



جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

مقياس ادارة الموارد البشرية

الفوج: 04

تلخيص مقال بعنوان:

تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية

بقلم: حسين بوثلجة، محمد الأمين مشرور وحسيني اسحاق

تحت إشراف الأستاذ:

بن صوشة رياض

تلخيص الطالبة:

فويل زينب

السنة الجامعية: 2024/2023

## تقديم المقال:

### (1) التعريف بصاحب المقال:

- ✓ حسين بوثلجة: طالب دكتوراه، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، من مؤلفاته تتمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تتمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر.
- ✓ محمد الأمين مشرور: طالب دكتوراه، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، من مؤلفاته دور منهج استشراف المهن في رسم سياسات التكوين الهادفة. (1)
- ✓ حسيني اسحاق: أستاذ محاضر قسم أ، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، من مؤلفاته إدارة الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات. (2)

### (2) التعريف بالمجلة:

مجلة التنظيم والعمل، دورية علمية محكمة ربع سنوية تصدر عن مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة معسكر -الجزائر-، تهتم بنشر الأبحاث العلمية في مجالات إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية وسوسيولوجيا العمل والتنظيم واقتصاديات العمل كما تبقى المجلة منفتحة على مجالات أخرى ذات صلة بالعنوان. (3)

### (3) عنوان المقال:

تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية.

يحتوي عنوان المقال على متغير واحد وهو تحليل وتوصيف الوظائف، وهو أحد أنظمة إدارة الموارد البشرية، يتم من خلاله التحليل بطريقة علمية لكل وظيفة في المنظمة، من أجل الوصول إلى (بطاقة توصيف الوظيفة) والتي تعطي وصف دقيق من جهة لمتطلبات الوظيفة من حيث: المسمى الوظيفي المهام، المسؤوليات، السلطات، التبعية التنظيمية، الموارد المسخرة لها، طريقة الأداء، طريقة التقييم، الأجور والحوافز... الخ، ومن جهة أخرى لمواصفات من سوف يشغل الوظيفة من حيث: المؤهلات، الخبرات، القدرات، المهارات، الخصائص الشخصية... الخ، وتهدف المنظمة من خلال ذلك للوصول إلى التكامل بين متطلبات الوظيفة ومواصفات من يشغلها. (4)

➤ بخصوص صياغة العنوان فقد صيغ بطريقة واضحة وبسيطة حيث شملت الصياغة كل جوانب محتوى الدراسة وهو مطابق ما تم معالجته.

### (4) إشكالية المقال:

كيف تسهم الهندسة الوظيفية في تحسين عملية توصيف الوظائف في الإدارات العمومية الجزائرية؟

➤ نجد هنا أن الباحث وفق في طرح الإشكالية حيث تمت صياغتها من التعرف على الهندسة الوظيفية وعلاقتها بعملية توصيف الوظائف.

## 5) منهج التحليل: استخدم الباحثون في هذا المقال المنهج الوصفي:

✓ تعريف المنهج الوصفي: يعرف المنهج الوصفي على أنه منهج بحثي يستخدم في بحوث العلوم الإنسانية بمختلف أفرعها، وهو المنهج الذي يصف المبحوث كما هو على أرض الواقع دون إدخال المتغيرات أو دراسة عوامل التغيير الذي تحدث فهو يدرس الماهية ولا يتطرق إلى الكيفية ولهذا في البحوث الوصفية تبدأ غالباً بالأسئلة مثل: (ما هو؟ أو هل؟)، وفي أغلب الأحيان تسبق الدراسات الوصفية الدراسات التحليلية أو التجريبية فهي تكون عاملاً مساعداً للبحث التجريبي، أو بمثابة مفتاح البحث الأنثروبولوجي، فقد يبدأ الباحث بجمع المعلومات من الميدان، وتحويلها إلى تقارير ليستند عليها في مرحلة تحليل البيانات حسب المنهجيات كالمناهجية المقارنة أو المنهجية التاريخية أو المنهجية الوظيفية.

### ✓ خطوات المنهج الوصفي:

- تحديد معضلة البحث وجمع البيانات عنها.
- صياغة معضلة البحث على هيئة سؤال أو عدد من الاسئلة.
- وضع فرضيات كحل مبدئي لمعضلة البحث وتوجيه البحث بهدف اختبار الحلول الموضوعية.
- اختبار العينات التي ستم عليها الدراسة، بالاضافة إلى شرح مفصل لحجم العينة وطريقة تحديدها، ويقوم الباحثون بتحديد أدوات البحث التي تساعدهم في جمع البيانات والمعلومات كالاستبيانات والمقابلات والاختبارات والملاحظة، وذلك بحسب طبيعة معضلة المشكلة.
- البدء بجمع البيانات المطلوبة بطرق دقيقة ومنظمة.
- اخراج النتائج ووضع تفسيرات لها، واستخلاص التعميمات.

### ✓ ميزاته:

- عدم تأثير خبرات وتجارب الباحث على نتائج البحث.
- تعزيز روح المشاركة بين الباحث والمبحوث من خلال عقد العديد من المقابلات لتجميع المعلومات المتعلقة بمشكلة البحث بطريقة مباشرة والتركيز على مدى انعكاس وتأثير الظاهرة على المبحوثين.
- يساعد المنهج الوصفي على تطوير مهارات الباحث وخبراته وتحسين قدرته على معالجة المشكلات وإيجاد حلول وبدائل بسهولة.

- يعتبر أحد الأساليب الهامة والناجحة في تجميع البيانات والمعطيات الكمية والرقمية.

### ✓ عيوبه:

- صعوبة استخدامه في تحليل ووصف جميع الظواهر.
- لا يعطي المنهج الوصفي للباحث المرونة الكافية لفهم المشكلة أو الظاهرة المعروضة بشكل كامل.
- امكانية تحيز الباحث في نتائج البحث نتيجة لعدم استخدام التحليل الاحصائي في اختبار الظواهر. (5)

## تلخيص المقال:

### مقدمة:

إن الهندسة الوظيفية من بين المناهج التي إتبعتها المنظمات اليوم والتي تسعى إلى تطوير وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم، بحيث أن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تعتبر أداة أساسية فيها، ومن المناهج الحديثة التي تهدف الى تناول موضوع هذه العملية التحليل الذاتي بالمرافقة.

**1.مراجعة بعض المصطلحات:** فيما يلي بعض المفاهيم الأساسية والمستعملة بكثرة في عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف:

**1.1.الكفاءة:** هي دمج لثلاثة أبعاد مختلفة: اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه، ذكاء عملي للأوضاع والقدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات.

**2.1.المهمة:**هي الأداء الذي يتعين القيام به.

**3.1.العمل:**هو سلسلة من المهام والواجبات المنوطة بالفرد بغية تحقيق أهداف محددة مسبقا، ويتطلب إنجازها استخدام وسائل خاصة.

**4.1.ظروف العمل:** هي مجموعة الملابس والأوضاع المادية والمعنوية التي تحيط بالعمل وتؤثر فيه، سواء تعلق الأمر بعوامل خارجية أو داخلية، وتشمل هذه الظروف الأبعاد الزمنية والمكانية والانسانية.

### 2. الهندسة الوظيفية:

#### 1.2. مفهوم الهندسة الوظيفية:

قبل تعريفها نتطرق الى مفهوم كل من: "الهندسة" و"الوظيفة" اللذين يعتبران كجناحين لهذا النظام، اذ ينظر الى الوظيفة بنظرة جديدة أكثر شمولية عن المصطلح التقليدي لها معتمدا مفهوم المهنة.

حيث أن المهنة هي: "مجموع النشاطات أو مناصب العمل تتكون من مجموعة نشاطات متصلة ببعضها قد تكون رسمية أو غير رسمية ما يشكل مجال كبير لكفاءة قابلة للتحديد في المؤسسة". أما مصطلح الهندسة يستخدم للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة الى دراسة وتصميم وتنفيذ ومراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة، وقد ارتبط هذا المصطلح بالمجالات التقنية المحضنة ليتسع بعد ذلك استخدامه في العقود الأخيرة الى مجالات انسانية واجتماعية.

بعد أن طغت الهندسة الى العديد من مجالات الاجتماعية في مطلع الألفية الثالثة ظهرت كفكرة مشروع ليتشكل بعد ذلك "فريق البحث حول الهندسة الوظيفية وتطوير الكفاءات" يهدف الى احداث نظام اداري يركز على المهن والوظائف باعتبارها أرضية انطلاق سياسات وبرامج التطوير التنظيمي.

يمكن تعريف الهندسة الوظيفية بأنها: نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيف واستشراف الوظائف والمهن، بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي.

**2.2. أهمية الهندسة الوظيفية:** تتمثل في تأهيل المنظمات على اختلاف أشكالها وأنشطتها والتكيف السريع والفعال معها والقدرة على ترقية أفرادها وتطوير كفاءاتهم.

**3.2. عملية الهندسة الوظيفية:** يتركز إلى ثلاث أنواع من العمليات:

**أولاً:** اعتماد طرق عمل مبتكرة: من أهمها نظام أجر متغير حسب كفاءة الأفراد بعد اتباع منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة حيث تركز بوجه خاص على الكفاءات الفردية، كما تتميزها خاصيتها التفاعلية التي تدمج بين خبرات كل من المحلل والفاعل، وخلافاً للمناهج الأخرى تمنح الفاعلين الداخليين الحرية الكاملة لإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم.

**ثانياً:** اعتماد نظام اليقظة الوظيفية: كونه نشاط مندمج ومتواصل يهدف إلى متابعة تطور المهن والوظائف في المحيط الخارجي للمنظمة، ودراسة واقع الوظائف داخلياً للارتقاء بها لمستوى التطورات الحاصلة، إذ يشكل عنصراً أساسياً في مسار التحليل والتوصيف الوظيفيين، باعتماده على البعدين الداخلي والخارجي بشكل مندمج.

**ثالثاً:** استعمال أدوات المتابعة والتقييم: هاته الأدوات تصلح للاستخدام في مجال التحليل الوظيفي بالإضافة إلى دورها الأصلي في المتابعة، الأولى هي بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة التي تتيح لمجال التحليل والتوصيف الوظيفيين إمكانية معرفة المهام والأنشطة المؤداة من طرف كل عامل وعلى أساس المواصفات المستخلصة يمكن إعداد مدونة مرجعية للمهام والأنشطة. والأداة الثانية تتمثل في المقابلات الدورية للتقييم، كما يمكن استخدام هذه الأداة في مجال تحليل وتوصيف الوظائف من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة.

### **3. تحليل وتوصيف الوظائف:**

**1.3. تحليل الوظائف:** هو تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها. حيث تكمن أهميتها في توضيح العلاقات القائمة بين كل من الوظيفة ومواصفات شاغلها.

**2.3. توصيف الوظائف:** هو بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين. وتتمثل أهميتها في توضيح توقعات صاحب العمل لشاغل الوظيفة.

**3.3 منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة كطريقة لتحليل وتوصيف الوظائف:** لطريقة A3 مراحل تحتاج إلى محلل وظيفي مختص (داخلي أو خارجي) تحت إشراف خلية اليقظة الوظيفية، وتتطلب هذه الطريقة إلى تجنيد كل الإمكانيات بهدف تحسيس الفاعلين والشركاء الاجتماعيين بأهمية العملية.

في المرحلة الأولى تكون وظيفة المحلل هي خلق جسور تواصل مع المعنيين بالتحليل، وتصميم لخطة عمل ليقوم على أساسها الفاعلون في تحليل مهامهم والتعبير عنها. في المرحلة الثانية يكون دور المحلل كمدرب لتمكين الفاعل من إدراك التفاصيل الدقيقة، كما أن له عدة وسائل يستعملها لتحقيق الهدف.

وفي الأخير يتم اعداد "بطاقة توصيف المنصب" تحت اشراف اللجنة المختصة التي مهمتها المصادقة عليها بعد مراجعتها، ثم عرضها على الهيئة المكلفة باليقظة والتدقيق الوظيفيين التي تقوم بمقارنتها مع المعلومات المتوفرة لديها مع امكانية اقتراحها لاعادة تقييم نشاطها وطرحها على المدراء التنفيذيين لاعادة وتحسين المدونة المرجعية للمؤسسة.

**4.3. عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي:** وهي عناصر مشتركة بين المؤسسات الخاصة والعمومية وتتمثل في: مسمى الوظيفة، الهدف العام للوظيفة، الأنشطة/الواجبات والكفاءات اللازمة.

**5.3. استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف:** يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف بمثابة الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في الممارسات الاخرى ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي: تهيئة العمل، تخطيط الموارد البشرية، اعداد نظام الأجور، تصميم الهياكل التنظيمية، ادارة الجودة الشاملة وتصميم المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات.

#### 4. العلاقة بين عملية تحليل وتوصيف الوظائف ونظام الهندسة الوظيفية:

ان تبني المنظمة لمنهج الهندسة الوظيفية لمختلف وظائفها يتطلب معلومات دقيقة عن الوضعيات المهنية المختلفة وهذا ما تكفله عملية توصيف الوظائف وخاصة التحليل الذي يعد أول مراحل الهندسة الوظيفية حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بعملية تشخيص كل الوظائف المكونة للهيكل التنظيمي وتحتاج للنتائج السابقة للتوصيف للحصول على معلومات كافية عن هذه الوظائف وتحديد الاختلالات الحاصلة بين المنصوص عليه والفعلي، أو يتوقع حدوث تغيرات عليه في مرحلة الاستشراف، وعلى ضوء هاته المعلومات يتم اعادة توصيف الوظيفة مع الأخذ بالحسبان استدراك النقائص المسجلة وعليه يتوقع من التوصيف الجديد أن يؤدي ثماره عند استخدامه، وفي الأخير تكون قد ساهمت الهندسة الوظيفية بتطوير مسارها التنظيمي وترقية الاداء الوظيفي للأفراد.

#### الخاتمة:

إن عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف ذات أهمية في منظمات القرن الواحد والعشرين، حيث تعرفنا في هذه الدراسة كيف يتم تحسين هاتين العمليتين من خلال مساهمة كل من الهندسة الوظيفية بشكل عام ومنهج التحليل الذاتي بالمرافقة بشكل خاص، إذ أن هذا الأخير يمكن للمنظمات بمختلف انواعها أن تعتمد عليه، نظرا لتوفره على عدة مزايا أهمها الإنطلاق من إقحام الشاغل في عملية التحليل.

## الأسئلة والأجوبة:

- 1- فيما يتمثل جناحي نظام الهندسة الوظيفية وما المقصود بالهندسة الوظيفية ؟
- يعتبر كل من الهندسة والوظيفة جناحين لهذا النظام، حيث أن الهندسة الوظيفية: نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيف واستشراف الوظائف والمهن، بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي.
- 2- يكتسي نظام الهندسة الوظيفية أهمية بالغة لدى المنظمة، اشرح ذلك ؟
- تتمثل أهمية النظام في تأهيل المنظمات على اختلاف أشكالها وأنشطتها والتكيف السريع والفعال معها والقدرة على ترقية أفرادها وتطوير كفاءاتهم.
- 3- تتمتع طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة بخصائص تميزها عن غيرها من المناهج، وضح ذلك ؟

طريقة A3	المناهج الأخرى	
تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الاهداف المرجوة.	تفتقر الى عنصر التفاعل الايجابي بين الفاعل والمحلل ومشاركتها البناءه في تحقيق غاية العملية التحليلية.	من حيث الهدف
ترى بأن الأنشطة غير كافية لبروز الكفاءات بل تسري عبر قنوات كثيرة كالمنتج، الوقت، العلاقات، المواقف والمناخ الاجتماعي... الخ	تعتمد على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسيد لثانية.	من حيث تحديد الكفاءات

- 4- ما المقصود بكل من التحليل الوظيفي والتوصيف الوظيفي ؟
- تحليل الوظائف: هو تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها.
- توصيف الوظائف: هو بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين.
- 5- عملية التحليل الذاتي بالمرافقة تحتاج الى المحلل الوظيفي المختص، فيما يتمثل دوره؟
- يتمثل في خلق جسور تواصل مع المعنيين بالتحليل، وتصميم خطة عمل ليقوم على أساسها الفاعلون في تحليل مهامهم والتعبير عنها. وكمدرّب لتمكين الفاعل من ادراك التفاصيل الدقيقة، وفي الاخير تحرير مع الفاعلين لبطاقة توصيف المنصب.
- 6- تواجه المحلل الوظيفي المختص عراقيل، فيما تتمثل؟ وما هي الوسائل التي يستعملها لانجاح مهمته؟
- العراقيل التي تواجهه هي اخفاء العامل لبعض ما يعرفه والتغاضي عما لا يعرفه. والوسائل التي يستعملها هي الاستبيان، الملاحظة، المشاركة، استجواب، العصف الذهني... الخ.
- 7- ما الهدف من منهجية A3 ؟

- الهدف من منهجية A3 هو اعداد بطاقة توصيف المنصب مع امكانية اقتراحها لاعادة تهيئة الانشطة أو تقويمها، ومن ثم يكون في مقدور هاته الهيئة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين اعداد وتحيين المدونة المرجعية للمهن والكفاءات في المؤسسة والاشراف على عملية تقييم أداء الوظائف.
- 8- تشترك كل من المؤسسات الخاصة والعمومية في بعض عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي، أذكرهم مع الشرح؟  
- تتمثل هذه العناصر في:  
مسمى الوظيفة: هو اسم الوظيفة المبين في الهيكل التنظيمي للمنظمة.  
الهدف العام للوظيفة: هو الغرض الرئيسي للوظيفة.  
الأنشطة/ الواجبات: مجموعة المهام الاولية المشكلة للوظيفة.  
الكفاءات اللازمة: هي مجموعة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يكتسبها الفرد.
- 9- من أهم العمليات التي تقوم بها الادارة الموارد البشرية هي تحليل وتوصيف الوظائف نظرا لاستخداماتها المتعددة، أذكر بعض هذه الاستخدامات؟  
- من بين استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف: تهيئة العمل، تخطيط الموارد البشرية، اعداد نظام الأجور وادارة الجودة الشاملة .
- 10- كيف هي العلاقة بين عملية تحليل وتوصيف الوظائف ونظام الهندسة الوظيفية ؟  
- تقوم الهندسة الوظيفية باستعمال تحليل وتوصيف الوظائف للنهوض وترقية الاداء الوظيفي للأفراد.

## تحليل المقال

### 1) الهندسة الوظيفية:

من خلال تحليلي للمقال وما ورد ذكره في مقال دغلاش دليلا، ومداح لخضر في مقال بعنوان " دور أبعاد الهندسة الوظيفية في تنمية الموارد البشرية" لاحظت أن أصحاب المقال الأول والثاني تطرقا لنفس المقاربات فيما يخص مفهوم وأهمية الهندسة الوظيفية واختلفا في: أن أصحاب المقال الأول تطرقوا إلى أهم عمليات الهندسة الوظيفية والمتمثلة في اعتماد طرق مبتكرة، اعتماد نظام اليقظة الوظيفية واستعمال أدوات المتابعة والتقييم، بينما أصحاب المقال الثاني حددوا خصائصها والمتمثلة في أنها نظام متكامل ومتربط من المهام والعمليات، كما تهتم بدراسة الموارد اللاملموسة من معارف وكفاءات ومهارات، كما تبرز أبعادها فيما يلي: بعد تحليل الوظائف، بعد تصميم الوظائف وبعد الاستشراف الوظيفي. (6)

### 2) تحليل وتوصيف الوظائف:

من خلال تحليلي للمقال وما ورد في المحاضرة لاحظت أن هناك إختلافات تكمن في:

✓ تطرقت المحاضرة لكل من:

الأهمية: والمتمثلة في المساعدة في التخطيط الجيد للموارد البشرية وتعريف الموظف الجديد بالعمل بشكل واضح.  
الأهداف: والمتمثلة في اختيار الفرد الملائم للوظيفة ورسم سياسة عادلة للأجور.

الخطوات: ونذكر مايلي التخطيط لتحليل وتوصيف الوظائف، تهيئة العاملين لعملية تحليل الوظائف، تجميع وتحليل المعلومات، اعداد بطاقات وصف الوظائف واعتماد توصيف الوظائف من الادارة العليا.

✓ تحديات ومقومات نجاحها:

- التحديات: التغير في بيئة العمل وصعوبة بعض الوظائف.

- مقومات نجاحها: دقة وصحة البيانات وتعاون العاملين مع القائمين بعملية التحليل.

✓ بينما المقال قام بادراج منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة كطريقة لتحليل وتوصيف الوظائف وكذلك استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف.

✓ في عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي كان هنالك تشابه في كل العناصر، الا اختلاف واحد حيث تطرقنا في المحاضرة الى عنصر مكونات ظروف العمل بينما في المقال تطرق الى الهدف العام للوظيفة. (7)

## قائمة المراجع

- 1-researchgate، تم الاطلاع عليه 20/10/2023، رابط الموقع:  
<https://www.researchgate.net/profile/Mohammed-El-Amine>
- 2-researchgate، تم الاطلاع عليه 20/10/2023، رابط الموقع:  
<https://www.researchgate.net/profile/Ishaq-Hacini>
- 3- جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر(جوان 2007)، تم الاطلاع عليه 20/10/2023، مجلة التنظيم والعمل، رابط الموقع:  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/29918#>
- 4- بن صوشة رياض، مطبوعة في مقياس ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة(2023/2024)،ص14.
- 5- البوابة العلمية للبحوث والدراسات، تم الاطلاع عليه 20/10/2023، رابط الموقع:  
<https://www.sciegate.com/blog=/#i11المنهج الوصفي-في-البحث-العلمي>
- 6- دغلاش دليلة-ومداح لخضر، دور أبعاد الهندسة الوظيفية في تنمية الموارد البشرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد1، ص ص 219-221.
- 7- بن صوشة رياض، مطبوعة في مقياس ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة(2023/2024)،ص ص 14-20.