

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة على الأداء الوظيفي: دراسة حالة فندق رينيسانس تلمسان-الجزائر -

The Impact of Innovative Human Resource Management Practices on Job Performance: A Case Study of Renaissance Tlemcen Hotel-Algeria-

¹ميلود عبد الهادي

دكتوراه / SD SAT / جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

abdelhadi.miloud@univ-temouchent.edu.dz

قُدِّمَ للنشر في: 2025-03-26 ، قُبِلَ للنشر في: 2025-11-04، نشر في: 2025-12-05

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في فندق رينيسانس تلمسان على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء المقابلات مع موظفتين في قسم الموارد البشرية في الفندق لتحديد أبرز الممارسات التي يتم إتباعها لتحسين الأداء الوظيفي، وتضمنت الممارسات التدريبية، والتقييم السنوي، واستخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية، كما تناولت الدراسة دور التدريب الداخلي والخارجي، وكذلك برامج التحفيز والمكافآت التي تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، و بعد جمع البيانات من خلال المقابلات مع الموظفين في الفندق، خلصت الدراسة إلى أن الممارسات المتبعة في فندق رينيسانس تلمسان، مثل التدريب المتنوع، التحفيز المستمر، والتقييم الفعال، تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموظفين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية، التدريب، التحفيز، الأداء الوظيفي، فندق رينيسانس تلمسان.

تصنيف JEL: M12، J24، M53، L83.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of human resource management practices at Renaissance Hotel Tlemcen on improving employee job performance. The study adopted a descriptive analytical approach by conducting interviews with two employees in the hotel's HR department to identify the main practices implemented to improve job performance. These practices included training, annual evaluations, and the use of technology in administrative tasks. The study also addressed the role of internal and external training, as well as motivation and reward programs that contribute to employee motivation and increase job satisfaction. After collecting data through interviews with employees at the hotel, the study concluded that the practices followed at Renaissance Hotel Tlemcen, such as diverse training, continuous motivation, and effective evaluation, play a pivotal role in improving job performance and enhancing employee efficiency.

¹ المؤلف المراسل

Keywords: Human Resource Practices, Training, Motivation, Job Performance, Renaissance Hotel Tlemcen.

Jel Classification Codes: M12, J24, M53, L83.

المقدمة:

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل أي منظمة وخاصة في قطاع السياحة، حيث تلعب هذه الممارسات دوراً مهماً في تطوير مهارات الموظفين، تعزيز دافعيتهم، ورفع مستوى أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة في ظل التحديات المعاصرة، حيث أصبحت الحاجة ملحة لتبني استراتيجيات فعالة تهدف إلى تحسين بيئة العمل ودعم الموظفين لتحقيق نتائج أفضل.

إلى جانب ذلك تزداد أهمية استخدام الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب المستمر، التقييم المستمر للأداء، والتحفيز من خلال المكافآت، و الذي يساهم في تحسين مستوى رضا الموظفين وزيادة التزامهم بمسؤولياتهم الوظيفية، إذ باتت هذه الممارسات المتكاملة تمثل العمود الفقري لأي إستراتيجية تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي، كما تطرح هذه الدراسة تساؤلاً رئيسياً: كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي؟ هذا التساؤل يهدف إلى فهم العلاقة بين استراتيجيات الإدارة الفعالة وأداء الموظفين، وكيفية تأثيرها في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسات السياحية، إذ تبين أهمية استكشاف هذه الممارسات بشكل دقيق لفهم دورها في تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة، وعليه سنطرح الإشكالية التالية:

الإشكالية:

ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يعتمد عليها فندق رينيسانس تلمسان لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموظفين؟

فرضيات الدراسة:

- ✓ **الفرضية الأولى:** ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب، التحفيز، التقييم المستمر) تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- ✓ **الفرضية الثانية:** البرامج التدريبية الداخلية والخارجية تلعب دوراً محورياً في تعزيز مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** التحفيز المستمر من خلال المكافآت والمزايا يزيد من دافع الموظفين وبالتالي يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- ✓ **الفرضية الرابعة:** التقييم المستمر للأداء الوظيفي يساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين، وبالتالي يساهم في تحسين أدائهم المهني.
- ✓ **الفرضية الخامسة:** استخدام التكنولوجيا و الرقمنة في إدارة الأعمال الإدارية اليومية يساهم في تحسين فعالية العمليات وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- ✓ تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي؛
- ✓ استكشاف دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين؛
- ✓ دراسة أثر برامج التحفيز والمكافآت على دافع الموظفين؛
- ✓ فحص فعالية التقييم المستمر للأداء في تحسين نتائج الموظفين؛
- ✓ تحليل دور الرقمنة في تحسين فعالية العمليات الإدارية.

1. الجانب النظري:

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي:

هناك العديد من الممارسات التي تساهم في تنمية الكفاءات البشرية والاستثمار فيها، حيث وجب على المنظمة السياحية تشخيص هذه الكفاءات البشرية وذلك للبحث ومعرفة الكفاءات الكامنة أو المتخفية في ثقافة المؤسسة للكشف و التنقيب عنها بغرض تقييمها ومعرفة الممارسات الملائمة التي تساهم في تطويرها و تنميتها، فهناك طرق داخلية و أخرى خارجية تساهم في تطوير و تنميتها وكذا تثمين الكفاءات البشرية للموظفين بما يمكنها من المساهمة في تميز و تنمية أداء الموارد البشرية، كما تتم التنمية والتطوير المستمر لقدرات ومهارات الكفاءات البشرية بحيث تعتبر كل النفقات التابعة لهذه الطرق التنموية للمورد البشري كاستثمارات لها، ومن هذه الممارسات نجد التدريب بأنواعه، التحفيز، التقييم كأداة لتحسين الأداء، استخدام التكنولوجيا في العمليات الادارية.²

2. التدريب كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي:

1.2. مفهوم التدريب وأهميته:

التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تحسين وتطوير أداء الأفراد من خلال تزويدهم بالمعرفة، والمهارات، والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية أو المستقبلية بكفاءة وفعالية، حيث يركز التدريب على سد الفجوة بين المهارات الحالية للفرد ومتطلبات العمل أو التطوير الوظيفي، كما يتم التدريب في بيئات متنوعة مثل مكان العمل، المؤسسات التعليمية، أو عبر وسائل التعلم الإلكتروني.

2.2. أهمية التدريب:

✓ **تحسين الأداء:** يساعد التدريب الموظفين على أداء مهامهم بفعالية أكبر من خلال تحسين مهاراتهم ومعرفتهم.

✓ **رفع الإنتاجية:** يساهم في زيادة كفاءة الموظفين وبالتالي رفع إنتاجيتهم.

✓ **تطوير القدرات:** يساهم في تطوير القدرات الشخصية والمهنية للموظفين، مما يعزز من قدراتهم على التكيف مع متغيرات العمل.

✓ **تحفيز الموظفين:** يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام مما يزيد من ولائهم وحافزيتهم للعمل.

✓ **تقليل الحوادث والأخطاء:** من خلال التدريب الجيد على معايير السلامة والإجراءات الصحيحة، تقل الأخطاء والحوادث.

✓ **الاستعداد للتغيرات:** يساعد التدريب الموظفين على التكيف مع التطورات التكنولوجية وتغيرات بيئة العمل.³

3.2. أنواع التدريب في القطاع الفندقي:

✓ التدريب التوجيهي: (Orientation Training)

يهدف إلى تعريف الموظفين الجدد بثقافة المؤسسة، وسياساتها، وإجراءاتها، والمهام الأساسية لوظائفهم.

✓ التدريب الفني: (Technical Training)

يركز على تطوير مهارات محددة مرتبطة بأداء الوظيفة، مثل إعداد الطعام، وخدمة العملاء، وإدارة الحجوزات.

✓ التدريب على خدمة العملاء: (Customer Service Training)

يهدف إلى تعزيز مهارات التواصل وفهم احتياجات العملاء لضمان تقديم خدمة متميزة.

✓ التدريب على السلامة والصحة المهنية: (Health and Safety Training)

يتعلق بضمان التزام الموظفين بإجراءات السلامة والصحة لتقليل المخاطر والحوادث.

✓ التدريب الإداري: (Managerial Training)

يستهدف الموظفين في المناصب الإشرافية أو الإدارية لتحسين مهارات القيادة، واتخاذ القرار، وإدارة الفرق.

² .مزياني حنان، شليل عبد اللطيف، (2016)، «وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري»، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 5، العدد 4، ص81.

³ . الطاهر، محمد قاسم، (2018)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار الفكر، عمان، الأردن، ص215.

✓ التدريب على تكنولوجيا المعلومات: (IT Training)

يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين في استخدام أنظمة الحجز، وإدارة البيانات، وبرامج العمل المختلفة.⁴

4.2. أثر التدريب على الأداء الوظيفي:

يُعد التدريب من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، فهو ليس مجرد عملية تعليمية تهدف إلى نقل المعرفة، بل هو وسيلة إستراتيجية لتعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ يُساعد التدريب في تزويد الموظفين بالمهارات الجديدة، وتحسين أساليب العمل، وتطوير قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفعالية.

تشير العديد من الدراسات إلى أن الاستثمار في التدريب يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين على مستويات متعددة من بينها زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، وتعزيز جودة العمل، كما يساهم التدريب في تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تقليل معدل دوران العمالة، وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، فالموظف المدرب بشكل جيد يكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، وأكثر فاعلية في التعامل مع تحديات العمل المختلفة.

علاوة على ذلك، يُعد التدريب أداة رئيسية لتعزيز الابتكار داخل المؤسسات، حيث يساهم في تحسين التفكير النقدي والإبداعي لدى العاملين، ويُشجع على تطوير حلول جديدة لتحسين العمليات التنظيمية. كما أن التدريب المستمر يمكن أن يساهم في تحسين أداء القادة والإداريين، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر حكمة واستراتيجيات أكثر فاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة.

على الرغم من الأثر الإيجابي للتدريب، إلا أن نجاحه يعتمد على مجموعة من العوامل منها جودة المحتوى التدريبي، كفاءة المدربين، وتناسب البرامج التدريبية مع احتياجات المؤسسة والموظفين، كما أن توفير بيئة عمل داعمة تُشجع الموظفين على تطبيق ما تعلموه يُعد عنصراً أساسياً لضمان تحقيق النتائج المرجوة من التدريب.⁵

3. التحفيز ودوره في تعزيز الأداء الوظيفي:

1.3. مفهوم التحفيز:

يعتبر نظام الحوافز في القطاع السياحي عنصراً رئيسياً في الاستثمار في رأس المال البشري، حيث أنه يعتبر العامل الأول الذي يحافظ على ولاء العاملين للمنظمة، والحوافز هي مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بما سواء كانت مادية أو معنوية وجماعية أو فردية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى.⁶

2.3. دور سياسات التحفيز في المؤسسات الفندقية:

يلعب التحفيز دوراً كبيراً في تحسين جودة الخدمات الفندقية من خلال:

✓ **تبني العاملين للتوجه التسويقي:** من خلال منح مكافآت والحوافز للعاملين، على أساس جذب وإرضائهم

أكبر عدد ممكن من الزبائن؛

✓ **إشباع حاجات ورغبات الموظفين والزبائن:** حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين

الاعتراف بمجهودات الموظفين ومكافأتهم من جهة ورضا الزبائن من جهة أخرى، فاعتراف الإدارة العليا بمجهودات

⁴ العتيبي، خالد، (2017) إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، ص 156.

⁵ عززون، غازي، (2023)، أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في منظمة الدفاع المدني السوري، رسالة ماجستير، ص 45.

⁶ نادية حسين أحمد ماهر، نيفين جلال عيد، هالة صالح غياغي، (2021)، «السياسات التحفيزية لإدارة رأس المال الفكري كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي: دراسة تطبيقية على إقليم قناة السويس»، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 05، العدد 01، ص 96.

موظفيها من خلال مكافأته على حسن أدائهم، يقود إلى إشباع حاجات ورغبات الموظفين، وبالتالي إشباع حاجات

ورغبات الزبائن؛

✓ تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن ونيل رضاهم؛

✓ **تخفيض تكاليف العمل ودورانه:** عن طريق خلق الشعور بالاستقرار والانتماء لدى الموظفين، و الحفاظ على

الموظفين الجدد؛

✓ **تحسين أداء الموظفين:** أن تطبيق نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية يشجع الكوادر البشرية على تحسين

أدائهم، وبالتالي تطوير جودة الخدمات الفندقية.

3.3. علاقة الحوافز والرواتب وعوامل أخرى بالرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي من العناصر الأساسية التي تؤثر على الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحوافز، الرواتب، وعوامل أخرى مثل بيئة العمل وفرص النمو المهني. ويشير الرضا الوظيفي إلى الحالة العاطفية الإيجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لعمله ومكانته داخل المنظمة. يُنظر إليه أيضاً على أنه مؤشر مهم لاستقرار القوى العاملة وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. وقد أظهرت الأبحاث أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا أكثر ميلاً للبقاء في وظائفهم وتحقيق مستويات أداء مرتفعة.⁷

✓ **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي:**

تلعب الحوافز دوراً محورياً في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تُحفّز الموظفين على تقديم أداء متميز من خلال تقديم مكافآت مالية أو غير مالية. وتنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين:

- **الحوافز المادية:** تشمل الرواتب، العلاوات، المكافآت، البدلات، وبرامج المشاركة في الأرباح. تساعد هذه الحوافز في تلبية الاحتياجات المادية للموظفين، مما يعزز استقرارهم المالي ويزيد من رضاهم عن وظائفهم. أظهرت الدراسات أن أنظمة الحوافز المالية الفعالة تُحسّن من مستويات الرضا الوظيفي، خاصة عند تحقيق العدالة الداخلية والخارجية في توزيع المكافآت.⁸
- **الحوافز المعنوية:** تشمل التقدير المعنوي، الترقيات، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل داعمة. تسهم هذه الحوافز في خلق شعور بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة، مما يعزز دافع الموظفين للعمل بجدية ويحسن مستوى رضاهم الوظيفي.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على التقدير غير المالي تحقق مستويات رضا وظيفي أعلى، خاصة في الوظائف التي تتطلب إبداعاً أو تفاعلاً بشرياً مكثفاً.⁹

✓ **تأثير الرواتب على الرضا الوظيفي:**

يُعتبر الراتب من أكثر العوامل تأثيراً على مستوى رضا الموظفين، تشير نظريات الحوافز إلى أن الموظفين يقيمون وظائفهم بناءً على مقدار الدخل الذي يحصلون عليه مقارنةً بمجهودهم المبذول، مما يجعل الرواتب أداة أساسية لتحفيز الموظفين وتعزيز شعورهم بالعدالة والإنصاف، ويرتبط تأثير الرواتب على الرضا الوظيفي بعدة عوامل منها:

⁷ P.Purna Chandra Rao,(2020),HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM MBA (Tourism & Travel Management)MBA 1st YEAR, PAPER–III, Department of Tourism & Hospitality Management Acharya Nagarjuna University ,india,P. 163-164.

⁸ السندي، محمد. (2021)، *أثر الحوافز على تطوير أداء الموظفين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان*. جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص. 85-90.

⁹ النغموش، منيرة سامي إبراهيم، (2024)، *تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية*. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 61، ص. 45-70.

- **العدالة الداخلية:** مدى تناسب راتب الموظف مع زملائه داخل نفس المؤسسة، حيث يؤدي الشعور بالإنصاف إلى تحسين الرضا الوظيفي.
 - **العدالة الخارجية:** مقارنة راتب الموظف برواتب الأفراد في وظائف مماثلة داخل سوق العمل.
 - **اتساق الرواتب مع تكاليف المعيشة:** يؤدي عدم توازن الرواتب مع ارتفاع الأسعار إلى شعور الموظفين بعدم الرضا، مما يؤثر سلبًا على أدائهم الوظيفي.
- وقد أظهرت الدراسات أن الرواتب تلعب دورًا رئيسيًا في تحفيز الموظفين، لكن تأثيرها يعتمد على كيفية إدراك الموظفين للعدالة في توزيعها.¹⁰
- ✓ **تأثير عوامل أخرى على الرضا الوظيفي:**
- إلى جانب الحوافز والرواتب، هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تحسين أو تقليل الرضا الوظيفي، ومنها:
- **بيئة العمل:** كلما كانت بيئة العمل مريحة وداعمة، زاد مستوى الرضا الوظيفي. تشمل بيئة العمل جوانب مثل الأمان الوظيفي، توفر الأدوات المناسبة، وجود علاقات إيجابية بين الموظفين والإدارة، وغيرها.
 - **فرص النمو والتطور المهني:** تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يحصلون على فرص للتدريب والتطوير يشعرون برضا وظيفي أعلى مقارنة بمن لا تتاح لهم هذه الفرص. المؤسسات التي تستثمر في تنمية مهارات موظفيها تحقق ولاءً أعلى من القوى العاملة لديها.
 - **التوازن بين الحياة العملية والشخصية:** تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية يساعد الموظفين على تقليل الإجهاد الوظيفي وزيادة شعورهم بالرضا. توفر بعض المؤسسات برامج مرنة مثل العمل عن بعد وساعات العمل المرنة للحفاظ على رضا الموظفين.^{11,12,13}

4. التقييم السنوي كأداة لتحسين الأداء:

1.1. مفهوم التقييم:

يُعد التقييم عملية أساسية في مختلف المجالات، حيث يُستخدم لقياس وتحليل أداء الأفراد أو العمليات أو الأنظمة وفقًا لمعايير محددة، يهدف التقييم إلى تحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة، واكتشاف نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على البيانات المتاحة، يمكن أن يكون التقييم كمياً، حيث يعتمد على الأرقام والإحصائيات، أو نوعياً، حيث يركز على التحليل الوصفي والاستنتاجات النوعية.

في مجال الموارد البشرية، يُستخدم التقييم لقياس أداء الموظفين، وكفاءة البرامج التدريبية، ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يُعد التقييم أداة ضرورية لتحسين الأداء المستقبلي واتخاذ قرارات تتعلق بالترقية، والمكافآت، والتطوير المهني.

2.2. أنواع التقييم:

- ✓ **التقييم التكويني (Formative Evaluation):** يُجرى أثناء تنفيذ العملية أو البرنامج بهدف تحسينه وتعديله في الوقت الفعلي.
- ✓ **التقييم الختامي (Summative Evaluation):** يتم بعد انتهاء العملية لقياس مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف المحددة.

¹⁰ قال، نسيم، (2017)، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 34، ص. 250-267.

¹¹ السندي، محمد، (2021)، مرجع سبق ذكره، ص. 85-90.

¹² النغموش، منيرة سامي إبراهيم، (2024)، مرجع سبق ذكره، ص. 45-70.

¹³ قال، نسيم، (2017)، مرجع سبق ذكره، ص. 250-267.

- ✓ **التقييم المقارن (Comparative Evaluation):** يستخدم لمقارنة الأداء بين أفراد أو مؤسسات مختلفة.
- ✓ **التقييم الذاتي (Self-Evaluation):** يُنفذه الأفراد بأنفسهم لتقييم أدائهم الشخصي وتحديد مجالات التطوير¹⁴.

3.4. خطوات التقييم:¹⁵

✓ **تحديد الأهداف والمعايير:**

- تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التقييم.
- وضع معايير واضحة وقابلة للقياس للمقارنة مع النتائج.

✓ **جمع البيانات:**

- استخدام أدوات تقييم مناسبة مثل الاستبيانات، المقابلات، الاختبارات، أو التقارير.
- جمع البيانات من مصادر متعددة لضمان الشمولية والدقة.

✓ **تحليل البيانات:**

- فحص وتحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية أو تحليلية.
- تفسير النتائج لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا.

✓ **تقديم النتائج:**

- توثيق نتائج التقييم وعرضها بطريقة واضحة ومنهجية.
- قد تتضمن التقارير التوصيات للتحسين أو التعزيز.

✓ **اتخاذ القرارات:**

- استناداً إلى نتائج التقييم، يتم اتخاذ قرارات لتحسين الأداء أو تعديل البرامج والأنشطة.

✓ **مراجعة وتكرار التقييم:**

- التقييم ليس عملية أحادية، بل يجب مراجعة النتائج بانتظام لإجراء تعديلات أو تحسينات مستمرة.

5. استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: 18-17-16

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات كبيرة في العقدين الأخيرين، حيث لعب التطور التكنولوجي والتحول الرقمي دوراً محورياً في تحسين الكفاءة وتوسيع نطاق الأدوات المتاحة لإدارة رأس المال البشري، في الماضي كانت وظائف الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على الإجراءات اليدوية والورقية، ولكن مع تطور التكنولوجيا، شهدنا تغييراً كبيراً في كيفية إدارة هذه الوظائف في التقنيات التالية:

✓ **أدوات التحليل والبيانات الكبيرة (Big Data):**

في العقدين الأخيرين، أتاح التحول الرقمي لأقسام الموارد البشرية استخدام أدوات التحليل المتقدمة لتحديد الاتجاهات والأنماط داخل القوى العاملة، هذه الأدوات تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة بشأن التوظيف والتدريب والتطوير، وتسمح للشركات بتوقع احتياجات الموارد البشرية وتحليل أدائها بشكل أكثر دقة.

✓ **الأتمة والذكاء الاصطناعي:**

ساهم الذكاء الاصطناعي (AI) في أتمة العديد من المهام الإدارية في مجال الموارد البشرية، مثل تصنيف السير الذاتية، وإجراء المقابلات الأولية، وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء، وهذا يتيح للمسؤولين عن الموارد البشرية التركيز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدلاً من الانشغال بالمهام الروتينية.

¹⁴. النجار. عبد الله، (2022)، أساليب التقييم وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي، دار الفكر العربي، ص. 78.

¹⁵. Wadhwa, S., & Sahay, S. (2024), «A Study to Understand the Effectiveness of Online v/s Offline Training Mode on Employee Performance», *Lloyd Business Review*, vol. 03, n° 01, p. 18-30.

¹⁶. Kavanagh, M. J., Thite, M. (2009), *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. California, SAGE Publications, p.1-350.

¹⁷. Stone, R. J. (2017), *Human resource management*, New York Wiley, p. 23-280.

¹⁸. Marler, J. H., Parry, E. (2016), *Human resource management, technology*, p. 295-304.

✓ الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية (HRMS) :

لقد أصبحت أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مثل أنظمة ERP و HRMS، هي السائدة في العديد من الشركات، هذه الأنظمة تدير جميع العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، من التوظيف والتدريب إلى الدفع وإدارة الأداء، تساعد هذه الأنظمة في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية.

✓ التعلم الإلكتروني والتدريب الرقمي:

أصبح التعلم الإلكتروني (e-learning) جزءاً أساسياً من استراتيجيات التدريب والتطوير في الشركات، حيث يوفر للموظفين فرصاً للتعلم عن بُعد، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل.

✓ التواصل الرقمي وتقنيات العمل عن بُعد:

ساعد التحول الرقمي في تعزيز التعاون بين الفرق داخل الشركات، خاصة مع تطور أدوات التواصل مثل البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، ومنصات الاجتماعات عبر الإنترنت مثل Zoom و Microsoft Teams هذه الأدوات تسهل العمل عن بُعد، الذي أصبح سمة أساسية في العديد من المنظمات، خاصة في ظل جائحة COVID-19.

✓ التقنيات المستقبلية: الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) :

تتجه بعض الشركات إلى استخدام تقنيات مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز في مجالات مثل التوظيف والتدريب، حيث يمكن استخدام هذه التقنيات لتوفير بيئات محاكاة لتدريب الموظفين على مهارات جديدة دون الحاجة إلى التفاعل مع العملاء أو المعدات الفعلية.

II. الجانب التطبيقي:

1. تقديم ميدان الدراسة:

سنحاول من خلال هذا المطلب على التعريف بالفندق التي تمت فيه الدراسة.

1.1. تعريف فندق رينيسانس تلمسان (Hôtel Renaissance Tlemcen):

تأسس فندق رينيسانس تلمسان ذو الخمسة نجوم سنة 2011 و الذي يحمل العلامة الدولية لفنادق رينيسانس التي تأسست بدورها سنة 1997، ضمن سلسلة فنادق ماريوت العالمية التي تأسست سنة 1927 وتملك أكثر من 8000 فندق نحو العالم، حيث يقع فندق رينيسانس تلمسان في موقع طبيعي جذاب في أعالي هضبة لالة سيدي التي تطل على مدينة تلمسان، على بعد 15 دقيقة فقط بالسيارة من وسط المدينة و 20 دقيقة من مطار تلمسان الدولي. يتمتع هذا الفندق الفخم المملوك لشركة الاستثمار الفندقي العمومية بمساحة قدرها 90 ألف متر مربع واستثمار جزائري بقيمة 12 مليار دج.

تعتبر هذه الواحة الفاخرة تحفة هندسية استوحيت خصوصيتها من الحضارة العربية الإسلامية وجمال طبيعة مدينة تلمسان، وتم تصميمها وإعداد دراستها من قبل شركة فابريس وشركائها الإيطاليين. يتألف الفندق من 204 غرف و 12 جناحاً و جناح رئاسي، وجميع الغرف توفر إطلالات رائعة على المدينة وتقدم العديد من الخدمات العصرية، بالإضافة إلى ذلك، يحتوي الفندق على قاعة حفلات بسعة 450 شخصاً مقسمة إلى 3 أجزاء، وثلاثة طوابق أخرى تضم ثلاث مطاعم راقية، قاعة محاضرات تتسع لـ 780 شخصاً، وأربع قاعات صغيرة للأشغال المغلقة وقاعات واسعة للأشغال المفتوحة، بالإضافة إلى مركز للياقة البدنية والعناية الصحية وملعبين لكرة السلة والتنس، ومسبح.

2. منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المقابلة كأداة للدراسة مع الموظفة المسؤولة عن التكوين ومديرة الموارد البشرية في فندق "رونيسون تلمسان" وذلك خلال الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر ماي 2023، وتمحورت الأسئلة حول ممارسات المبتكرة للموارد البشرية في الفندق و التي تضمنت الجوانب المتعلقة بالتدريب، تطوير الكفاءات، قياس الأداء، التوظيف، الرقمنة، التحفيز، والترقية، مع إبراز نقاط القوة والتحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية في الفندق.

3. نتائج المقابلة:

حيث تم إجراء مقابلة مع مسؤولين في فندق رينيسانس تلمسان والجدول التالي يوضح نتائجها :

جدول 1. المعلومات المتحصل عليها من المقابلات حول الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء الوظيفي

عدد موظفي فندق رينيسانس تلمسان	✓ 231 موظف
طريقة تدريب الكفاءات البشرية	✓ التدريب الخارجي: هو تدريب يستفيد منه الموظف في فندق آخر تابع لسلسلة ماريوت داخل الوطن أو فندق خارج الوطن تابع لنفس السلسلة ويكون التدريب عن طريق دورات تدريبية أو عن طريق فترة عمل يمتد بها الموظف مع ثقافات مختلفة في أماكن مختلفة ✓ مراكز ومعاهد التكوين المهني ✓ التدريب الداخلي في الفندق ✓ التدريب المتقاطع (la formation croisée): هو نوع من التدريب يدرّب فيه الموظف في مجال خارج تخصصه بغية تقلد وظيفة جديدة ليس لها علاقة بشهادته وتخصصه الأصلي. ✓ التدريب الإلكتروني: هو عبارة عن وسيلة تقدم فيها البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط الكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الانترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وبعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة مدرب. كما يعرف التدريب على أنه عملية تدريبية تستخدم الانترنت (شبكة محلية أو عالمية) لعرض تقديم الحقائق الالكترونية أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون المدرب أو مزيج بين ذلك كله.
نوع التدريب بالنسبة للوظائف	✓ يكون التدريب بالنسبة للوظائف الإدارة نظري بينما التدريب للوظائف التنفيذية (الطبخ، الاستقبال، الضيافة...) فيكون تطبيقيا.
من هو المسؤول عن التدريب	✓ في اغلب الأحيان يتم التدريب من طرف المسؤول المباشر ✓ يستفيد الموظفون من دورات تدريبية خارج الفندق من طرف مدربين مختصين
كيف يتم تطوير الكفاءات البشرية	✓ يتم عن طريق التدريب. ✓ يتم عن طريق التقييم السنوي للموظفين عبر مخطط التطوير أو التنمية le plan (de développement) ✓ حيث يعتبر هذا المخطط سنوي يقيم على أساسه الموظف ويقارن مع مخطط السنة القادمة بغية التطوير من أداء الموظف وتحسين نقاط الضعف، حيث تمنح علامات لتقييم الموظف وهي عبارة عن حروف وتعني: ✓ P: performance يعبر الحرف عن الأداء الجيد للموظف ✓ SP: Super performance يعبر الحرف عن الأداء الممتاز للموظف ✓ K: k performance يعبر الحرف عن الأداء المثالي للموظف

✓ UP: under performance يعبر الحرف عن الأداء تحت المستوى للموظف حيث لن يستفيد الموظف في هذه الحالة من ترقية ويمكن أن يتعرض لفسخ عقد العمل	
✓ le plan de développement يتم عن طريق الإدارة بالأهداف: يتم قياس الأداء بمدى وصول الموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة منهم.	كيف يتم قياس الأداء الوظيفي
✓ عدم الوصول للأهداف المرجوة. ✓ عدم عمل بعض الموظفين بشغف وغياب الدافع لديهم في العمل	صعوبات تقييم الأداء الوظيفي في الفندق
✓ تمنح الفرصة للأشخاص الموهوبين في التوظيف. ✓ تعطى أولوية في التوظيف للمتشحين المتحصلين حديثا على الشهادة أو المتخرجين الجدد نظرا للدافعية الكبيرة في العمل وكذا عامل السن الذي يمكن الموظف من الحصول على الخبرة مستقبلا. ✓ تمنح الأولوية في التوظيف بالنسبة لوظائف الأعمال التنفيذية للمتشحين الذين يملكون تكوينا في معاهد السياحة ومراكز التكوين ولديهم القدرة على إتقان لغات مختلفة ✓ تمنح الأولوية في التوظيف لوظائف الإدارة للأشخاص لديهم شهادة و قدرة على التحكم في وسائل الإعلام الآلي وكذلك لديهم قدرة على إتقان لغات مختلفة.	توظيف الكفاءات البشرية و المواهب
✓ يعتمد الفندق بصفة شبه كلية على وسائل الإعلام الآلي في الأعمال الإدارية الروتينية ✓ التصريح بالعمال: يصرح بتأمين الأعمال الكترونيا. ✓ إرسال الأعمال الإدارية الروتينية عبر البريد الالكتروني ✓ التدريب الالكتروني	الرقمنة
✓ جميع الموظفين لديهم معرفة بتراث الولاية بحيث تلصق قسيمة حديدية مكتوب عليها navigateur أو مرشد للموظفين الذين يمكن للسائح طرح تساؤلات عليهم فيما يخص تراث الولاية وكل ما يخص الفندق والذين بدورهم يقدمون له الإجابة. ✓ يعطي الفندق صورة عن تراث الولاية من ناحية المعمار والزخرفة و الأثاث وكذلك يخصص عدة مساحات لعرض الألبسة وزراري وعدة منتجات تعرف بالمنطقة.	التعريف بتراث الولاية
✓ تعتمد الترقية على الكفاءة وفقا لمخطط التطوير السنوي بحيث تمنح الترقية لكل موظف أثبت جدارته في انجاز مهامه بكفاءة عالية ✓ تمنح الفرصة للموظفين الذين لا يملكون شهادة ويتمتعون بالكفاءة والموهبة في الترقية وتقلد مناصب عليا في السلم الإداري إذ لا تعتبر الشهادة عائقا في الترقية.	الترقية
✓ تخضع الأجور في الفندق لسلم أجور بحيث يوافق كل منصب الرتبة الموافقة له في الأجر. ✓ يحفز الموظفين عن طريق برامج التدريب الداخلية والخارجية	التحفيز والرواتب والمكافآت

✓ Les attestations des شهادات الشكر والعرفان ✓ :remerciement ✓ هي شهادات تكريمية الغرض منها الشكر والعرفان تمنح للموظفين نظير الأداء الجيد والجهد المبذول. ✓ برنامج TAKER PROGRAM (prends soins de l'employé): ✓ هو برنامج يشعر الموظف بأنه في وسط عائلته بحيث يحضن الموظف بالرعاية والاهتمام وتمنح له هدايا ومنح ✓ برنامج meilleur employé du mois أفضل موظف في الشهر ✓ هو برنامج تحفيزي الغرض منه تشجيع العمال على الرفع من أداءهم الوظيفي بحيث يستفيد أفضل موظفين اثنين في الشهر في الفندق من منح وهدايا تحفيزية ✓ -يقدم الفندق عدة تحفيزات معنوية للموظفين تشعروهم بالانتماء كما تزرع فيهم الولاء للفندق ومنها: ✓ تخفيض أسعار تأجير الغرف للموظفين و عائلاتهم. ✓ تكريم العمال والعائلات في الأعياد السنوية مثل عيد المرأة الموافق ل 08 مارس وعيد العمال الموافق ل 01 مايو من كل سنة . ✓ تكريم الموظفين في أعياد ميلادهم وإعطائهم هدايا. ✓ إقامة وتسهيل حفلات زفاف الموظفين على مستوى الفندق.	
--	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أداة المقابلة مع الموظفين في الفندق

✓ سبيع خديجة. المسؤولة عن التكوين، «تدريب الكفاءات البشرية في فندق روينسون» مقابلة شخصية، (15 مارس 2023).

✓ بلحبيب نوال. مديرة الموارد البشرية، «تطوير الكفاءات وقياس الأداء الوظيفي» مقابلة شخصية، (20 مايو 2023) .

4. تحليل نتائج المقابلة:

1.4. التدريب وتطوير الكفاءات البشرية:

✓ **أنواع التدريب:**

• **التدريب الخارجي:**

- يعزز الخبرة المهنية من خلال التعلم في فنادق أخرى تابعة لسلسلة "ماريوت" محليًا أو دوليًا.
- يوفر فرصة للتفاعل مع ثقافات متعددة مما يوسع أفق الموظف.

• **التدريب الداخلي:**

- يُقدم ضمن الفندق نفسه من قبل المسؤولين المباشرين.
- يساهم في تحسين المهارات العملية المباشرة.

• **التدريب المتقاطع: (La Formation Croisée)**

- يتيح للموظفين تطوير مهارات جديدة خارج تخصصهم، مما يعزز المرونة في الوظائف.

• **التدريب الإلكتروني: (E-Learning)**

- يقدم التدريب عبر الإنترنت أو الوسائط الإلكترونية مع مرونة في الوقت والمكان.

○ يساهم في تسهيل الوصول إلى الموارد التدريبية وتطوير المهارات باستمرار.

2.4. تطوير الكفاءات:

- يتم التطوير من خلال التدريب والتقييم السنوي عبر مخطط التطوير (Plan de Développement)، كما يساعد هذا المخطط في تحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها من خلال خطط مستقبلية واضحة.

3.4. قياس الأداء الوظيفي:

✓ طرق القياس:

• مخطط التطوير: (Plan de Développement)

○ يستخدم لتقييم الأداء السنوي ومقارنته مع الأهداف المستقبلية.

• الإدارة بالأهداف: (Management by Objectives)

○ يتم التقييم بناءً على مدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة.

✓ تصنيف الأداء:

• P (Performance): أداء جيد.

• SP (Super Performance): أداء ممتاز.

• K (K Performance): أداء مثالي.

• UP (Under Performance): أداء أقل من المتوقع، مما قد يؤدي إلى عدم الترقية أو إنهاء العقد.

✓ الصعوبات:

• عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

• غياب الشغف والدافع لدى بعض الموظفين.

4.4. التوظيف وإدارة المواهب:

✓ سياسات التوظيف:

• إعطاء الفرصة للمواهب الشابة والخريجين الجدد.

• التركيز على المؤهلات في الوظائف التنفيذية كمعاهد السياحة والمهارات اللغوية.

• في الوظائف الإدارية، يُفضل من لديهم شهادات وقدرة على التعامل مع وسائل الإعلام الآلي واللغات.

5.4. الرقمنة في الموارد البشرية:

✓ التطبيقات الرقمية:

• اعتماد شبه كلي على تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإدارية.

• التصريح بالعمال والتواصل الإداري عبر البريد الإلكتروني.

• استخدام التدريب الإلكتروني كأداة فعالة لتحسين الأداء.

6.4. التحفيز والرواتب والمكافآت:

✓ برامج التحفيز:

• TAKER Program :

○ برنامج يعزز شعور الموظف بالانتماء من خلال تقديم هدايا ورعاية خاصة.

• أفضل موظف في الشهر: (Meilleur Employé du Mois)

○ برنامج شهري لتحفيز الموظفين من خلال منح وهدايا، وتمنح لأفضل موظف لكل شهر.

• شهادات الشكر والعرفان:

○ تكريم الموظفين على الأداء الجيد.

✓ مزايا إضافية:

• تخفيضات للموظفين وأسرهم على الإقامة.

- تكريم الموظفين في المناسبات والأعياد السنوية.
- تسهيل حفلات الزفاف في الفندق للموظفين وعائلاتهم.

7.4. الترقية والتطور الوظيفي:

- تعتمد الترقية على الكفاءة والأداء وفق مخطط التطوير السنوي.
- تُمنح الفرصة للموظفين الموهوبين حتى لو لم يمتلكوا شهادات عليا.

الخاتمة

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة دورًا محوريًا في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الأفراد، مما يجعلها ركيزة أساسية للنجاح المؤسسي، لا سيما في القطاع السياحي والفندقي، فقد أظهرت الدراسة من خلال الجانب النظري، أن التدريب المستمر بأشكاله المختلفة سواء التوجيهي، الفني، الإداري، أو الإلكتروني، يساهم في تطوير مهارات الموظفين وسد الفجوة بين الواقع الحالي ومتطلبات العمل المستقبلية، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية، كما أن التحفيز المادي والمعنوي يعزز رضا الموظفين وولاءهم، مما يقلل من معدل دورانهم ويدعم استقرار المؤسسة، بينما يُعد التقييم السنوي أداة حاسمة لتحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط تطوير فعالة تعزز الأداء الفردي والجماعي، علاوة على ذلك، ساهمت التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتعلم الإلكتروني، في تحسين الكفاءة التشغيلية عبر تبسيط العمليات الإدارية وتطوير برامج التدريب والتقييم.

أما على المستوى التطبيقي، فقد أظهرت نتائج المقابلة في فندق رينيسانس تلمسان تبني ممارسات مبتكرة، مثل التدريب المتنوع (الداخلي، الخارجي، الإلكتروني، والمتقاطع)، واستخدام "مخطط التطوير" في تقييم الأداء وفق منهجية الإدارة بالأهداف، رغم بعض التحديات كغياب الشغف وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، كما يعتمد الفندق في التوظيف على استقطاب الخريجين الجدد والمواهب الشابة، مع تفضيل ذوي الكفاءات في مجالات السياحة واللغات، ويعتمد نظام تحفيز يشمل المكافآت المادية والبرامج التحفيزية مثل "TAKER Program" و"أفضل موظف في الشهر"، مما يعزز الولاء الوظيفي، إضافة إلى ذلك يعتمد الفندق بشكل واسع على الرقمنة في إدارة العمليات الإدارية، من خلال التعاملات الإلكترونية والتدريب الرقمي، كما أن الترقية تعتمد على الكفاءة والمهارة وليس الشهادات فقط، مما يفتح آفاق التطور أمام الموظفين الموهوبين.

وأخيرًا يعزز الفندق الهوية الثقافية من خلال تعريف الموظفين بثراث المنطقة لتمكينهم من التفاعل الفعال مع السياح، مما يساهم في تقديم تجربة سياحية متكاملة.

الاقتراحات:

- ✓ تعزيز الاستثمار في البرامج التدريبية، خاصة التدريب الإلكتروني لمواكبة التطورات التكنولوجية؛
- ✓ توسيع برامج التحفيز المعنوية والمادية لدعم الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين؛
- ✓ تطبيق نظام تقييم شامل يركز على تطوير المهارات وتعزيز الأداء؛
- ✓ توسيع نطاق الرقمنة لتشمل جميع العمليات الإدارية لتعزيز الإنتاجية؛
- ✓ استحداث برامج توظيف أكثر شمولية لاستقطاب الكفاءات الشابة الموهوبة.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- ✓ مزياني حنان، شليل عبد اللطيف، (2016)، «وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري»، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 5، العدد 4، ص 81.
- ✓ الطاهر، محمد قاسم، (2018)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار الفكر، عمان، الأردن، ص 215.
- ✓ العتيبي، خالد، (2017)، إدارة الموارد البشرية في القطاع الفندقي، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، ص 156.

- ✓ عزرون، غازي، (2023). أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في منظمة الدفاع المدني السوري، رسالة ماجستير، ص 45.
 - ✓ النجار. عبد الله، (2022). أساليب التقييم وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي، دار الفكر العربي، ص. 78.
 - ✓ نادية حسين أحمد ماهر، نيفين جلال عيد، هالة صالح غباغي، (2021)، «السياسات التحفيزية لإدارة رأس المال الفكري كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي: دراسة تطبيقية على إقليم قناة السويس»، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 05، العدد 01، ص 96.
 - ✓ قائل، نسيم، (2017)، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 34، ص. 250-267.
 - ✓ السندي، محمد. (2021)، أثر الحوافز على تطوير أداء الموظفين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان. جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص. 85-90.
 - ✓ النعموش، منيرة سامي إبراهيم، (2024)، تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 61، ص. 45-70.
 - ✓ سبيع خديجة. المسؤولة عن التكوين، «تدريب الكفاءات البشرية في فندق رونيسون» مقابلة شخصية، (15 مارس 2023).
 - ✓ بلحبيب نوال. مديرة الموارد البشرية، «تطوير الكفاءات وقياس الأداء الوظيفي» مقابلة شخصية، (20 مايو 2023).
- المراجع باللغات الأجنبية:**
- ✓ P.Purna Chandra Rao,(2020),HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM MBA (Tourism & Travel Management)MBA 1st YEAR, PAPER–III, Department of Tourism & Hospitality Management Acharya Nagarjuna University ,india,P. 163-164.
 - ✓ Wadhwa, S., Sahay, S. (2024) , «A Study to Understand the Effectiveness of Online v/s Offline Training Mode on Employee Performance», *Lloyd Business Review* , vol. 03, n° 01, p. 18-30.
 - ✓ Kavanagh, M. J., Thite, M. (2009) , *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. California, SAGE Publications, p.1-350.
 - ✓ Stone, R. J. (2017) , *Human resource management*,New york Wiley, p. 23-280.
 - ✓ Marler, J. H., Parry, E. (2016) , *Human resource management ,technology*, p. 295-304.