



تطوير نظام تنمية الموارد البشرية لترشيد الخدمة العمومية

Developing a human resources development system to rationalize public service

قريش امنة¹

جامعة خميس مليانة، الجزائر

a.koriche@univ-dbk.m.dz

مخبر نظام الحالة المدنية

تاريخ القبول للنشر: 2025-05-28

تاريخ الاستلام: 2025-05-08

ملخص:

تحرص الإدارات العمومية على القيام بأعمالها و نشاطاتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية ، ويمثل الموظف أحد أهم العناصر الأساسية و المؤثرة حيث ترتبط فاعلية أي مؤسسة بما في ذلك الإدارات العمومية بكفاءة العنصر البشري و مدى قدرته على العمل و رغبته فيه ، وتحقيقا لذلك تعتبر عملية تنمية المورد البشري من أهم الركائز التي ستؤدي لا محال إلى قدرة الإدارة العمومية على مواجهة التحديات و مواكبة التغيرات المعرفية و التكنولوجية. لذا يعترف الأكاديميون و الممارسون على حد سواء بان كفاءة أداء المؤسسات بما فيها العامة، تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري القادر على المبادرة و اخذ القرارات و تحمل المسؤوليات على درجة من الوعي و التأهيل لضمان تحسين نوعية الخدمة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الخدمة العمومية، تنمية الموارد البشرية، الإدارات العمومية

Abstract:

Public administrations are keen to carry out their work and activities with a high level of efficiency and effectiveness, and the employee represents one of the most basic and influential elements, as the effectiveness of any institution, including public administrations, is linked to the efficiency of the human element and the extent of his ability and desire to work. To achieve this, the process of

¹ قريش امنة

developing the human resource is considered one of the most important pillars that will inevitably lead to the ability of the public administration to face challenges and keep pace with cognitive and technological changes. Therefore, academics and practitioners alike acknowledge that the efficient performance of institutions, including public ones, depends on the efficient management of the human element capable of taking initiative, making decisions, and assuming responsibilities with a degree of awareness and qualification to ensure improving the quality of public service.

Keywords: Public service, human resources development, public administrations.

المقدمة:

لكي ترتقي المرافق العمومية لا بد أن تواكب التطور، ولا نقصد بذلك التركيز على الآليات والتقنيات كاستبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت و البريد الالكتروني، بل نقصد منه التطور الإنساني في العلاقات و نمط التعامل، و مهما تطور العمل تقنيا أو امتلك من قدرات فانه يبقى رهين العقول التي تديره و تدير شؤونه، و بذلك فإننا نجد أن التطور ليس رهين الآلات و التكنولوجيا فقط، بل هو مرهون بتطور الإنسان و نموه و ارتقائه، لذا تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تزود الموظفين بالمعلومات و الأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم، سدا للعجز و القصور في تقديم نوعية الخدمات المقدمة من المرافق العمومية. هذا القصور الذي يتسبب في وجوده إلى حد كبير الأعوان المكلفين بأداء هذه الخدمة. و منه كيف تتم عملية تنمية الموظفين لإصلاح الخدمة العمومية؟.

و للإجابة على هذه الإشكالية، اعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، و اتبعنا الخطة التالية:

أولاً: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و الخدمة العمومية.

ثانياً: آليات التدبير الجيد للموارد البشرية في المرافق العمومية.



ثالثا: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية في المرافق العمومية

1- الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والخدمة العمومية.

يعتبر أسلوب تنمية الموارد البشرية كأحد المداخل الرئيسية و الهامة لضمان المساهمة والاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية، وقبل توضيح ذلك لا بد من تحديد تعريف كل من المصطلحين.

1.1- تعريف تنمية الموارد البشرية:

- تعريف التنمية:

نشاط مستمر و منظم يهدف إلى ضمان تغيرات ايجابية لصالح الفرد و المجتمع عبر استخدام كافة الوسائل المادية و البشرية الكفيلة بتحقيق ذلك.

-تعريف الموارد البشرية:

مجموعات الأفراد الذين يساهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع و يمكنهم استلام مسؤوليات مختلفة، لإيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل. (بالطبيب، عيسى؛ كديدة، ايمان، 2012.الصفحة 10)

- تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها ، إستراتيجية و عملية منظمة تعتمد على التعلم، بإتباع برامج التدريب بصفة مستمرة لإعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة ، على أساس انه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد المتاحة، فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده . (بارك، 2009. الصفحة 275)

2.1- ضبط تعريف الخدمة العمومية:

ويشير مصطلح الخدمة العامة إلى تلك الصلة بين الإدارة العامة والمواطنين. هو نشاط منفعة عامة يهدف إلى تلبية الاحتياجات المختلفة للأفراد من خلال الهيئات الإدارية والمرافق العامة. (إدريس، 2003. الصفحة 455)

ويركز الدكتور "ثابت عبد الرحمن إدريس" في تعريفه للخدمة العامة على محورين:

-تعريف الخدمة العمومية كنظام:

انطلاقاً من مفهوم النظام يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المؤسسات العامة على أنها نظام يتكون من عدة أجزاء تشمل:

- نظام تشغيل و إنتاج الخدمة: فوفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج مكوّناتها.

- نظام تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم تجميع عناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي لها وإيصالها للأفراد والمجتمعات.

- تعريف الخدمة العمومية كعملية:

تتمثل الخدمة المقدمة من قبل المرافق العامة في مجموعة العمليات ذات الطابع المتكامل، تتجسد في ثلاثة أنواع من المدخلات التي يمكن أن تنفذ عليها من عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة، وهي:

- الأفراد:

يمثل المواطن الذي يطلب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة. على سبيل المثال: عند دخول المريض إلى المستشفى، فإنه يحقق العلاج والوقاية و تجري عليه خدمات الصحة المتنوعة.

- الموارد:

تعتبر مختلف الموارد احد أنواع المدخلات في عملية الخدمة المقدمة من المرافق العامة، بحيث تصبح هذه الموارد محل عملية الخدمة، مثال: خدمات رخص مرور السيارات.

- المعلومات:

ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة ، إذ تمثل المعلومات احد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ، و هذا كنتيجة للتطور في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، و عمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث و الجامعات. (ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، 2003. الصفحة 457.458)

2- آليات التدبير الجيد للموارد البشرية في المرافق العمومية:

تحسينا لأداء المرافق العمومية ولضمان تقديم خدمات تواكب التطورات الحاصلة في كافة المجالات، يجب على إدارة الموارد البشرية تبني وسائل و برامج ذات فعالية تحقق الأهداف المرجوة، ويمكن ذكر أهم هذه الآليات كالآتي:

1.2- التخطيط:

يعد تخطيط الموارد البشرية كضمانة أساسية لإصلاح و تحديث المرافق العمومية، فهو طريقة فعالة للحصول على الموظفين في الوقت وبالشكل المناسب. ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: احد الأنشطة و العمليات الإدارية الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات و المرافق العمومية، فمن خلالها تقدر و تحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها و مهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها (مزياني و بلاسكة، 2013. الصفحة 04)

وقد نص الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية المعدل و المتمم (ج.ر عدد 47). المعدل و المتمم بالقانون رقم 22-22 المؤرخ في 18 ديسمبر 2022 (ج.ر عدد 85) على التخطيط في المادة 111 و التي تنص على إلزامية اعتماد المؤسسات و الإدارات العمومية على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بهدف تسيير المسار المهني للموظفين.

و من اجل ضمان تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية في الإدارات و المرافق العمومية، تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (ج.ر عدد 26) الذي ينص على آلية جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية و المتمثلة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و يعد هذا المخطط أداة فعالة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، حيث يشكل برنامج عمل سنوي يتماشى و الميزانية الممنوحة و التي تتمثل هذه الأهداف في الاستغلال العقلاني و الأنجع للموارد البشرية و تحسين مردود القطاع و الرفع من جودة الخدمة العمومية، وعليه من الضروري أن يحض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية عناية كبيرة عند انجازه كونه يهدف إلى:

-ضبط المعلومات بدقة وفقا للجداول المكونة له.

-برمجة و تخطيط جميع العمليات التسييرية و الإدارية على مدار السنة مع تحديد نسب التوظيف المعتمدة قانونا.

-بيئ المرفق العمومي لمواكبة اي تغييرات قد تطرأ على البيئة الداخلية و الخارجية، و التعامل مع أي انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو جودة الموارد البشرية الناتجة عن تلك التغيرات.

-تأمين احتياجات المرفق العمومي من الموارد البشرية بما يضمن التوافق بين متطلبات العمل و القوى العاملة المتاحة، وفقا للإستراتيجية العامة للمرفق.

-فمن خلال تبني الإدارة و المرافق العمومية لنهج تخطيطي مناسب ستحقق تطورا وإصلاحا جوهريا سواء على مستوى الهياكل الإدارية و الفئات العاملة بها ، فالإدارة بدلا من السير بشكل عشوائي، ستعتمد على خطة ممنهجة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة سواء على المدى القريب أو البعيد (سيد، 2000. الصفحة 250)

2.2. تفعيل سياسة جيدة للتكوين:

يعتبر التكوين الإداري من ضمن العناصر الأساسية لتدبير الموارد البشرية، و دعامة رئيسية لتنفيذ إستراتيجية التنمية الإدارية و تعزيز قدرات العنصر البشري داخل الإدارات و المرافق العمومية، مما يجعله قادرا على مواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية. ولا شك أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي تغيير، لذا فان أي عملية إصلاح إداري تعتمد على تأهيل الأفراد و تنمية و الرفع من مهاراتهم المهنية، و تكوينه على التقنيات الحديثة بالشكل الذي يمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه وفي اقصر وقت ممكن .

ويعرف التكوين على انه نشاط منظم يهدف إلى تطوير القدرات و المهارات الفنية والسلوكية للعاملين لتمكينهم من أداء فعال و مستدام يساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الكفاءة. (سعيد و صالح، 2002 . الصفحة 132)

و تتضح أهمية التكوين الإداري للموظفين فيما يلي:

-التكوين هو صفة أساسية للمؤسسات الحديثة التي تسعى لمواكبة التغيرات في المجالات التكنولوجية والإدارية ، فبدون موارد بشرية مؤهلة و قادرة على استيعاب التطورات لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية. (سعيد و صالح، إدارة الموارد البشرية، 2002 . 133)

-يساهم التكوين على تطوير قدرات و مهارات الأفراد، كما يعزز بناء الكفاءات و ينمي روح العمل الجماعية داخل الفريق.

- يعد التكوين ضرورة لجميع العاملين تقريبا في الإدارات و المرافق العمومية حيث لا يقتصر على فئة معينة أو وظيفة محددة. فالموظف الجديد يحتاج إليه لاكتساب المهارات اللازمة لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها بينما يستفيد منه الموظف ذو الخبرة لتعزيز مهاراته. (الدين، 2002 .الصفحة 257)

و قد نص المشرع الجزائري على التكوين في نص المادة 38 و 107 و 109 من الأمر رقم 03/06 المعدل و المتمم السالف الذكر، مما يدل على إلزاميته وأهميته لتطوير قدرات الموظفين ومنه تحسين تقديم الخدمة العمومية للمواطن استجابة للتغيرات التي تعرفها المصلحة العامة.

3-2- إحداد نظام فعال لتقييم الأداء :

تبرز الأهمية الاستراتيجية لتقييم الأداء الوظيفي كأداة رئيسية لإصلاح المنظومة الإدارية، كما تعكس عملية التقويم هذه البعد القانوني و الاجتماعي و الأخلاقي للإدارة ومستوى أداء الموظفين. ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية تحليل و دراسة أداء العاملين لعملهم و مراقبة سلوكهم أثناء العمل، بهدف قياس مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في مهامهم الحالية ، كما يساعد هذا التقييم في تحديد إمكانيات التطور المهني للفرد في المستقبل، و مدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى". (محمد، 2009 .الصفحة 14)

و تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها في ما يلي:

-يعد تتبع أداء الموظف و مراقبته بشكل مستمر أداة مهمة لتقييم الموارد البشرية ، وإعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يتمكن المسؤول من إجراء تقييم دقيق لمؤوسيه ، يتطلب الأمر جمع بيانات منظمة حول أداء العاملين، مع تحديد نقاط القوة والضعف لديهم ، ويساهم ذلك بشكل كبير في تحسين العملية الرقابية داخل المرفق، مما يعزز الكفاءة والأداء العام.

- تحفيز الموظفين على الاجتهاد في العمل، فحين يدرك الموظف أن أداءه الوظيفي سيخضع للتقييم المستمر من رؤسائه، يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مردوديتهم في العمل.

- النهوض بمستوى الخدمة العامة: يعد التقييم الوظيفي أداة فعالة للارتقاء بمستوى وجودة الخدمة العمومية من خلال تحديد نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في الأداء.

- تساهم الدراسة التحليلية لنتائج التقارير في الكشف عن بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية، مما يساعد على تحديد أوجه القصور ومعالجتها بفعالية. (محمد، فاعلية نظام تقييم الاداء و اثره على مستوى اداء العاملين ، 2009 . الصفحة 15-16)

3- العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في المرافق العمومية:

في خضم التغيرات العالمية التي مست كل المجالات و الميادين ، وجدت الإدارة الجزائرية نفسها تواجه تحديات و عقبات في مجال تنمية الموارد البشرية تحول دون الوصول إلى مواكبة مختلف التطورات والتغيرات تجسيدا للإدارة العصرية ، من أهم هذه التغيرات نجد:

3-1- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:

ترتكز التنمية على تحديث أساليب تقسيم العمل التقليدية و تشجيع مواكبتها لتكنولوجيا العصر مع تجديد القيم و إزالة الهياكل الجامدة و التبعية ، وقد أطلق " دوركايم" على هذا النمط مصطلح " التضامن الآلي" تميزا له عن التضامن العضوي. (محمد ، 1980 . الصفحة 330)

ولقد أصبحت الدول النامية تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتقدم التكنولوجي السريع، مما يضعف قدرتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي، ويرجع هذا لعدة أسباب:

-افتقار الدول النامية إلى الأعراف و التقاليد الصناعية و التكنولوجيا مما يؤثر على قدرتها في الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا و الحفاظ عليها.

-تفرض التكنولوجيا الحديثة ضرورة إحداث تغييرات عديدة داخل الهيكل الإداري مثل: طرق العمل، و أنماط علاقات العمل و تغيير الإجراءات ...الخ.

-تعد نظرة الأفراد للتكنولوجيا الحديثة، من اكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبنيها، حيث قد يعتقد بعض الموظفين أن تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان وظائفهم و مراكزهم الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة اكبر بالآلات على حساب الاهتمام بالعنصر البشري. (راوية، 1997 . الصفحة 35) و منه أصبح من الضروري أن يتحمل مدير تنمية الموارد البشرية مسؤولية التكيف مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تطوير و إدارة الموارد البشرية بكفاءة و فعالية ويشمل ذلك:

-تأهيل الكوادر العاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

-إعداد الخطط المناسبة لتمكين المؤسسات من التكيف مع هذه التطبيقات واستراتيجيات ادره الموارد البشرية في ظل العولمة. (فريد، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، 2012 . الصفحة 02-03).

2.3- العولمة و أثرها على تنمية الموارد البشرية :

أصبح تبني استراتيجيات حديثة في إدارة و تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع العام ضرورة حتمية لمواجهة تحديات العولمة ، إن لم يكن واقع فرضته التطورات و المستجدات المعاصرة، و يتطلب ذلك يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمؤسسات و أساليب إدارتها و التكنولوجيا الملائمة، إضافة إلى تطوير المهارات الفردية للموظفين و معارفهم لتعزيز قدرتهم على سد متطلبات العمل اليومي و مواكبة احتياجات المستقبل، وعبارة أخرى لا بد من اعتماد استراتيجيات



فعالة لتنمية الموارد البشرية بما يواكب التطورات الناتجة عن العولمة. (فريد، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة ، المؤتمر العلمي بالدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، 2012 . الصفحة 02-03)

الخاتمة

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات و خاصة الإدارات العمومية، فهو المحرك الرئيسي للتقدم في مختلف المجالات ، وهناك دول تمكنت من النهوض من تحت الركام باستثمارها لمواردها البشرية، كما استطاع أفراد النهوض بأممهم عندما تبوؤ نهج الإصلاح و التطوير المستدام للعنصر البشري، وهذا ليس من فراغ، بل لأنهم أدركوا يقينا أن الاستثمار في البشر هو المفتاح الحقيقي للنجاح ، طالما أنه (قد أفلح من زكاه، وقد خاب من دساها).

فالإدارة العمومية في الجزائر تحتاج إلى كسب دعم جميع العاملين و الإطارات الإدارية العليا في الهيئات الحكومية و الوزارات المختلفة من اجل إصلاح برامج الخدمة العمومية ، بما في ذلك برنامج تنمية الموارد البشرية العاملة بها باعتبارها "القلب النابض" للإدارة العصرية و ركيزة أساسية لضمان الاستمرارية، التطوير، والاستدامة.

من بين الاقتراحات و التوصيات التي نرى بأنه من الجدير العمل بها نجد:

- التوعية بأهمية اعتبار أن الموارد البشرية احد الأصول الإستراتيجية الأساسية بالمؤسسة، مع التأكيد على أهمية استمرارية تنمية الموارد البشرية.
- الاهتمام بالتحديث المستمر لبرامج و مناهج التكوين العلمي و المهني بما يتماشى والتطورات الفنية و المهارات المطلوبة، والاستعانة بالخبرات الأجنبية في هذا المجال.
- تحسين مستوى الخدمة العمومية من خلال تقييم الأداء الوظيفي عن طريق إظهار جوانب القوة في الأداء و جوانب الضعف و معالجتها من خلال برامج التكوين الفعال.

-يعد تطوير سياسات نقل التكنولوجيا و توظيفها ، إلى جانب تنمية قاعدة
تكنولوجية محلية من المتطلبات الأساسية لتمكين الدول من مواكبة عصر العولمة .
-تتطلب العولمة أيضا عمليات تكوين و تأهيل مستمرة خاصة في المرحلة الحالية
لإعداد كوادر خبيرة قادرة على دراسة السياسات الاقتصادية و الثقافية و
الاجتماعية والسياسية و تحليلها بعمق، ورصد هذه السياسات والعمل على تطوير
خطط و برامج فعالة لتلبية حاجيات المواطن المتجددة باستمرار.
-تدريب و تأهيل الموظفين على استخدام الوسائل و التقنيات التكنولوجية الحديثة
بكفاءة.

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

- 1-ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العمومية، الدار الجامعية، مصر،
2001، الصفحة 455.
- 2-احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد و العشرين، دار الكتب
لنشر و التوزيع ، مصر، 2000، الصفحة 250.
- 4-مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث،
الأردن، 2002، الصفحة 132.
- 5-صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات،
الدار الجامعية للتوزيع و النشر، مصر، 2002، الصفحة 275.
- 6-قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الصناعي و مشكلات الإدارة و التنمية الاقتصادية،
منشأة المعارف، الإسكندرية، 1980، الصفحة 330.
- 7-راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر،
1997، الصفحة 35.



ثانيا: المقالات

-بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة شلف، المجلد 5، العدد 7، 2009، الصفحة 275.

ثالثا: الرسائل و المذكرات

-بالطيب عيسى- كديدة إيمان، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص علم نفس العمل و التنظيم،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011، الصفحة 10.

-موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، الصفحة 14، 15، 16.

رابعا: المداخلات في الملتقيات العلمية

-مزياني نور الدين- بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مداخله في ملتقى وطني ثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة (قسم علوم التسيير) ، الجزائر، يومي 27 و 28 فيفري 2013.

- مواقع الانترنت:

2-فريد كورتل، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة،المؤتمر العلمي الدولي(عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان (لبنان)، 15، 17 ديسمبر 2012.
<http://www.jinan.edu.lb>

- النصوص القانونية:

- الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية المعدل و المتمم (ج.ر عدد 47). المعدل و المتمم بالقانون رقم 22-22 المؤرخ في 18 ديسمبر 2022 (ج.ر عدد 85) .

- المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (ج.ر عدد 26)