

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

عبدالرؤوف موسى

المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا ببفرن ، 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

### الملاخ

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى الوصول لتوضيح شامل لمفهوم الملأك الوظيفي ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسات ، وذلك من خلال ابراز أهم مميزات بناء الملأك الوظيفية على اسس علمية مدرسة 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 لاستمرارة الاستبيان التي عكست اجابات مفردات العينة مدى أهمية هذا العنصر الاداري ( الملأك الوظيفي ) الذي ينعكس اداءه على كافة انشطة 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 كبيرة 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 تسلیط الضوء على الملأك الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية 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 صحفة 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 ملأكها الوظيفي بطريقة علمية .

ان تصميم الملأك الوظيفية بشكل مركزي وتعديمه 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 اهم حقوق الموظفين ، ومن ناحية اخرى تعتبر اسلوب تحفيزي يمكن للادارة الاستفادة منه لحت الموظفين على تقديم افضل اداء .

ومن خلال المقابلات الشخصية التي اجرتها 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 اثر على سلامة العملية الادارية وضعف انسابها بالشكل المطلوب ، وبالتالي انعكس كل ذلك على السلوك والاداء .

### اهداف الدراسة

- 1- التأكيد 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 حلحلة الاختيارات 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 لقوى العاملة ادي الي تصميم ملاكات

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

**ب- الفرضية الفرعية الثانية :** الملاك الوظيفي بالمؤسسات العامة تلبي الاحتياجات الوظيفية من حيث الترقيات 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 الاجتماعية )

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

تم الاعتماد على مصادر

##### **أ- المصادر الثانوية :**

- الكتب والمجلات العلمية وشبكة المعلومات الدولية .

##### **ب- المصادر الاولية :**

- اعتمد فيها الباحث على استماره الاستبيان .

#### **الدراسات السابقة :**

- بهاز محمد ، هتهات المهدى ورقة بحثية منشورة ، بعنوان اثر الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي ، جامعة عرداية ، 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 الملاك .

#### **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 الأخرى منها معدل الاداء وباعتبار أن دراستنا تعنى بالملال الوظيفي كمتغير مستقل ومدى تأثيره على المتغيرات الوظيفية ( الترقيات ) ، وبالتالي نرى أن الملاك الوظيفي يعتبر قاسم مشترك بين دراستنا والدراسات السابقة

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

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

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

يقصد بها الهيكل الوظيفي التنظيمي الذي يحدد الوظائف الالزمه 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 الملّاك الوظيفي بأنه يشمل كل القوى العاملة التي تعمل في الوظائف التي تحتاج إليها الإداره أو المصلحة للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها خلال فترة زمنية معينة . الملّاك الوظيفي هو كل الوظائف التي يتعين تسخيرها لتسهيل العمل بالمنظمة أو المصلحة من أجل تحقيق الأهداف وتقدير القوى البشرية الالزمه 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 الملّاك الوظيفي ، الا أنه يمكن القول ان الهيكل التنظيمي عبارة عن مخطط يوضح الوظائف الالزمه لقيام الادارة بالأنشطة الموكلة اليها وذلك للوصول لتحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها . ولهذه المخططات التنظيمية العديد من الاشكال منها الهياكل الرأسية والافقية والدائريه 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 و العلاقات التنظيمية بين الافراد رابعاً الفرق بين الخريطة التنظيمية والهيكل التنظيمي : ( ابوشيخة ص 165 )

تشابه 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 يتجلی في محتوى كل منها اذ تعرّض 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 على معدلات أداء الوصف الوظيفي وتقدير الوظائف والهيكل التنظيمي يعد من قبل إدارة الموارد البشرية بالقطاع أو الإدراة العليا أو من مسؤوليات الإدراة

العليا في الدولة أو عن طريق تكليف لجان بهذا الخصوص . مع الأخذ في الاعتبار دور الهيكل التنظيمي في إعداد الملاك الوظيفي لأن كل منها مكمل للأخر فالهيكل التنظيمي من خلاله تستطيع المنظمة تحديد القوى البشرية والمادية لتسخير المشروع طبقاً للبرنامج الزمني المحدد لتشغيله وهو ما يقترن أصلاً 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 القوى البشرية الموجودة ومعرفة نسبة البطالة الحقيقة.
4. يفيد في عملية تكلفة الموارد البشرية .
5. إمكانية الاستفادة من العناصر الغير فعالة من الموارد البشرية.

**أهداف الملاك الوظيفي : ( الباحث )**

1. تحديد الاحتياجات الازمة من القوى العاملة لعمليات التشغيل والوظائف الحالية والمستقبلية .
2. تقدير التكلفة المالية التي يجب توفيرها مستقبلاً لعملية تشغيل القوى العاملة المراد تعيينها أو المعينة سابقاً.
3. تأهيل الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والارتقاء بالأداء .
4. يسهل عملية التصنيف الوظيفي وتحديد التخصصات الوظيفية .
5. الاحفاظ بالموارد البشرية الفائضة كمخزون من أجل سد العجز .
6. يساعد في تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات الطارئة من خلال التخطيط الاستراتيجي .

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

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

1. تقوم الوحدة الإدارية بإعداد دراسة تختص أولاً بأعداد (معدلات الأداء للوظائف) والتي تكون مبنية على 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 الملك العام والفنى لعرضه.

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

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

1. أهداف وخطط المنظمة أو المصلحة.
2. القوى البشرية التي يتضمنها الملك الوظيفي لابد أن تكون واضحة وتقسم على 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 .

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

وفي ظل هذه العوامل والتغيرات الهيكيلية والملك الوظيفي وخروج العديد من شاغلي الملك الإداري العام يكون من المفيد إعادة النظر في الوظيفة العامة. فالترتيبات الهيكيلية للوظيفة العامة تحتاج إلى تقيين من واقع القوانين المعمول بها ولا بد من الأخذ في الاعتبار القوى العاملة وللموارد البشرية التي خرجت من الملك الوظيفي والمحافظة عليها وتصنيفها وتحديد تخصصاتها لأنها تعتبر مخزون حيوي للموارد البشرية.

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

التدريب للعاملين فالكواذر البشرية المؤهلة والمدرية تشكل كلمة السر لأي مؤسسة تت shred النجاح. ولابد من تقدير الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة كماً ونوعاً على حسب مشروعات التنمية على مستوى المهن والخصائص المهنية والإدارية المختلفة وإعداد الموازنات الدورية للتعرف على الفائض أو العجز في القوى العاملة على مستوى المهن والخصائص 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 يفرن وعدهم (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**

الر	الجهة	العدد
-1	مستشفى يفرن العام	50
-2		

**جدول رقم ( 2 ) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات**

الر	الجهة	العدد
-1	مستشفى يفرن العام	50
-2		

**المصدر : مكتب التوثيق والمعلومات ( المؤسسة المستهدفة )**

#### **ثانياً أداة جمع البيانات**

اعتمد الباحث على استماره الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعد على اختبار فرضيات الدراسة حيث قام بتصميم استبيان تضم مجموعة من الأسئلة وهي كالتالي :

جدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسي المئوي لـإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى قدرة الملوك الوظيفي على مواكبة التغيرات الوظيفية .

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

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

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 ملوك وظيفي معتمد لدى المؤسسة .

2- درجات الرفض عالية على العبارات الآتية

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

ب- هل ترى أن الملوك الحالي عامل محفز للعاملين.

ج- هل محتوى الملوك الوظيفي يحاكي الواقع داخل المؤسسة .

د- هل تشعر بالرضا عن الترقى التي تحصلت عليها .

ذ- يتم تصميم الملوك بطريقة تخدم الاحتياجات المستقبلية .

ر- الملوك الوظيفي الحالي يلبي حاجة الموظفين من الترقى في الوقت المناسب .

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

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

الدالة المعنوية	احصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	البيان
0.090	3.89	0.76	0.628	المتوسط العام لـإجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بقدرة الملك الوظيفي .

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 الملك الوظيفي بالمؤسسة قيد الدراسة على مواكبة المتغيرات الوظيفية فيها .

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

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

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 الملك الوظيفي على مواكبة المتغيرات الوظيفية في المؤسسة قيد الدراسة .

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

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

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

#### الخاتمة

##### أولاً الاستنتاجات:

تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

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

##### تانياً التوصيات:

من خلال هذه الدراسة يوصي الباحث بما يالي :

- 1- دراسة الملأك الوظيفية بطريقة علمية تعتمد على التخطيط الصحيح لقوى العاملة .
- 2- التركيز على الوظائف ذات الدرجات الوسطى لحل الاختلافات بالملأك الوظيفي .
- 3- تحديد الاحتياجات الفعلية من الوظائف عند اعداد الملأك الوظيفية ..

## قائمة المراجع

### اولاً الكتب

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

### ثانياً الرسائل العلمية

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

### ثالثاً المجلات العلمية

- 1- مجلة الاقتصاد والبيئة ، العدد 1 ، ص 556 ، ( الجزائر ابريل 2023 م ) .
- 2- منشور مراقبة التربية و التعليم بلدية ترهونة ، الملوك الوظيفي ، 22 يناير 2024 م .

### رابعاً شبكة المعلومات الدولية

- 1- أحمد الكردي ، الهياكل التنظيمية في منظمات الاعمال ، مقال منشور ،  
[www.investintech.com](http://www.investintech.com) تاريخ الزيارة 2025/7/3 م
- 2 [www.Faire-integration.de](http://www.Faire-integration.de) تاريخ الزيارة 2025/8/5 م
- 3 [www.3almaany.com](http://www.3almaany.com) / ar [www.3almaany.com](http://www.3almaany.com) تاريخ الزيارة 2025/8/5 م
- 4 [www.argaam.com](http://www.argaam.com) / ar [www.argaam.com](http://www.argaam.com) تاريخ الزيارة 2025/8/10 م
- 5 [www.minthr.com/ar](http://www.minthr.com/ar) [www.minthr.com/ar](http://www.minthr.com/ar) تاريخ الزيارة 2025/8/10 م