to the formation ,and the development of human resources and performance as a whole especially in the tourism sector as it is very reliable in supporting the national economy outside the hydrocarbons sector.

**Keywords:** Formation, Development, Performance, Human resources, Tourism sector.

**Jel Classification Codes:** O15, M54, L84, L32

\* المؤلف المراسل: عادل أمين مهمل، [mhameladelamine@gmail.com](mailto:mhameladelamine@gmail.com)

## المقدمة:

يعتبر القطاع السياحي قطاعا حساسا تعول عليه الجزائر للتهوض باقتصادها خارج قطاع المحروقات الذي يصعب التحكم فيه وفي أسعاره، وللهوض بهذا القطاع وجب الإعتماد على المنظمات الاقتصادية التابعة له والتي بدورها تبحث عن حلول لتنمية أداؤها و أداء مواردها البشرية التي تعتبر أساس ديمومتها، تنافسيتها و مردوديتها التي تلعب دورا كبيرا في تحسين الخدمات السياحية المقدمة و تلميع صورة الجزائر كوجهة سياحية بامتياز، تزخر الجزائر بمقومات طبيعية هائلة تمكنها من اعتلاء مراتب جد متقدمة على المستوى الإقليمي، العربي وحتى الدولي و لا ينقصها في هذا إلا تحسين و زيادة مردودية المنظمات الاقتصادية السياحية وهذا بالإعتماد على تحسين و تنمية أداء موردها البشري بتكوينه مع وجوب مراعاة الأساليب العلمية في هذه العملية، و نهدف من خلال بحثنا هذا إلى تسليط الضوء على استراتيجية التكوين و مدى تأثيرها على أداء المورد البشري داخل المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، محاولة منا لإيجاد مكامن الخلل الموجود على مستوى الأداء و كذا حث هذه المنظمات على تبني التكوين كحل للرفع من أداء موردها البشري وبالتالي أداؤها ككل، و كان اختيارنا للقطاع السياحي و بالتحديد منظمة الديوان الوطني الجزائري للسياحة محل الدراسة كونها من أقدم المنظمات الوطنية السياحية و كذا لانتمائها لهذا القطاع، و من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

ما دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي

### الجزائري ؟

❖ تقسيمات البحث : لقد قسمنا بحثنا هذا إلى أربع محاور رئيسية، حيث تطرقنا في المحور الأول إلى الجانب النظري للتكوين، أهميته، طرقه و أساليبه إضافة إلى مراحل تطبيق العملية التكوينية. أما في المحور الثاني فقد تطرقنا إلى الجانب النظري لأداء المورد البشري، العوامل المؤثرة فيه إضافة إلى المفاهيم المرتبطة بتقييم أداء المورد البشري، أهداف التقييم وطرق و أساليب تطبيقه، و في المحور الثالث تطرقنا إلى كيفية تأثير التكوين على أداء المورد البشري، أما في المحور الرابع و الأخير قمنا بدراسة حالة الديوان الوطني الجزائري للسياحة بدءا بإعطاء لمحة عن المنظمة، التركيبة البشرية و واقع التكوين فيها، وصولا إلى أثر الدورات التكوينية التي قامت بها المنظمة على أداء مواردها البشرية، و في الأخير تطرقنا إلى طرق و أساليب تقييم الموارد البشرية المنتهجة في المنظمة مع ذكر النتائج المتوصل إليها و إعطاء بعض التوصيات.

❖ منهج البحث : اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال وصف وتشخيص واقع التكوين في المنظمة قيد الدراسة و القيام بتحليل المعطيات والإحصائيات التي تحصلنا عليها بخصوص التكوين وأداء مواردها البشرية.

❖ الدراسات السابقة : لم نجد هناك دراسات سابقة تربط موضوع دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري بالقطاع السياحي في الجزائر، و من بين أهم الدراسات التي تطرقت إلى الموضوع محل البحث ولكن في قطاعات غير القطاع السياحي نذكر منها:

- دراسة شتاتحة عائشة (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2010-2011) تحت عنوان "أهمية تدريب المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"، و قد تناولت هذه الدراسة موضوع أهمية الموارد الداخلية للمنظمة في اكتسابها الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها المحدد الأساسي لها، و خلصت في الأخير أن عملية تدريب العنصر البشري لا بد أن تتسم بالإستمرارية.

- دراسة نور الدين شنوفي (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2004-2005) تحت عنوان "تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية"، سلطت هذه الدراسة الضوء على أهمية نظام تقييم المورد البشري في المنظمات العمومية الإقتصادية، و خلصت إلى أن النظام المطبق على مستوى هذه المنظمات لم يصل بعد إلى ما هو مطلوب منه و هذا راجع إلى ضعف الإرادة والإدارة في ان واحد.

- دراسة سماعيني نسبية (رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2013-2014) تحت عنوان "دور السياحة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الجزائر"، ركزت هذه الدراسة على مساهمة القطاع السياحي في الإقتصاد الوطني و في التنمية الإجتماعية في الجزائر، و خلصت الدراسة في الأخير إلى أن القطاع السياحي الجزائري لا يساهم بالشكل المطلوب في تنمية الإقتصاد الوطني رغم ما تزخر به الجزائر من مقومات طبيعية و بشرية كبيرة.

#### المحور الأول : التكوين في المنظمات الإقتصادية :

يعتبر التكوين من الركائز الأساسية التي تعمل على تنمية مهارات، معارف و سلوكيات المورد البشري، و تعتمد عليه المنظمات الإقتصادية للرفع من أداء موظفيها و الذي ينعكس بالإيجاب على أدائها الكلي فيما بعد، و فيما يلي سنستعرض أهم النقاط المتعلقة بمفهوم التكوين:

### ❖ مفهوم تكوين العنصر البشري :

في بادئ الأمر وجب التنويه أنه لا يوجد فرق بين مصطلحي التكوين والتدريب، فالأخير يستعمل في دول المشرق العربي والدول الأنجلوفونية و هو مشتق من المصطلح الإنجليزي "Training" أما مصطلح التكوين فتستعمله دول شمال إفريقيا والدول الفرانكوفونية عموما وهو مشتق من مصطلح "Formation".

✓ يعرف التكوين على أنه : " تلك الجهود الإدارية و التنظيمية المرتبطة بحالة الإستمرارية، و التي تستهدف إجراء تغيير مهاري، معرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل" (بوقطف، 2013-2014، ص:20)

✓ و يعرف أيضا بأنه : "عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيفية تأدية أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائها". (عقيلي، 2005، ص:438)

كما يعرف بأنه : نشاط ذو مردودية عبر الزمن لأجل بقاء و دوام المنظمة، حيث يعمل على تنمية الكفاءات و يجعل العنصر البشري مفتاح نجاح. (ابراهيمي و المختار، 2005، ص:3)

وعليه يمكن القول إن التكوين عبارة عن جهود مستمرة تقوم بها المنظمة لتنمية وتطوير كفاءات و مهارات و تحسين سلوكيات العنصر البشري لديها من أجل تنمية أدائه لتحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمراريتها.

### ❖ أهمية التكوين :

تبرز أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الأفراد و يساعد على رفع كفاءاتهم فضلا عن إكسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم و أدائهم في وظائفهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم و اتجاهاتهم و تحسين علاقاتهم بزملائهم، و يمكن تقسيم أهمية التكوين إلى مستويين :

#### 1. أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة :

- ✓ معالجة القصور و الخلل في الأداء الكلي.
- ✓ الحفاظ على المعدات و الأجهزة و حسن أدائها و التعامل معها مع تقليل الأعطاب و الإلتلاف.

- ✓ إرساء ثقافة الحوار والتفاهم مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع من الأداء التنظيمي.
- ✓ تحسين صورة المنظمة مع المتعاملين والجمهور.
- ✓ التقليل من معدلات الدوران والتسرب وترك مكان العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.

✓ المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة.

## 2. أهمية التكوين بالنسبة للأفراد :

- ✓ يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
- ✓ يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- ✓ يحسن من الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- ✓ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلف.
- ✓ يساعد العنصر البشري على تحقيق بعض أهدافه كالاستفادة من الحوافز والترقية في العمل.

- ✓ يساعد على ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب، أسس ومهارات القيادة الإدارية.
- ✓ يساعد على تحسين وتقييم سلوك الأفراد داخل المنظمة.

وعليه يمكن القول إن للتكوين أهمية بالغة بالنسبة للفرد من خلال تحسين وتطوير أدائه على كل المستويات والذي ينعكس إيجابا على الرفع من أداء المنظمة ككل، ولهذا يعتبر التكوين بالنسبة للمنظمة استثمارا بالغ الأهمية كونه موجه إلى أهم مورد فيها وهو المورد البشري. (باشا وألقوني، 2015، ص:3 بتصرف)

## ❖ طرق وأساليب التكوين :

يمكن إتباع عدة وسائل للقيام بعملية التكوين نذكر منها :

### 1. أسلوب المحاضرة :

تعتبر هذه الطريقة من الطرق التقليدية في العملية التكوينية ويكون المكون في هذه الحالة متحكما في طريقة التكوين المتبعة إذ يقوم بعرض ما يراه من مواضيع دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين، ولهذه الطريقة عيب في نقص التواصل بين الملقى والمتلقي، ولكن تفيد كذلك في إعطاء حقائق وبيانات تساعد المتكون في تحديد وجهة نظره بالنسبة للمسائل المعروضة عليه.

## 2. أسلوب الحالات :

أصبحت هذه الطريقة شائعة الإستخدام وتختلف عن الطريقة السابقة في أن المكون يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناول في المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتكويين على التحليل أكثر من محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة.

## 3. أسلوب تمثيل الأدوار:

يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة تتمثل في المقابلة الشخصية، يقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور "المقابل الممثل للإدارة" ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص "طالب العمل" الذي تتم مقابلته، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس، وتعتمد هذه الطريقة على تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.

## 4. أسلوب المحاكاة:

تعتبر هذه الطريقة أكثر الأساليب تطورا وهي باهظة التكاليف مبنية على تمثيل للواقع، وتتم بوضع المتكون في بيئة تعكس الواقع الحقيقي للوظيفة ويتولى المكون بعد ذلك تكوين وتعليم المتكويين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة. (أقرزيز ويحيوي، 2017، ص:10)

## ❖ مراحل العملية التكوينية :

للعلمية التكوينية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة وتتمثل أهميتها كونها أداة لتنمية مهارات، معارف و سلوكيات موردها البشري والذي يعتبر أهم الموارد لديها، وللعلمية التكوينية أربع مراحل هي :

### 1. مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية :

تعرف هذه المرحلة بأنها مجموعة التغيرات و التطورات الواجب إحداثها في معلومات العاملين و خبراتهم و رفع كفاءاتهم و مهاراتهم و تحسين سلوكهم بناء على إحتياجات ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، و لتحديد الإحتياجات التكوينية لا بد من معرفة الأداء الحالي داخل المنظمة و تحديد مستوى الأداء المراد الوصول إليه أو بلوغه. (خرموش، 2016-2017، ص:52)

## 2. مرحلة تصميم الإحتياجات التكوينية :

بعد تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة تبدأ عملية بناء و تصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة نقاط أهمها :

- ✓ تحديد البرنامج التكويني.
- ✓ تحديد أساليب التكوين.
- ✓ تحديد المكونين.
- ✓ وضع نظام لتطبيق و متابعة البرنامج التكويني. (حاج عيسى، 2011-2012، ص: 114 بتصرف)

## 3. مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني :

تعتبر هذه المرحلة بمثابة إدارة البرنامج التكويني و إخراجها إلى الوجود و بالتالي إدخاله حيز الخدمة، و في هذه المرحلة يتضح مدى سلامة التخطيط لها و كذا نجاحها أو فشلها (خرموش، 2016-2017، ص: 59 بتصرف)، و تتضمن هذه المرحلة أنشطة هامة تتمثل في وضع الجدول الزمني للتنفيذ، مكان التنفيذ و كذا المتابعة اليومية للسير و التنفيذ الصحيح للبرنامج التكويني (حاج عيسى، 2011-2012، ص: 121 بتصرف)

## 4. مرحلة تقييم البرنامج التكويني :

من بين التعاريف المختلف التي تناولت هذه المرحلة ما أشار إليه "كريك باتريك" حيث عرفها بأنها : "عملية تهدف إلى قياس فعالية و كفاءة الخطة التكوينية و مقدار تحقيقها للأهداف المسطرة و إبراز نواحي القوة و الضعف فيها"، و عرفت أيضا بأنها: " إجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، و مدى تغير المكونين من حيث ما أحدثه البرنامج التكويني و أيضا كفاءة المكونين." (بوحديد، 2018، ص: 110)

و في الأخير يمكن القول إن للعملية التكوينية أهمية بالغة في تقويم أداء العنصر البشري من حيث المعارف و المهارات و حتى السلوكيات، و الذي يعود بالنفع على المنظمة ككل سواء أكان هذا بالنسبة لأدائها أو من خلال تحسين مناخ العمل فيها.

### المحور الثاني: أداء العنصر البشري في المنظمات الإقتصادية :

لأداء العنصر البشري تأثير كبير على الأداء الكلي فإن ارتفع ضمنّت المنظمة قوتها و تنافسيتها و مكانتها في السوق و إن انخفض و جب عليها تحديد مكامن الخلل و السعي لرفعه عن طريق عدة طرق أهمها التكوين، و فيما يلي سنستعرض بعض النقاط المتعلقة بأداء المورد البشري داخل المنظمة.

## ❖ مفهوم أداء العنصر البشري :

اختلف الباحثون في وضع تعريف دقيق و موحد لأداء العنصر البشري و من جملة التعاريف المختلفة نذكر منها :

✓ يعرف **Miller Bromley** الأداء بأنه: "محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ". (بومجان، 2014-2015، ص:45)

✓ و يعرف بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه، فهو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين، مديرين و مهندسين ". (شنافي، 2014-2015، ص:107)

✓ و تعرفه المنظمة العالمية للمعايير إصدار **2000** بأنه: "يشمل الكفاءة و الفعالية، فهذه الأخيرة تركز على مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها و الموارد المستعملة " (بوحديد، أطروحة دكتوراه، 2014-2015، ص:3)

✓ و يعرف أيضا بأنه: " مجموع السلوكيات ذات الصلة بأهداف المنظمة أو الوحدة التنظيمية في المكان الذي يعمل فيه الفرد " (بن الشيخ، 2016-2017، ص:22)، و هو: "قدرة المنظمة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال ". (سعداوي، 2015، ص:2)

و من التعاريف السابقة يتبين لنا أن الأداء مرتبط مباشرة بالكفاءة و الفعالية و كذا سلوكيات الأفراد و التي ترمي إلى المحافظة على بقاء و استمرارية المنظمة و كذا تحقيق أهدافها المسطرة.

## ❖ العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري :

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري على مستويين، مستوى يمكن للمنظمة التحكم فيه نسبيا و في العوامل المؤثرة فيه و مستوى ثاني لا يمكن للمنظمة التحكم فيه :

### 1. عوامل خاضعة لتحكم المنظمة نسبيا :

يكن دور المسيرين هنا في تعظيم تأثيراتها الإيجابية و التقليل من تأثيراتها السلبية على الأداء، و تكمن هذه العوامل في: "التحفيز، التكوين، المهارات" و هي عناصر أساسية في تمكين العاملين و زيادة دافعيتهم و أدائهم.



## 2. عوامل غير خاضعة لتحكم المنظمة :

وهذه العمل متعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية.

ومنه نستطيع القول إن على المنظمة التركيز على العوامل التي تستطيع التحكم فيها لكسب رضا المورد البشري العامل لديها وكذا تحفيزه للرفع من أدائه. (بومجان، 2014-2015، ص:47)

### ❖ تقييم أداء المورد البشري :

ومن المفاهيم المرتبطة بتقييم أداء العنصر البشري ما يلي :

✓ يعرف تقييم الأداء بأنه : "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين حاليا و بحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل". (جيرات، 2014-2015، ص:182)

✓ ويعرف بأنه : "محاولة لتحليل الموارد البشرية بكل ما يتعلق بهم من متغيرات و صفات نفسية، بدنية أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية و ذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية، و ذلك كضمان لفعالية المنظمة في الحاضر و لضمان تطورها مستقبلا". (اللوزي، 2008، ص:204)

✓ ويعرف أيضا بأنه : "تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط و المستويات". (شنافي، 2014-2015، ص:118)

و منه يمكن القول إن تقييم الأداء يعتبر عملية تحليلية للأداء الحالي للعنصر البشري من عدة جوانب سواء أكانت نفسية، سلوكية أو مهارية، تقوم به المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى موردها البشري لمحاولة تنمية أدائه مستقبلا.

### ❖ أهداف تقييم أداء العنصر البشري :

تتمثل أهداف تقييم أداء الموارد البشرية في :

1. اختيار المورد البشري الكفاء لترقيته مستقبلا.
2. تسهيل تخطيط الموارد البشرية.
3. زيادة المنافسة بين الأفراد العاملين بالمنظمة لتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
4. تزويد الإدارة بمكانم القوة والضعف لدى موردها البشرية للاختيار الأمثل للبرامج

التكوينية.

5. المحافظة على مستوى الكفاءة الإنتاجية.
  6. المساهمة في جعل قيمة الأجور و المرتبات أحد الإنعكاسات الحقيقية لتقييم أداء الموارد البشرية.
  7. يساعد الإدارة على تحديد الموارد البشرية الغير ملائمة لمناصبها الحالية و التي تتطلب نقلها إلى مناصب أخرى.
  8. يساعد الإدارة على تحديد الموارد البشرية الواجب تحفيزها.
  9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص و ذهنيات العاملين تحت إشرافهم، و هذا ما يساعد على تقوية العلاقات و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة و لتنمية قدرات الأفراد من جهة أخرى. (مصطفى محمود، 2008، الصفحات 299-300)
- و من خلال ما سبق يتبين لنا أن الهدف من تقييم أداء المورد البشري هو تحديد نقاط القوة التي يجب المحافظة عليها و تنميتها، و تحديد نقاط الضعف التي يجب تقويمها عن طريق البرامج التكوينية.

#### ❖ طرق تقييم أداء المورد البشري :

توجد العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العنصر البشري منها التقليدية و منها الحديثة، و سنحاول التطرق إلى أكثر الطرق استعمالا على مستوى المنظمات :

✓ الطرق التقليدية : و نذكر منها :

1. طريقة الترتيب العام : وفق هذه الطريقة يتم ترتيب المرؤوسين ترتيبا تصاعديا أو تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم البعض، حيث يعطي المسؤول عن التقييم تقديرا معنويا لأداء كل مرؤوس و يتم على إثرها تحديد أحسن المرؤوسين أداء و أسوأهم أداء و من ثم تحديد الأفراد الباقين بين هذين المستويين.
2. طريقة المقارنة الزوجية : يقوم المقيم بعقد مقارنات زوجية بين مرؤوسيه من خلال معايير معينة كمدى تطبيق مواصفات الجودة و غيرها، و أهم ما يميز هذه الطريقة تناسبها مع المؤسسات ذات العمالة القليلة كما أنها سهلة و بسيطة التطبيق و سريعة التقييم.
3. طريقة القوائم المرجعية : يتم إعداد قوائم معينة حسب هذه الطريقة تحتوي على عدد من العبارات ، تصنف مستويات مختلفة لأداء المورد البشري و التي يختارها خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، و يتم تخصيص قيمة معينة لكل عبارة.
4. طريقة التوزيع الإجمالي : يقوم الرئيس في هذه الطريقة بتوزيع أعضاء مجموعته على جميع مستويات التقييم و بنفس النسب المحددة للمستويات المختلفة، و ذلك وفق خمس

فئات لكل فئة نسبة مئوية محددة و هو يشبه التوزيع الطبيعي، حيث تكون نسبة متميزة بالأداء العالي ونسبة متميزة بالأداء المنخفض و بقية الأفراد يكون أدائهم متقاربا و قريبا من المتوسط.

**5. طريقة الصفات:** يتم تحديد العناصر اللازم اعتمادها وفق هذه الطريقة كمقياس لتقييم الأداء "كعلاقة المرؤوس بالرئيس، تحمل المسؤولية، الإنضباط في العمل، المواظبة..."، من ثم إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة "ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف..."، ثم بعدها يتم تحديد نقاط لكل درجة ووضعها في نموذج لتقييم الأداء يتضمن كل من الدرجات و النقاط، و بعدها يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم ليتم أخيرا جمع النقاط و إعطاء تقدير نهائي للمورد البشري.

**6. مقابلات تقييم الأداء:** و تعتمد هذه الطريقة على عقد لقاءات أو مقابلات مع رؤوسيه لإبلاغهم بمستويات أدائهم و تبادل وجهات النظر معهم، لمحاولة معرفة نقاط قوتهم لتعزيزها و نقاط ضعفهم لمعالجتها. (شنافي، 2014-2015، ص: 126 بتصرف)

✓ الطرق الحديثة: و نذكر منها:

**1. طريقة التقييم على أساس النتائج:** يتم الاعتماد وفق هذه الطريقة على النتائج المنجزة من قبل المورد البشري كأساس لتقييم أدائه، و قد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنظمات الاقتصادية بالدول المتقدمة.

**2. طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى:** يتم تقييم الأداء وفق هذه الطريقة على ضوء وقائع أعمال هامة قام بها المورد البشري خلال فترة معينة، و قد تكون هذه الوقائع أو الأعمال المنجزة من طرف المورد البشري ممتازة كما قد تكون رديئة.

**3. طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلية):** و على حسب هذه الطريقة تتم مقابلة بين ممثل أو ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بالمسؤول المباشر للمورد البشري المراد تقييمه، و تتم توجيه أسئلة للمسؤول قصد الحصول على إجابات بخصوص أداء المرؤوس، و تتم بعدها صياغة هذه الإجابات بشكل وصفي مكتوب لمسؤول الموارد البشرية و من ثم تحضير الصيغة النهائية التي يتم من خلالها وضع تقييم للأداء على أساس "ممتاز، جيد، مقبول، غير مرض".

**4. طريقة التقييم الجماعي:** و يتم بموجبها تقييم الأداء من قبل لجنة مكونة من عدة أعضاء من بينهم الرئيس المباشر للمورد البشري، و عمل هذه اللجنة هو مناقشة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر و من ثم الإجتماع بالمورد البشري لمناقشة كيفية تحسين أدائه مستقبلا.

**5. طريقة الإدارة بالأهداف:** تركز هذه الطريقة في تقييم أداء المورد البشري على مدى تحقيق الأهداف المسطرة، ويشترك في هذه الطريقة كل من الرئيس و المرؤوس على كافة المستويات الإدارية لتحديد الأهداف المراد تحقيقها و من ثم تحديد مسؤولية كل واحد . (بوحديد، 2014-2015، ص:50 بتصرف)

**6. طريقة لوحة القيادة:** تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرارات و على التنسيق و مراقبة نشاط معين، و هي أداة اتصال و اتخاذ قرار يجذب المسؤول على مستوى إدارة الموارد البشرية إلى النقاط الرئيسية و المهمة لإدارة و تسيير وظيفته و تحسين أدائها.

و كخلاصة لما سبق يتبين لنا أن لتقييم الأداء طرق مختلفة و متعددة تقليدية و حديثة، تختلف عن بعضها البعض في الطريقة و تجتمع فيما بينها في الهدف و هو تحديد نقاط القوة لدى المورد البشري و محاولة المحافظة عليها و تحديد مكامن الضعف لديه و محاولة تقييمها و تقويمها بعدة طرق من بينها تبني طريقة التكوين لتحسين و تطوير أداء الأفراد في المنظمة. (ضحاك و بوعويّنة، 2017، ص:3)

#### المحور الثالث: تأثير التكوين على أداء المورد البشري في المنظمة :

إن المنظمات الحديثة تولي اهتماما بالغا للتكوين باعتباره أداة من الأدوات المتعددة لتطوير و تنمية مهارات، معارف و سلوكات العنصر البشري لديها لتطوير أدائه بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، و يبرز أثر التكوين على أداء المورد البشري فيما يلي:

1. يساهم التكوين في الرفع من مستوى أداء المورد البشري كما و نوعا.
  2. يساهم في تعزيز ارتباط المورد البشري بالمنظمة وولائه لها.
  3. يساهم التكوين في تقليص معدلات الغيابات و دوران العمل.
  4. يساهم التكوين في إكساب المورد البشري معارف و مهارات جديدة.
  5. يساهم التكوين في تنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.
- و كخلاصة لما سبق يمكن القول إن للتكوين دور فعال في الرفع من أداء المورد البشري، تطوير مهاراته، تحسين سلوكه و علاقاته بزملائه و هذا ما سينعكس إيجابا على الأداء الكلي للمنظمة.

المحور الرابع: دراسة حالة الديوان الوطني الجزائري للسياحة **onat**:

لمحة عن نشأة الديوان الوطني الجزائري للسياحة: ❖

أنشأ الديوان الوطني للسياحة في شهر أوت من سنة 1962 برأسمال قدر ب **206.616.000** دج، يوجد مقره الحالي ب **126** مكرر أ شارع ديدوش مراد بالجزائر العاصمة، يمتلك **4** مديريات جهوية موزعة على **25** ولاية من ولايات القطر الوطني وهي - المديرية الجهوية للوسط الجزائر ومقرها بالجزائر العاصمة، المديرية الجهوية للشرق ومقرها بولاية عنابة، المديرية الجهوية للغرب ومقرها بولاية وهران، المديرية الجهوية للصحراء الكبرى ومقرها بولاية تمنراست، إضافة إلى وحدة النقل والصيانة ومقرها بمدينة الحراش بالجزائر العاصمة، ويمتلك **26** وكالة سياحية موزعة على مستوى المديريات الجهوية الأربعة إضافة إلى منتجع سياحي بمدينة جانت، في سنة **2011** أصبح الديوان تحت وصاية "وزارة السياحة والصناعات التقليدية"، وتتمحور مهامه الأساسية في: "تصميم وتسويق المنتجات السياحية داخليا (السياحة الداخلية) وخارجيا (السياحة المستقطبة)، العمل على توفير وسائل الراحة بالنسبة للسياح الأجانب القادمين للجزائر، بيع التذاكر وحجزات الفنادق، التركيز على السياحة الجبلية والصحراوية عن طريق الرحلات المنظمة، كراء السيارات الفخمة والحافلات بكل أنواعها وللمؤسسات الوطنية والخاصة وكذا القنصليات، لاستثمارها في مجال النقل عن طريق وحدتها للصيانة والنقل". (ONAT، 2016، الصفحات 4-5)

#### ❖ التركيبة البشرية في المنظمة :

تولي المنظمة اهتماما بالغا للعنصر البشري لديها إذ يبلغ التعداد الإجمالي للمورد البشري ما يقارب **388** موظف بين "إطارات وإطارات عليا، عمال الخبرة و عمال التنفيذ"، بينهم **261** موظف "لفترة غير محددة" أي ما يقارب **67** % من العدد الإجمالي للموظفين و **127** موظف بعقد عمل "لفترة محددة". (ONAT، 2016، ص: 45)

#### ❖ واقع التكوين بالمنظمة:

قامت المنظمة بإجراء دورات تكوينية -خارجية- قصيرة و متوسطة المدى في الفترة الممتدة ما بين **2012** و **2015** تهدف إلى تحسين و تنمية أداء المورد البشري لديها، حيث رصدت لهذه العمليات التكوينية غلafa ماليا قدر ب **42.510.319** دج لتكوين **138** موظف من مختلف التصنيفات الوظيفية خاصة منها التجارية، و تم التركيز أكثر على تكوين العامل البشري المكلف بالمبيعات، التسويق... و كل ما له علاقة بالجانب التجاري بحكم طبيعة المنظمة التجارية و بحكم تسويقها لمنتجات خدماتية، و أقيمت الدورات التكوينية ب :

#### 1. المعهد العالي للتسيير والتخطيط ب برج الكيفان، و تم فيه تكوين الإطارات

المسيرة للإدارة في التخصصات التالية :

- ✓ التسويق السياحي لمدة 12 شهرا.
- ✓ قانون الصفقات العمومية لمدة 30 يوما في فترة ممتدة على 6 أشهر.
- ✓ ماستر في إدارة الأعمال لمدة 25 شهرا.
- ✓ شهادة الكفاءة المهنية في تسيير الموارد البشرية لمدة 11 شهرا.

## 2. المعهد الوطني لتقنيات الفنادق والسياحة بتيزي وزو، و تم فيه تكوين

الموظفين التجاريين من إطارات و عمال اتقان، و قدرت مدة التكوين ب 12 شهرا في التخصصات التالية :

✓ اللغات الأجنبية.

✓ المرشد السياحي.

✓ الخدمات الفندقية.

## 3. المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية ببومرداس، و تم تكوين

الإطارات المكلفين بالمحاسبة في هذا المركز لمدة 9 أشهر.

## 4. شركة Amadeus الكائن مقرها بحيدرة بالجزائر العاصمة، حيث قامت

بتكوين الإطارات الملتحقة حديثا بالمنظمة و المكلفة بتقديم الخدمات التجارية.

- إضافة إلى الدورات التكوينية على مستوى المعاهد و المدارس المتخصصة في السياحة

قامت المنظمة بإشرافها في ملتقيات و دورات تكوينية قصيرة المدى بفندق الأوراسي في

التسويق السياحي و بيع المنتجات السياحية.

## ❖ أثر التكوين و تقييم أداء المورد البشري بالمنظمة :

### 1. أثر التكوين على أداء المورد البشري بالمنظمة:

لم تقم المنظمة بعملية "تقييم للتكوين" و هذا ما صعب من مهمة تحديد أثر أو مردود العمليات التكوينية المتواصلة على فترة أربع سنوات كاملة على أداء المورد البشري لديها، ولكن الملاحظ في الأمر و حسب مسؤولي و مسيري المنظمة فإن أول مؤشر يمكن ملاحظته لأثر التكوين على أداء المورد البشري هو ارتفاع رقم الأعمال خلال فترة التكوين و بعد نهاية العمليات التكوينية التي أقيمت ما بين سنة 2012 و 2015، بحكم أن مداخل المنظمة تركز أساسا على تسويق و بيع المنتوجات و الخدمات السياحية بمختلف أنواعها و كذا تنظيم جولات سياحية داخلية منظمة "سياحية داخلية" و ضمان راحة السياح الأجانب خلال زيارتهم للجزائر "سياحة مستقطبة" من حجوزات فنادق، جولات سياحية عن طريق توفير سيارات وحافلات "وحدة الصيانة و النقل" التابعة لها، تركز المنظمة ككل المنظمات الإقتصادية

والتجارية على تعظيم الربح كأساس لضمان ديمومتها و سيرها حيث قدر رقم أعمالها السنوي لسنة 2016 بـ 680.616.747 دج، و الجدول التالي يوضح الارتفاع المسجل في رقم أعمال المنظمة وكذا نسب مساهمة الخدمات السياحية فيه: (ONAT، 2016، ص: 23)

الجدول رقم (1): رقم أعمال المنظمة في الفترة الممتدة ما بين 2015 و 2016

رقم الأعمال	رقم الأعمال السنوي لسنة 2015	نسب التطور في رقم الأعمال السنوي لسنة 2016
الخدمات السياحية		
النقل	226 208 326 دج	25 %
العمرة	5 799 466 دج	01 %
بيع التذاكر	53 141 793 دج	08 %
السياحة الداخلية	466 468 162 دج	66 %
المجموع	680 617 747 دج	100 %

المصدر: الديوان الوطني الجزائري للسياحة

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسب مساهمة الخدمات السياحية في رقم الأعمال السنوي قد عرف قفزة نوعية مختلفة و متفاوتة النسب من خدمة إلى أخرى، و نرى مثلا أن نسبة الزيادة لمساهمة السياحة الداخلية في رقم الأعمال هي أكبر نسبة مقدرة بـ 66% وهذا راجع أولا لتركيز المنظمة على السياحة الداخلية وكذا إلى نتائج تكوين "الموظفين التجاريين" في مجالات تقديم الخدمات إضافة إلى المرشدين السياحيين التي أتت بثمارها، وهذا ما مكن من تقديم أفضل الخدمات السياحية التي أكسبت المنظمة سمعة جيدة.

ويتبين لنا أيضا أن ثاني نسبة مساهمة في رقم الأعمال هي لخدمة النقل والتي تقدر بـ 25%، بنقل السياح القادمين إليها ونقل عمال زبائنها عن طريق كراء حافلاتها لها. ويتبين لنا كذلك أن ارتفاع نسبة مساهمة خدمة بيع التذاكر في رقم الأعمال المقدر بـ 08% راجع للتحسن في الخدمات المقدمة وحسن المعاملة مع الزبائن التي اكتسبها الموظفون جراء التكوين "المتخصص".

و أقل مساهمة في رقم الأعمال هي مساهمة خدمة العمرة بحكم أن مبيعات الأخيرة لا تكون إلا مرة واحدة في السنة، وكذلك بحكم المنافسة الشديدة في هذه الخدمة أو هذا المجال.

✓ المؤشر الثاني لأثر التكوين على أداء المورد البشري هو تزايد عدد السياح المحليين "سياحة داخلية" و المقدر عددهم ب **920** سائح سنة **2015** مقابل **766** سائح سنة **2012**، و قدر عدد السياح الأجانب "سياحة مستقطبة" ب **450** سائح سنة **2015** مقابل **236** سائح سنة **2012** معظمهم قام بزيارة الصحراء الجزائرية و على رأسها مدينة "جانت"، هذه الإحصائيات تبرز لنا مدى نجاعة تكوين إطارات التجارية المكلفة بالعمليات التسويقية من خلال الإعتماد على الأساليب التسويقية الحديثة و خاصة منها مواقع التواصل الإجتماعي و الموقع الرسمي للمنظمة.

✓ المؤشر الثالث لأثر التكوين على أداء المورد البشري متعلق بتكوين إطارات تسيير الموارد البشرية و إطارات المحاسبة و المالية و خاصة منها المكلفة بإعداد أجور العمال، حيث لوحظ أن هناك تراجع كبير في نسب الغيابات و تحسن في مناخ العمل و الذي يعتبر أمرا أساسيا لارتفاع أداء المورد البشري، و هذا راجع إلى نجاعة تكوين إطارات الموارد البشرية من خلال تحسن تعاملهم مع مرؤوسهم و خلق مناخ عمل جيد من جهة و التحكم في قوانين العمل من جهة أخرى، أما بالنسبة للإطارات المكلفة بالمحاسبة و المالية و إعداد الأجور فقد لوحظ أن هناك تراجع كبير في الأخطاء الحسابية التي كانت تكلف المنظمة خسائر معتبرة فيما سبق.

✓ المؤشر الرابع لأثر التكوين على أداء المورد البشري متعلق بتكوين المرشدين السياحيين في فن التعامل مع الزبائن و تعلم مختلف اللغات الأجنبية و كذا الإطلاع على مختلف المعالم السياحية الوطنية لتقديم أفضل الخدمات للسياح، و هذا ما ساعد على كسب رضا الزبائن وازدياد الطلب على الرحلات المنظمة من طرف السياح المحليين و الأجانب خاصة ما تعلق منها بزيارة المعالم الأثرية و المناطق المصنفة ضمن التراث السياحي الجزائري.

## 2. طرق تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة :

إن الطريقة الوحيدة التي يتم من خلالها تقييم أداء العنصر البشري في المنظمة هي التقييم لاحتساب منحة المردودية الفردية التي تعتبر عنصرا من عناصر الراتب الشهري للموظف، و تطرقت الاتفاقية الجماعية سنة **2015** لهذا الموضوع في قسم شبكات الأجور، التعويضات و المنح في الصفحة: **59** كما يلي: "لكل العمال مكافئة نظرا للجهود المبذولة في إطار تحسين مهام المنظمة بنسبة أقصاها **20** % من الأجر القاعدي و كيفية منح هذه العلاوة تقدر حسب نوعية العمل، حجم العمل، الإنضباط في العمل"، و الشكل التالي يوضح النقاط التي من خلالها يتم تقييم أداء المورد البشري في المنظمة :

الشكل رقم (1): طريقة تقييم الأداء الخاص بمنحة المردودية الفردية :





**Fiche de notation  
(P.R.I)**

**NOM :**

**PRENOM :**

**FONCTION :**

**STRUCTURE :**

**ANNEE : 2018**

**MOIS :**

<b>Critères</b>	<b>Note</b>
Tenue et présentation /20	
Accueil et communication /20	
Ponctualité et assiduité /20	
Volume et capacité de travail /20	
<b>TOTAL</b> /20	

Signature du responsable hiérarchique

المصدر: الديوان الوطني الجزائري للسياحة

يتم تقييم المورد البشري تدريجيا، فكل مسؤول يقيم مرؤوسيه ليتم بعدها ارسال التقييم إلى مسؤول الموارد البشرية و الذي بدوره يحولها إلى المكلف باحتساب الرواتب لاحتماسها كمنحة مردودية فردية.

## الخلاصة:

يعتبر التكوين من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات الإقتصادية باختلاف أنواعها لتطوير أداء مواردها البشرية وتحسين ميزتها التنافسية. وحتى يثبت التكوين نجاعته و جب على المنظمات الإقتصادية في القطاع السياحي الجزائري رسم إستراتيجية محكمة للبرامج التكوينية، ابتداء من مرحلة تحديد احتياجات العملية التكوينية و صولا إلى مرحلة تقييم المرحلة التكوينية التي تعتبر معيارا يعرف من خلاله مدى نجاح العملية التكوينية من فشلها، لوجوب تحسين أدائها المبني أساسا على أداء مواردها البشري و الإستفادة من عائد التكوين الذي يعتبر من أهم استثماراتها، خاصة و أن هذا القطاع يعول عليه كثيرا للنهوض بالإقتصاد الوطني وتنوع مداخله.

## النتائج:

- ✓ قامت المنظمة محل الدراسة بتكوين مواردها البشرية خاصة منها التجارية باعتبارها مؤسسة خدماتية.
- ✓ نتائج التكوين نلمسها في ارتفاع رقم الأعمال و خاصة فيما يخص مساهمة المورد البشري المكلف بالجانب التجاري.
- ✓ تحسن ملحوظ في سلوك إطارات تسيير أقسام الموارد البشرية و كذا في تحكمهم في أساليب التسيير جراء التكوين المتخصص الذي استفادوا منه.
- ✓ تراجع كبير في الأخطاء الحسابية و المحاسبية بالنسبة للإطارات المكلفة بالمحاسبة و المالية و احتساب الأجور و التي كانت تتسبب في خسائر كبيرة للمنظمة.
- ✓ تلمس نتائج التكوين أيضا في الطلب المتزايد على الخرجات و الرحلات المنظمة بفضل الإطارات المكلفة بتطبيق الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.
- ✓ نتائج التكوين تبرز أيضا في الطلب المتزايد على زيارة المعالم الأثرية و الرحلات المنظمة لاكتشاف الصحراء الجزائرية و هذا راجع إلى التكوين الناجع الخاص بالمرشدين السياحيين، حيث لوحظ أن هناك رضا كبير عنهم من طرف الزبائن.
- ✓ تبرز نتائج التكوين أيضا في التمكن الملمت للانتباه للموظفين الجدد في تسيير و تقديم الخدمات السياحية و خاصة منها التحكم في بيع التذاكر و حجوزات الفنادق، ما ساعد المنظمة على تفادي خسائر كبيرة جراء الأخطاء التي قد تحصل عند عمليات تأكيد هذه حجوزات .
- ✓ لم تقم المنظمة بتقييم البرنامج التكويني.

✓ انعدام برنامج تقييمي لأداء الموارد البشرية بالمنظمة مما يصعب من تحديد الإحتياجات التكوينية.

✓ الإعتماد على التقييم الخاص بمنحة المردودية فقط.

#### التوصيات:

✓ على المنظمة متابعة مراحل البرامج التكوينية التي تعتمد عليها لتحسين وتطوير أداء مواردها البشرية.

✓ على المنظمة تقييم البرامج التكوينية المتبعة لتحديد مدى نجاعتها.

✓ على المنظمة وضع برامج لتقييم أداء مواردها البشرية لتحديد مكامن الخلل في الأداء، والمورد البشري الواجب تكوينه.

✓ نقترح على المنظمة تقييم أداء المورد البشري عن طريق تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها مع وضع حد أدنى لهذه الأهداف والتي تمثل حتمية تكوين المورد البشري، ووضع حد أقصى للأهداف والتي بموجبها يتم مكافأة المورد البشري محل التقييم عن طريق تحفيزه لتقديم الأفضل.

✓ نقترح على المنظمة تقييم أداء مواردها البشرية وفق معايير محددة كالانضباط والتمكن في العمل، ومن ثم إعطاء درجات للتقييم من درجة ممتاز إلى درجة ضعيف.

✓ نقترح على المنظمة تقييم مواردها البشرية على أساس اجراء اختبارات "عملية" كل حسب منصبه لتحديد مدى اتقان المورد البشري للمنصب العامل فيه، و نقترح أن تكون الإختبارات كل ستة أشهر قبل الشروع في تحديد الموارد البشرية الواجب تكوينها.

✓ نقترح على المنظمة تقييم مواردها البشرية على أساس النتائج المقدمة من طرف المورد البشري محل التقييم.

✓ نقترح على المنظمة التركيز أكثر على تكوين الإطارات المكلفة بالتسويق، للترويج أكثر للوجهة السياحية الجزائرية و خاصة الصحراوية منها تماشيا و الاستراتيجيات السياحية المسطرة من طرف الوزارة الوصية.

✓ على المنظمة الإعتماد على الطرق العلمية و الحديثة في التكوين بكل مراحل لضمان تحسين الأداء باعتبارها واحدة من المنظمات الإقتصادية التي يعول عليها في دعم القطاع السياحي الجزائري.

✓ على المنظمة اعتبار التكوين أساسيا وليس تكميليا لتحسين أداء مواردها البشرية.

## المصادر والمراجع

1. ONAT.(2016).rapport de gestion. alger, algerie.
2. أبو بكر مصطفى محمود. (2008). "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية". مصر: الدار الجامعية.
3. سارة بن الشيخ. (2017-2016). أطروحة دكتوراه. "دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود". ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
4. سناء جيرات. (2015-2014). أطروحة دكتوراه. "تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية". بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر.
5. سيد احمد حاج عيسى. (2012-2011). أطروحة دكتوراه. "أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية -دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية-". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
6. عادل بومجان. (2015-2014). أطروحة دكتوراه. "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر.
7. عبد الله حميدة ابراهيمي والمختار. (فيفري، 2005). "دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية". مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع).
8. عمرو صفي عقيبلي. (2005). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة". عمان، الأردن: داروائل للنشر.
9. ليلى بوحديد. (مارس، 2018). "واقع التدريب و دوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة-". مجلة افاق للعلوم (العدد الحادي عشر).
10. ليلى بوحديد. (2015-2014). أطروحة دكتوراه. "دور لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لشركة الإسمنت باتنة". باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

11. محمود بوقطف. (2013-2014). مذكرة ماجستير. "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة-. كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
12. محمود و مريم أقرزيز و يحيوي. (25-26 جانفي، 2017). ملتقى وطني حول : تبني التدريب كالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية. " دور التدريب الحديث في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية". الجزائر، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
13. منى خرموش. (2016-2017). أطروحة دكتوراه. "تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم". سطيف، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر.
14. موسى اللوزي. (2008). "التنظيم وإجراءات العمل". الأردن: داروائل للنشر.
15. نجاح و فاتح باشا و ألقوني. (24-25 فيفري، 2015). ملتقى وطني: حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر. "واقع تدريب و تحفيز الموارد البشرية في الهيئات العمومية-دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للأجراء-. بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر.
16. نجية و سليمة ضحاك و بوعويينة. (25 أفريل، 2017). ملتقى وطني حول :مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع. "لوحة القيادة الية لحوكمة المؤسسات دراسة حالة لوحة قيادة الموارد البشرية لوحة القيادة الإجتماعية". البلدية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة البلدية 2، الجزائر.
17. نعيمة سعداوي. (جوان، 2015). "تأثير تقييم الأداء على الإحتياجات التدريبية". مجلة الإقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 6 (العدد 11).
18. نوال شنافي. (2014-2015). أطروحة دكتوراه. " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة. بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر.