

## الملاك الوظيفي ومدى قدرته على مواكبة التغيرات الوظيفية في المؤسسات العامة

عبدالرؤوف موسى

المعهد العالي للعلوم والتقنية بيفرن ، ليبيا

البريد الإلكتروني [Hist.yefren@gmail.com](mailto:Hist.yefren@gmail.com)

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

### المخلص

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى الوصول لتوضيح شامل لمفهوم الملاك الوظيفي ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسات ، وذلك من خلال ابراز أهم مميزات بناء الملاكات الوظيفية على اسس علمية مدروسة تخدم مصالح المؤسسات وتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

لقد اجريت هذه الدراسة على مستشفى يفرن العام ، واستطعنا من خلال الجانب العملي القيام بتحليل احصائي لاستمارة الاستبيان التي عكست اجابات مفردات العينة مدى أهمية هذا العنصر الاداري ( الملاك الوظيفي ) الذي ينعكس ادائه على كافة أنشطة المنظمة وبالتالي فإن هذه النتائج التي توصلنا اليها يمكن ان تكون بداية او مدخل لدراسة أعمق لهذا الموضوع ، بحيث يكون عنصر حاسم في حل للعديد من المشاكل الادارية .

**كلمة مفتاحية:** للهيكل التنظيمية أهمية كبرى في تحسين الإنتاجية.

### المقدمة

ان الهدف الاساسي لأي ادارة هو الوصول الى تحقيق الاهداف التي وجدت من أجلها وهذه الاهداف لا يتم الوصول اليها الى من خلال الافراد الذين يعتبرون محور العملية الادارية ، وبالتالي فإن تسليط الضوء على الملاك الوظيفي من حيث المفهوم والاهمية وطريقة البناء والفرق بينه وبين الهيكل التنظيمي والخارطة التنظيمية يعتبر أمر مهما جداً لأنه مرتبط ارتباط وثيق مع العنصر البشري في المنظمات ، كما تم في هذه الدراسة اعداد صحيفة استبيان تحتوي على مجموعة من الاسئلة التي تم تصميمها لخدمة أهداف البحث ، ويمكن القول في هذا السياق ان نجاح المؤسسات مرتبط بمدى نجاح المؤسسة في تصميم ملاكها الوظيفي بطريقة علمية .

ان تصميم الملاكات الوظيفية بشكل مركزي وتعميمه على كافة القطاعات نقطة تحتاج الى

## اعادة النظر فيها وهذا من اهم الجوانب التي تم التطرق لها في هذه الدراسة .

### مشكلة البحث

من خلال عمل الباحث في أحد مؤسسات القطاع العام اتضح ان هناك مشكلة تعاني منها كافة المؤسسات متعلقة بعدم قدرة الملاكات الوظيفية المعدة مسبقاً بشكل عام على تلبية احتياجات الموظفين من حيث توفر الوظيفة المناسبة في تاريخ استحقاق الموظف لترقيته الوظيفية مع العلم بأن الترقية الوظيفية مشروطة بوجود وظيفة شاغرة بالدرجة التي تليها والتي تعتبر من ناحية احد اهم حقوق الموظفين ، ومن ناحية اخرى تعتبر اسلوب تحفيزي يمكن للإدارة الاستفادة منه لحث الموظفين على تقديم افضل أداء .

ومن خلال المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث مع عينة من موظفي مستشفى يفرن العام ، يمكن القول ان الملاكات الحالية تعاني من قصور شديد في توفير الوظائف بالدرجات المطلوبة في الوقت المناسب مما سبب ارباك شديد في عملية الترقيات مما أثر على سلاسة العملية الادارية وضعف انسيابها بالشكل المطلوب ، وبالتالي انعكس كل ذلك على السلوك والاداء .

### اهداف الدراسة

- 1- التأكد من مدى قدرة الملاكات الوظيفية على تلبية الاحتياجات من الترقيات في الوقت المناسب .
- 2- التعرف على أكثر الاسباب تأثيراً على عدم قدرة الملاكات الوظيفية الحالية من حللت الاختناقات الادارية المتعلقة بالترقيات .
- 3- الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسات العامة بالاعتماد على الملاكات الوظيفية المدروسة .
- 4- إثراء المكتبة العلمية بمثل هذه الدراسات .

### فرضيات الدراسة

- 1- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بأن الملاكات الوظيفية غير قادرة على مواكبة التغيرات الوظيفية .
- 2- الفرضيات الفرعية :  
أ- الفرضية الفرعية الاولى : عدم وجود تخطيط علمي للقوى العاملة ادي الي تصميم ملاكات

وظيفية لا تلبي احتياجات المؤسسات من حيث الترقّيات في الوقت المناسب .

ب- **الفرضية الفرعية الثانية :** الملاكات الوظيفية بالمؤسسات العامة تلبي الاحتياجات الوظيفية من حيث الترقّيات في الوقت المناسب .

#### **منهجية الدراسة :**

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقام باستخدام الحزمة الاحصائية للدراسات ( لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة. spss لاجتماعية )

#### **مصادر البيانات وأدوات جمعها :**

تم الاعتماد على مصدرين

#### **أ- المصادر الثانوية**

- الكتب والمجلات العلمية وشبكة المعلومات الدولية .

#### **ب- المصادر الاولى**

- اعتمد فيها الباحث على استمارة الاستبيان .

#### **الدراسات السابقة :**

- بهاز محمد ، هتهات المهدي ورقة بحثية منشورة ، بعنوان اثر الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي ، جامعة غرداية ، الجمهورية الجزائرية  
اهم النتائج التي توصل اليها الباحث

1- يؤثر الهيكل التنظيمي بأبعاده في أداء الموظفين .

2- ان الهيكل التنظيمي هو البعد الاكثر تأثيرا في أداء الموظفين .

- منشور مراقبة التربية و التعليم بلدية ترهونة ، الملاك الوظيفي ، 22 يناير 2024م

- قرار رقم 798 لسنة 1994 في شأن تصميم الملاكات .

#### **الربط بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة التركيز على دراسة الهياكل التنظيمية كمتغير مستقل في هذه الدراسات ومعرفة مدى تأثيرها على مجموعة من المتغيرات الاخرى منها معدل الاداء وباعتبار أن دراستنا تعنى بالملاك الوظيفي كمتغير مستقل ومدى تأثيره على المتغيرات الوظيفية ( الترقّيات ) ، وبالتالي نرى أن الملاك الوظيفي يعتبر قاسم مشترك بين دراستنا والدراسات السابقة

### أولاً مفهوم الملاك الوظيفي : ( شبكة المعلومات الدولية )

هو الإطار أو الهيكل أو الكادر ويشمل كل الوظائف التي تحتاج إليها الإدارة أو المصلحة للقيام بأعمالها ومواجهة نشاطها وقوتها في المستقبل وهذا الإطار أو الكادر يحتوي علي أعداد الموظفين أو العاملين من أجل القيام بالعمليات التشغيلية وأداء الوظائف وتكون أسمائهم مقرونة بالمسمى الوظيفي للوظيفة والدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي لشغل الوظيفة ومدة الخبرة متمثلة في (تاريخ التعيين ) وتصنيف شاغل الوظيفة (تعيين وعقد ) .

ويمكن القول أن مفهوم وتعريف الملاك الوظيفي : ( شبكة المعلومات الدولية )

يقصد بها الهيكل الوظيفي التنظيمي الذي يحدد الوظائف اللازمة للمنظمة أو المصلحة بحيث تشمل كل الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة أو المصلحة. كلمة ملاك تعني الوظائف المدنية والعسكرية المثبتين في سجلات الوظائف في الدولة. ويمكن تعريف الملاك الوظيفي بأنه يشمل كل القوي العاملة التي تعمل في الوظائف التي تحتاج إليها الإدارة أو المصلحة للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها خلال فترة زمنية معينة. الملاك الوظيفي هو كل الوظائف التي يتعين تسخيرها لتسيير العمل بالمنظمة أو المصلحة من أجل تحقيق الأهداف وتقدير القوى البشرية اللازمة لشغل الوظائف في أي منظمة أو مصلحة خلال فترة زمنية قادمة .

### ثانياً مفهوم الهيكل التنظيمي : ( الباحث )

من خلال العرض السابق يتضح انه لا يوجد فرق بين مصطلح الهيكل التنظيمي و الملاك الوظيفي ، الا أنه يمكن القول ان الهيكل التنظيمي عبارة عن مخطط يوضح الوظائف اللازمة لقيام الادارة بالأنشطة الموكلة اليها وذلك للوصول لتحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها . ولهذه المخططات التنظيمية العديد من الاشكال منها الهياكل الرأسية والافقية والدائرية وغيرها .

### ثالثاً الخريطة التنظيمية :

ويطلق عليها ايضا اسم المخطط التنظيمي وهي عبارة عن رسم تخطيطي ينقل بصرياً الهيكل الداخلي للشركة او المؤسسة حيث تساهم في تحديد الادوار الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية بين الافراد

### رابعاً الفرق بين الخريطة التنظيمية والهيكل التنظيمي : ( ابوشيخة ص 165 )

تتشابه الخريطة التنظيمية والهيكل التنظيمي الا انه يوجد العديد من الاختلافات بينهما باعتبار ان الخريطة التنظيمية تحتاج الى تحديث مستمر أما الهيكل التنظيمي لا يتغير الا نادراً بمجرد ان يتم تصميمه على النحو الصحيح ، وفي حين تصمم الخريطة التنظيمية حول الاشخاص وادوارهم ، يصمم

الهيكل التنظيمي حول الوظائف التي تؤديها الاعمال . امر اخر يتجلى في محتوى كل منهما اذ تعرض الخريطة التنظيمية المسمى الوظيفي لكل شخص وقد تتضمن متطلبات الوظيفة ، في حين يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات والاهداف ومؤشرات الاداء الرئيسية لكل وظيفة ودورها في العمل .

### من يقوم بإعداد الملاك الوظيفي؟ ( شبكة المعلومات الدولية )

تتركز إعداد الوظائف في الملاك علي معدلات أداء الوصف الوظيفي وتقييم الوظائف والهيكل التنظيمي يعد من قبل إدارة الموارد البشرية بالقطاع أو الإدارة العليا أو من مسؤوليات الإدارة

العليا في الدولة أو عن طريق تكليف لجان بهذا الخصوص . مع الأخذ في الاعتبار دور الهيكل التنظيمي في إعداد الملاك الوظيفي لان كل منهما مكمل للآخر فالهيكل التنظيمي من خلاله تستطيع المنظمة تحديد القوي البشرية والمادية لتسيير المشروع طبقا للبرنامج الزمني المحدد لتشغيله وهو ما يقترن أصلا بالموازنة الإدارية والملاك الوظيفي .

### أهمية الملاك الوظيفي : ( ماهر ص 212 )

1.يساعد الملاك الوظيفي في تقدير الحاجة الفعلية من الموارد البشرية.

2.يحدد حجم الوظائف المطلوبة .

3.يفيد في عملية حصر القوي البشرية الموجودة ومعرفة نسبة البطالة الحقيقية.

4.يفيد في عملية تكلفة الموارد البشرية .

5.إمكانية الاستفادة من العناصر الغير فعالة من الموارد البشرية.

### أهداف الملاك الوظيفي : ( الباحث )

1.تحديد الاحتياجات اللازمة من القوي العاملة لعمليات التشغيل والوظائف الحالية والمستقبلية .

2.تقدير التكلفة المالية التي يجب توفيرها مستقبلا لعملية تشغيل القوي العاملة المراد تعيينها أو المعينة سابقا .

3.تأهيل الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والارتقاء بالأداء .

4. يسهل عملية التصنيف الوظيفي وتحديد التخصصات الوظيفية .

5.الاحتفاظ بالموارد البشرية الفائضة كمخزون من أجل سد العجز .

6. يساعد في تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات الطارئة من خلال التخطيط الاستراتيجي .

## خطوات إعداد الملاك الوظيفي : ( شبكة المعلومات الدولية )

فيما يخص الإعداد الفني السليم للملاكات الإدارية يجب إتباع الخطوات ذات الأولوية التالية :

1. تقوم الوحدة الإدارية بإعداد دراسة تختص أولاً بأعداد (معدلات الأداء للوظائف) والتي تكون مبنية علي معايير قياسية وفقاً للأسلوب العلمي وعليه الاستعانة بذوي الخبرة وبيوت الاستشارة وتحيل الدراسة للمكتب المختص بالقوى العاملة.
2. تصدر رئاسة الحكومة -بعد مراجعة دراسة تحديد معدلات الأداء القياسية واعتمادها- قرار باعتماد السقف الأعلى لوظائف هذه الوحدة الإدارية.
- 3 . تقوم بعد ذلك كل وحدة إدارية بإعداد مشروع الملاك العام والفني لعرضه.

هذا التسلسل يمنع الاجتهاد والتقدير والمغالاة وعدم الموضوعية في تحديد إعداد الوظائف ويحدد فعلياً الميزانية البشرية اللازمة لتسيير العمل.

## العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد الملاك الوظيفي : ( هاشم ص 116 )

1. أهداف وخطط المنظمة أو المصلحة.
2. القوى البشرية التي يتضمنها الملاك الوظيفي لابد أن تكون واضحة وتقسم علي إطار زمني لخطط وأهداف المنظمة أو المصلحة.
3. ميزانية المنظمة أو المصلحة.
4. الهيكل التنظيمي .
5. تحديد مسؤوليات وواجبات لكل وظيفة من خلال توصيف الوظائف .

## الملاك الوظيفي والاحتياجات المستقبلية : ( شبكة المعلومات الدولية )

وفي ظل هذه العوامل والتغيرات الهيكلية والملاك الوظيفي وخروج العديد من شاغلي الملاك الإداري العام يكون من المفيد إعادة النظر في الوظيفة العامة. فالترتيبات الهيكلية للوظيفة العامة تحتاج إلي تقنين من واقع القوانين المعمول بها ولا بد من الأخذ في الاعتبار القوى العاملة والموارد البشرية التي خرجت من الملاك الوظيفي والمحافظة عليها و تصنيفها وتحديد تخصصاتها لأنها تعتبر مخزون حيوي للموارد البشرية.

ولابد أيضاً الاهتمام بالعناصر أو القوى العاملة داخل الملاك الوظيفي من خلال عملية التعيين في التخصصات وتأهيل هذه الموارد وتطويرها والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين وتفعيل إنتاجهم من خلال

التدريب للعاملين فالكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة تشكل كلمة السر لأي مؤسسة تنشد النجاح. ولا بد من تقدير الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة كمّاً ونوعاً على حسب مشروعات التنمية على مستوى المهن والتخصصات المهنية والإدارية المختلفة وإعداد الموازنات الدورية للتعرف على الفائض أو العجز في القوى العاملة على مستوى المهن والتخصصات المتاحة من جهة وبين احتياجات خطط التنمية على مستوى الدولة من جهة أخرى ووضع الخطط الإستراتيجية.

### المناقشة والتحليل

#### أولاً بيئة ومجتمع وعينة الدراسة

- بيئة الدراسة : تتمثل بيئة الدراسة في مستشفى يفرن العام .
  - مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمستشفى يفرن العام وعددهم (378) موظف .
  - عينة الدراسة : تشمل العينة عدد ( 50 ) موظف وموظفة .
- ويوضح الجدول رقم ( 1 ) توزيع حجم العينة حسب المؤسسات محل الدراسة
- جدول رقم ( 1 ) توزيع حجم العينة حسب المؤسسات

ر	الجهة	العدد
1-	مستشفى يفرن العام	50
2-		

جدول رقم ( 2 ) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات

ر	الجهة	العدد
1-	مستشفى يفرن العام	50
2-		

المصدر : مكتب التوثيق والمعلومات ( المؤسسة المستهدفة )

#### ثانياً أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعد على اختبار فرضيات الدراسة حيث قام بتصميم استمارة استبيان تضم مجموعة من الاسئلة وهي كالاتي :

جدول رقم ( 3 ) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى قدرة الملاك الوظيفي على مواكبة المتغيرات الوظيفية .

ت	العبارة		لا	الى حد ما	نعم	درجة الموافقة
-1	هل لدى المؤسسة ملاك وظيفي معتمد .	التكرار	0	2	48	عالية
		النسبة	%00	%5	%95	
-2	هل موقعك بالملاك يساعد في أداء الوظيفة على أكمل وجه .	التكرار	35	0	15	منخفضة
		النسبة	%70	00	%30	
-3	هل ترى ان الملاك الحالي عامل محفز للعاملين	التكرار	40	5	5	منخفضة
		النسبة	%80	%10	%10	
-4	هل محتوى الملاك الوظيفي يحاكي الواقع داخل المؤسسة .	التكرار	10	30	10	منخفضة
		النسبة	%20	%60	%20	
-5	هل تشعر بالرضا عن الترقيات التي تحصلت عليها .	التكرار	30	10	10	منخفضة
		النسبة	%60	%20	%20	
-6	هل هنالك متغيرات وظيفية كثيرة خلال السنة .	التكرار	10	10	30	عالية
		النسبة	%20	%20	%60	
-7	هناك موظفين لم يتم ترقيتهم بسبب عدم وجود وظيفة شاغرة بالملاك .	التكرار	35	5	10	عالية



ت	العبارة		لا	الى حد ما	نعم	درجة الموافقة
		النسبة	%70	%10	%20	
-8	يتم تصميم الملك بطريقة تخدم الاحتياجات المستقبلية .	التكرار	30	10	10	منخفضة
		النسبة	%60	%20	%20	
-9	الملك الوظيفي الحالي يلبي حاجة الموظفين من الترقيات في الوقت المناسب .	التكرار	30	10	10	منخفضة
		النسبة	%60	%20	%20	
-10	الملك الوظيفي لديه من المرونة ما يمكنه من التكيف مع المتغيرات المستقبلية .	التكرار	45	0	5	منخفضة
		النسبة	%90	00	%10	

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن

1- درجات الموافقة عالية على العبارات الآتية

أ- وجود موظفين لم يتم ترقيتهم نتيجة عدم وجود وظيفة شاغرة .

ب- وجود متغيرات وظيفية كثيرة خلال السنة .

ج- وجود ملاك وظيفي معتمد لدى المؤسسة .

2- درجات الرفض عالية على العبارات الآتية

أ- هل موقعك بالملك يساعد في أداء الوظيفة على أكمل وجه.

ب هل ترى ان الملك الحالي عامل محفز للعاملين.

ج- هل محتوى الملك الوظيفي يحاكي الواقع داخل المؤسسة .

د- هل تشعر بالرضا عن الترقيات التي تحصلت عليها .

ذ- يتم تصميم الملك بطريقة تخدم الاحتياجات المستقبلية .

ر - الملك الوظيفي الحالي يلبي حاجة الموظفين من الترقيات في الوقت المناسب .

ز - الملاك الوظيفي لديه من المرونة ما يمكنه من التكيف مع المتغيرات المستقبلية .

الجدول رقم (4) يبين نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالملاك الوظيفي بالمؤسسات قيد الدراسة .

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	احصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بقدرة الملاك الوظيفي .	0.628	0.76	3.89	0.090

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ ان قيمة احصائي الاختبار 3.89 بدلالة معنوية محسوبة 0.090 وهي اعلى من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرض البديل وحيث ان متوسط اجابات مفردات العينة 0.628 وهو اقل من متوسط المقياس (2) فهذا يشير الى انخفاض قدرة الملاك الوظيفي بالمؤسسة قيد الدراسة على مواكبة التغيرات الوظيفية فيها .

الجدول رقم (5) يبين نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات الوظيفية .

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	احصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمتغيرات الوظيفية.	1.71	0.30	3.39	0.061

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ ان قيمة احصائي الاختبار 3.39 بدلالة معنوية محسوبة 0.061 وهي اعلى من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرض البديل وحيث ان متوسط اجابات مفردات العينة 1.71 وهو يقل عن متوسط المقياس (2) فهذا يشير الى انخفاض مستوى قدرة الملاك الوظيفي على مواكبة التغيرات الوظيفية في المؤسسة قيد الدراسة .

الجدول رقم ( 6 ) يبين نتائج اختبار الزيادة في المرتبات على مستوى الرضا الوظيفي

البيان	قيمة معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	الدالة المعنوية
علاقة قدرة الملاك الوظيفي على مواكبة المتغيرات الوظيفية	0.96	0.92	0.09
علاقة مواكبة المتغيرات الوظيفية .	0.90	0.81	0.08

قيمة معامل الارتباط لمدى علاقة قدرة الملاك الوظيفي على مواكبة المتغيرات الوظيفية (0.96) بدلالة معنوية (0.09) وهي اعلى من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يوضح وجود علاقة عكسية بين قدرة الملاك الوظيفي الحالي وبين المتغيرات الوظيفية

### الخاتمة

#### أولا الاستنتاجات:

تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

- 1- معظم مفردات عينة الدراسة لم يتحصلوا على ترقياتهم في حينها ولوحظ انعكاس ذلك على مستوى ادائهم الوظيفي .
- 2- لا يمكن الاعتماد على الملاك الوظيفي الحالي كأداة لتحفيز العاملين .
- 3- عدم الاعتماد على التخطيط العلمي للقوى العاملة .
- 4- يجب اعتماد نظام اللامركزية عند اعداد الملاكات الوظيفية .

#### ثانيا التوصيات:

من خلال هذه الدراسة يوصي الباحث بما يالي :

- 1- دراسة الملاكات الوظيفية بطريقة علمية تعتمد بالأساس على التخطيط الصحيح للقوى العاملة .
- 2- التركيز على الوظائف ذات الدرجات الوسطى لحل الاختناقات بالملاك الوظيفي .
- 3- تحديد الاحتياجات الفعلية من الوظائف عند اعداد الملاكات الوظيفية ..

## قائمة المراجع

### اولا الكتب

- 1- نادر احمد ابو شيخة ،ادارة الموارد البشرية ، ط1 ( عمان : منشورات المكتبة الوطنية ، 1996 )
  - 2- احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، ط2 ( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2012 )
  - 3- زكي محمود هاشم ، الادارة العلمية ، ط3 ( الكويت : منشورات وكالة المطبوعات ، 1981 )
- ثانياً الرسائل العلمية

- 1- بهاز حمزة ، هتهات المهدي اثر الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد الجمهورية الجزائرية .

### ثالثاً المجلات العلمية

- 1- مجلة الاقتصاد والبيئة ، العدد 1، ص556 ، ( الجزائر ابريل 2023 م ) .
  - 2- منشور مراقبة التربية و التعليم بلدية ترهونة ، الملك الوظيفي ، 22 يناير 2024 م .
- رابعاً شبكة المعلومات الدولية

- 1- أحمد الكردي ، الهياكل التنظيمية في منظمات الاعمال ، مقال منشور ،

تاريخ الزيارة 2025/7/3م [www.investintech.com](http://www.investintech.com)

تاريخ الزيارة 2025/8/5م [www.Faire-integration.de](http://www.Faire-integration.de)

تاريخ الزيارة 2025/8/5م [www.almaany.com](http://www.almaany.com) / ar

تاريخ الزيارة 2025/8/10م [www.argaam.com](http://www.argaam.com) / ar

تاريخ الزيارة 2025/8/10م [www.minthr.com](http://www.minthr.com)/ar