



قوائم المحتويات متاحة على ASJP المنصة الجزائرية للمجلات العلمية
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية
الصفحة الرئيسية للمجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552



الأبعاد الشخصية وأنماط السلوكيات المهنية لدى مجموعة من إطارات مديرية الموارد البشرية

The personal dimensions and patterns of professional behavior among the cadres of the Directorate of Human Resources

بشير عشوش^{*1}
¹ كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، بوزريعة، الجزائر

Key words:

Personal dimensions
Patterns
Professional behavior
Human Resources
Directorate
SOSIE Test.

Abstract

Many scientific studies have been interested in the subject of human resources by focusing on the workforce and the ability to form it, which led to the success of institutions and increased attention to the human.

These studies came as a support to increase attention to the human element in the field of work for the effective management of human resources. In order to achieve this, it was necessary to diagnose and measure these resources and their role in the success of the functioning of institutions.

Therefore, through this research, we aspired to study the personal dimensions and patterns of professional behaviors among the cadres of the Human Resources Directorate. To do this, we relied on the descriptive analytical approach by studying the data of the SOSIE, which was applied to a group of 20 cadres in the Human Resources Directorate.

The results showed that the majority of cases are characterized by the personal dimensions of lack of self-assertion, sensitivity and loss of control, intolerance to work in stressful conditions and easy waiver of administrative tasks where the two patterns of professional behaviors are in line with stability, structure, openness and control.

ملخص

معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال: 2023-08-21

القبول: 2023-10-19

الكلمات المفتاحية:

الأبعاد الشخصية
أنماط السلوكيات
المهنية

مديرية الموارد البشرية
اختبار الشخصية
SOSIE.

اهتمت العديد من الدراسات العلمية بموضوع الموارد البشرية وذلك بالتركيز على القوى العاملة والقدرة على تكوينها، هذا ما أدى الى نجاح المؤسسات من جهة وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري من جهة أخرى.

حيث جاءت هذه الدراسات كسند لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري في ميدان العمل بغرض التسيير الفعال للموارد البشرية من أجل المساهمة في تنميتها والمحافظة عليها لمدة طويلة. بغية الوصول لذلك استوجب تشخيص وقياس هذه الموارد وذلك من خلال الاعتماد على تحليل الوظائف لإعطاء فكرة دقيقة عن الأبعاد الشخصية ودورها في نجاح سير المؤسسات. لذلك، طمحنا من خلال هذا البحث دراسة الأبعاد الشخصية وأنماط السلوكيات المهنية لدى إطارات مديرية الموارد البشرية.

وللقيام بذلك، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة معطيات اختبار الشخصية، الذي تم تطبيقه على مجموعة تتكون من 20 إطارا بمديرية الموارد البشرية كلهم ذكور تراوحت أعمارهم ما بين 25 و55 سنة. بينت النتائج أن أغلبية الحالات تتميز بالأبعاد الشخصية المتمثلة في عدم إثبات الذات، الحساسية وفقد السيطرة، عدم تحمل العمل في الظروف الضاغطة والتنازل بسهولة عن المهام الإدارية حيث تتماشى بنمطي السلوكيات المهنية الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة.

1. مقدمة

2. إشكالية البحث

يعتبر تسيير الموارد البشرية نشاطاً إدارياً ووظيفة من الوظائف التي تتكفل بتنمية القدرات والرغبات بهدف تطوير قوة عاملة ومنتجة.

كما يعرف بأنه مجموعة من القواعد الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين للحصول على أقصى إمكاناتهم وقدراتهم لتحقيق الكفاءة الأدائية لدى الفرد والجماعة.

بالتالي، فتسيير الموارد البشرية يهتم بالاستخدام الفعال لها من خلال التخطيط، الاختيار والتعيين، تحليل الوظائف، تقديم الخدمات، اقتراح برامج التكوين، تهيئة الظروف الملائمة للمسار الوظيفي.

وتتمثل وظائف تسيير الموارد البشرية في استقطاب وتحفيز العامل البشري، تطوير والحفاظ على ظروف العمل المناسبة لرفع الكفاءات ورعايتها. (عيشاوي، 2012)

حسب Medeiros، يعتبر مسير الموارد البشرية بمثابة شريك الأعمال، إذ غالباً ما يكون دوره داخل المنظمات في مركز اتخاذ القرارات، حيث يعتبر مسؤول تسيير الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ في إدارة وتسيير المؤسسة. (Mariette, 2017)

وتختلف شخصية اطار الموارد البشرية باختلاف أدوارهم الوظيفية التي يقومون بها، نظراً لاختلاف المهام والعلاقات والحاجة لامتلاك صفات معينة في التعامل مع الموظفين الآخرين، لكن بشكل عام يجب توفر مجموعة من الصفات أو السمات لدى اطرار الموارد البشرية والتي بدورها تشكل شخصية كل فرد فيها، وهي كالتالي:

- التنظيم

يتمتع اطار الموارد البشرية بحس عالي من التنظيم وذلك بسبب تعدد المهام الموكلة إليهم وكثرتها، مما يجعل الحاجة للتنظيم أمراً ضرورياً، حيث يتم مقاطعة أعمال موظفي الموارد البشرية عدة مرات خلال اليوم للاستجابة إلى الاستفسارات والأسئلة التي قد تطرح عليهم من قبل الموظفين أو مسؤولي الموارد البشرية، لذلك من المهم إعداد برنامج جيد لإدارة المهام وتنظيمها خلال اليوم وامتلاك القدرة على إيجاد الحلول المناسبة للترتيب المناسب في أداء المهام وإن كان هناك تدخلات خارجية.

- التواصل الأمثل

تحتاج اطرار الموارد البشرية إلى التواصل المباشر في العديد من جوانب المهام التي توكل إليهم، ويتضمن ذلك إجراء المقابلات والتعامل مع الموظفين والإدارة في حل الخلافات وما إلى ذلك، ويعد ذلك سبباً كافياً ودافعاً إلى اختيار موظفي الموارد البشرية الذين يمتازون بامتلاك المهارة العالية في أداء تواصل فعال ذي هدف موضوعي بطريقة مثقفة وواعية، والتي من دورها أن تساهم في إيصال الأفكار المراد شرحها أو طرحها مع الآخرين، أو بغرض إيصال المعلومات وشرحها للطرف الآخر بسهولة.

يعد الاهتمام بالموارد البشرية من أهم انشغالات المسؤولين كونها تمثل عاملاً هاماً في العملية الإنتاجية، حيث لا يمكن القيام بالواجبات دون توفر الخبرات، الكفاءات والمهارات البشرية؛ لذا وجب على المؤسسات أن تولي اهتماماً كبيراً للعامل البشري.

ويقصد بالتسيير تنظيم الجهود الفردية وكذا الجماعية بهدف الوصول إلى المبتغيات المسطرة من طرف المؤسسة بطرق فعالة. إذ يعد العنصر الإنساني أهم عنصر للقيام بوظيفة معينة رغم وجود التجهيزات المادية نظراً لضرورة التنظيم و التسيير الذي لا يحدث إلا بوجوده.

كما يعرف تسيير الموارد البشرية بأنه مجموعة الاجراءات والقرارات التي تسمح بالقيام بالنشاطات و الوظائف لتحقيق استمرارية ونجاح المؤسسة في ظل الكفاءات والمعارف والقدرات المنتظرة من الموارد البشرية. (قرينعي، 2019)

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من الوظائف التي تسمح للأفراد بالإلمام بمختلف النشاطات والتبادلات الإنسانية. فإدارة الأفراد كما عرفها الهيئتي (2005)، هي تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد في المؤسسة. (نوري، 2015)

تحتاج جميع المنظمات والتي تسعى إلى النجاح وتحقيق الأهداف التنظيمية التي تضعها في بداية مرحلة العمل إلى تطوير أقسام الموارد البشرية وتنمية دور اطرارها في التحكم بسير الأعمال والتأكد من الوصول إلى ما هو مطلوب بصورة فعالة وباستخدام أمثل للموارد، حيث تعد اطرار الموارد البشرية الحجر الأساس في عملية الإنتاج ومراقبة العمل، والمساهمة في سنّ العقوبات لمن يقترف الأخطاء أو المشكلات وتقديم الحوافز للموظفين الذين يمتازون بالكفاءة، ونظراً لأهمية الصفة الوظيفية لموظف الموارد البشرية وتأثيرها على أنشطة المؤسسة. (عجايي، 2013)

يسمح الاهتمام بدراسة تسيير الموارد البشرية للمؤسسات والمنظمات، إذا ما اعتمدت على مقاييس علمية، الاستفادة منها. (يزة، 2016)

فتسيير الموارد البشرية تنطوي على الممارسات العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة العنصر البشري.

وتلعب أنماط الشخصية دوراً كبيراً في توطيد العلاقات بين فرق العمل، إذ تسمح لأفرادها بمعرفة نقاط القوة والضعف لديها.

لذا، ارتأينا من خلال هذا المقال دراسة الأبعاد الشخصية وأنماط السلوكيات المهنية لدى إطرار مديريّة الموارد البشرية عليه نظراً للدور الهام والمركزي الذي تلعبه شخصية مدير الموارد البشرية في التسيير الأمثل وإنجاح المؤسسة.

القدرة على حل المشكلات

يستوجب على اطرار الموارد البشرية امتلاك أعلى درجات المهارة اللازمة لحل المشكلات والنزاعات، وذلك بسبب اعتبارهم مسؤولين عن توفير بيئة عمل مناسبة خالية من أشكال الاحتكاك أو سوء التفاهم التي قد تحصل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إعطاء النصائح للموظفين لمساعدتهم في حل المشكلات ومواجهتها بالطريقة الصحيحة سواء كان ذلك على المستوى الشخصي الذي قد يؤثر على العمل بصورة أو بأخرى، والتأكد من حل المشكلات التي تتعلق بصناعة وتطوير المنتجات.

القدرة على اتخاذ القرار

تمتلك اطرار الموارد البشرية القدرة الكاملة على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وذلك من خلال دعم وتلبية احتياجات المؤسسة وتفضيلها عن المصالح الشخصية، فقد تؤثر القرارات التي تقوم باتخاذها على أداء المؤسسة أو على المسار المهني لموظفين من خلال زيادة الرواتب أو الفصل أو الخصم والنقل وما إلى ذلك.

المخاطرة

يتوجب على اطرار الموارد البشرية المخاطرة في حال الحاجة إلى ذلك، ففي بعض الأحيان قد تتطلب الوضعيات الإقدام على المخاطرة. فالتعلم بالتجربة التي يقوم بها الشخص بنفسه، أو غيرها من الأمور المختلفة هي التي تزيد المؤسسة شجاعة للتطور.

الأخلاق

يجب أن تقوم اطرار الموارد البشرية بالتعامل مع معطيات الموظفين الشخصية وسجلاتهم بالحفاظ عليها وسريتها دون مشاركتها مع الآخرين، والحذر من التلاعب بها واستغلالها لتحقيق المصالح الشخصية، بالإضافة إلى السعي في سبيل خلق بيئة عمل وثقافة تنظيمية يسودها الاحترام والأخلاق التي قد تساهم بشكل أو بآخر في تحفيز الموظفين ودعم أدائهم المبني على الرضا الوظيفي.

الخبرة

كما يتوجب على اطار الموارد البشرية امتلاك الخبرة الكافية التي تتلاءم مع المنصب الذي سيقوم بالعمل فيه، حيث إن توفر المعرفة الأساسية في علم الموارد البشرية يعد أمراً مهماً لا بد منه، بالإضافة إلى معرفة الأمور المتعلقة بقوانين العمل والضريبة والضمان الاجتماعي وصرف الرواتب للموظفين، وغيرها، فقد تواجه اطرار الموارد البشرية تحديات صعبة دائماً تتطلب منهم إلى امتلاك خبرة كبيرة في مجالات الموارد البشرية كافة. (بيان، 2020)

وفي نفس السياق، أشارت Mariette إلى السمات الشخصية الأساسية لإطارات بالموارد البشرية المتمثل في كل من المرونة، الإبداع وروح الفريق.

إن الميزة الأولى للإطار بالموارد البشرية هي قدرته على التكيف مع مختلف المواقف، حيث يجب أن يكون مصالها ومرناً.

تؤكد Medeiros على أنها مسألة مرونة شاملة، أين يكون الشخص قادراً على الاستجابة بشكل جيد أمام احتياجات المؤسسة.

إضافة لذلك، فبما أن مهنة إطار الموارد البشرية إنسانية بحكم التعريف، فبالنسبة لMedeiros، يسمح الإبداع للخبير باقتراح حلول في بعض الأحيان مبتدعة مع احترام القوانين والاتفاقيات الجماعية.

وبغرض تنفيذ المهمة بطريقة فعالة، يجب على إطار الموارد البشرية أن يكون قادراً على العمل كفريق مع جماعات العمل، وبما أنه يعمل في قسم للخدمات، فمن الضروري أن يتمتع الإطار في الموارد البشرية بسهولة المخالطة الاجتماعية.

تشير Medeiros، إلى أن سمات الشخصية فطرية ولا تكتسب، كما يمكن تطويرها أو تعميقها بالخبرة والتدريب. (Mariette, 2017)

ولعل تسيير الموارد البشرية من منظور استراتيجي من أهم النقاط التي يجب أن تسهر عليها المؤسسة، حيث تدعم هذه الأخيرة المركز التنافسي ومسايرة التطورات من خلال مختلف الأنشطة والممارسات التي تسهر عليها مديرية الموارد البشرية. (تريكي، 2012، الصفحات 35-43)

بينت الدراسة حول أبعاد الشخصية والدوافع والقيم: دراسة على طاقم الطائرة، التي أجريت على مجموعة من سبعة أفراد، أن أبعاد الشخصية والقيم هي مؤشر فعال للنجاح المهني.

يعدّ موضوع كفاءات اطرار الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تثير اهتمام الكثير من المختصين والباحثين في المجال المهني، لأنّ العنصر البشري هو أساس عمل هذه الإدارة ويسعى للتطور والتميز في أدائه، وتحقيق أهدافه. (Adjrad, 2022, pp. 449-471)

إن حاجة المؤسسة إلى موارد بشرية ذات كفاءات عالية يزيد بها قوة وينعكس بصورة إيجابية عليها، غير أن وجود كفاءات يتمتع بها الاطار و الاطرار في البيئة المهنية تعتبر مفتاح نجاح لها ووسيلة من وسائل تقليص الفجوة وزيادة الثقة والتفاعل والولاء بين أطرفها.

فالكفاءات الشخصية والإدارية التي تركز عليها المؤسسة خاصة في مجال التنظيم ومجال الرقابة ومجال التوجيه يزيد من مستوى الأداء والثقة والاستقرار الوظيفي، وإن الصفات الشخصية هي واحدة من أهم المتطلبات لوظيفة الموارد البشرية لكونها تراعي السمات والقدرات المناسبة للفرد في عمله حتى يحقق أهدافها.

من المهم جداً اكتساب المهارات الشخصية منذ بداية دخول الفرد إلى قطاع الإنتاج والعمل، حيث أنها تساعده بشكل كبير

العمل بأكملها على المدى البعيد. إن تطوير المهارات الشخصية لدى موظفي الموارد البشرية تساعدهم بشكل أكبر على اختيار الكفاءات المناسبة لشغل المناصب الشاغرة، كما أنها تساعدهم على تحفيز الموظفين الآخرين على التحول من مجرد أفراد عاملين إلى عناصر مهمّة ومؤثرة.

بناءً على هذا، نطمح من خلال هذا المقال دراسة الأبعاد الشخصية وأنماط السلوكيات المهنية لدى إدارات مديريّة الموارد البشرية، وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي مميزات أبعاد الشخصية لدى إدارات مديريّة الموارد البشرية؟
- ماهي أنماط السلوكيات المهنية لدى إدارات مديريّة الموارد البشرية؟
- وهل توجد علاقة بين أبعاد الشخصية وأنماط السلوكيات المهنية لدى مجموعة البحث؟

للإجابة على هذه التساؤلات، قمنا بصياغة الفرضيات:

- تتمثل أبعاد الشخصية لدى إدارات مديريّة الموارد البشرية بإثبات الذات، الاستقرار الانفعالي، الدينامية والمواظبة.

- تتمثل أنماط السلوكيات المهنية لدى إدارات مديريّة الموارد البشرية بالاستقرار والبنية، القيادة والنشاط، الانفتاح والرقابة.

- توجد علاقة بين أبعاد الشخصية لدى إدارات مديريّة الموارد البشرية والمتمثلة في كل من إثبات الذات، الاستقرار الانفعالي، الدينامية والمواظبة وكل من نمطي السلوك المهني المتمثلة في الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة لدى مجموعة البحث.

3. أهداف وأهمية البحث

تكمن أهداف البحث في توسيع الدراسات حول الموارد البشرية وكذا الاهتمام بالجانب النفسي للإدارات والموظفين من خلال البحث حول أبعاد الشخصية ومحاولة فهم العلاقة بينها وبين السلوكيات المهنية.

كما تساهم الدراسة الحالية في تشجيع استعمال أدوات القياس النفسي في مجال العمل وبالأخص اختبار SOSIE الذي يساهم بطريقة فعالة في التوظيف المهني من خلال الكشف عن أبعاد الشخصية وأنماط السلوكيات المهنية.

أما أهمية الدراسة فتتمثل في فهم العلاقة بين أبعاد الشخصية وأنماط السلوكيات المهنية لدى إدارات مديريّة الموارد البشرية من خلال اختبار الشخصية SOSIE.

4. الإجراءات الميدانية للبحث

1.4. منهج البحث

تمت هذه الدراسة في إطار تقييم نفسي لعشرون إطاراً يعملون كلهم بمديريّة الموارد البشرية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة المعطيات المتحصل عليها في اختبار الشخصية SOSIE.

في الحصول على المنصب الذي يطمح له، لذا فإنه يتوجب على الموظفين الاهتمام بتدريب وصقل مهاراتهم الشخصية. تم إجراء استبيان من قبل غرفة تجارة بريطانيا تحت عنوان تطوير مواهب الجيل القادم، وقد أظهرت نتائج الاستبيان أن نسبة نصف مسؤولي العمل يعتقدون أن نقص المهارات الشخصية لدى الأجيال الشابّة هي أحد أهم الأسباب التي تجعلهم غير مستعدين بشكل كاف عند دخول قطاع العمل. رغم أهمية اكتساب المهارات الشخصية لجميع الموظفين إلا أن العاملين في قطاع الموارد البشرية بحاجة أكبر لهذه المهارات نظراً لطبيعة عملهم الذي يتطلب التعامل مع مختلف شرائح المجتمع.

ليس مفاجئاً أن يعتقد أغلبية إدارات الموارد البشرية في الصين، الهند والولايات المتحدة بأهمية المهارات الشخصية بالنسبة للعاملين في مجال الموارد البشرية، حيث أن للمهارات الشخصية أهمية كبيرة لدى العاملين في هذا المجال، إذ أن نجاح عملهم يتطلب القدرة على التواصل عاطفياً وعقلياً مع الأطراف المختلفة في كافة القطاعات، وذلك من أجل تحفيز الأداء وللحصول على أفضل النتائج.

بالطبع لا يمكن إنكار أهمية المهارات التخصصية للمتخصصين في مجال الموارد البشرية، لكن المهارات الشخصية تلعب دوراً أساسياً في إنجاح مهامهم، حيث أنهم يحتاجونها لتحفيز الأداء لدى الموظفين الآخرين.

قام المسؤولون عن وحدة التعلم والتطوير في إدارة الموارد البشرية بإدراج قائمة من الصفات الهامة الواجب توافرها لدى إدارات الموارد البشرية بما في ذلك: الذكاء العاطفي، القدرة على التأثير، ومهارات الإقناع، الكفاءة في التعامل والتواصل مع الآخرين، التفكير النقدي، ومهارات الفريق، إضافة إلى القدرة على التعامل مع المشاكل وحلها.

فمن أجل تواصل أفضل مع الآخرين على سبيل المثال، فإنه يتطلب من إدارات الموارد البشرية أن يتمتع بمهارات سمعية متميزة إضافة إلى القدرة على طرح أسئلة قوية تناسب مع ما قاله الطرف الآخر سواء من خلال الكلام، أو حتى من خلال لغة الجسد.

تشير تريزا أونج Theresa Ong كمديرة قسم التدريب في الشركة الدولية للتدريب التنفيذي إلى أن القدرة على فهم الآخرين واستيعابهم هي من أهم الصفات الواجب توافرها لدى مسؤولي الموارد البشرية، ففهم آلية عمل الفريق، وطريقة التعامل بين أفرادها يساعد المؤسسة كثيراً في الحصول على أفضل النتائج. فقد يكون أحد الموظفين متميزاً، لكن عمله ضمن فريق من الموظفين يجعله أقل نشاطاً، لذا فإن إفساح المجال أمام هذا الموظف ليعمل منفرداً يجعل منه أكثر فعالية.

ختاماً، إن للمهارات الشخصية أثر هام، فهي لا تساعد على نجاح الأفراد وحسب، وإنما يمتد أثرها ليشمل نجاح منظومة

2.4. مجموعة البحث

مركز العمل، وهذا بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في العمل.

يقوم المترشح بوضع علامة على العبارتين التي تعرفه بشكل أفضل، أو يسجل عدة عبارات على مقياس القيم.

فيما يلي، سنعرض مقياس SOSIE بدقة كونه المقياس الذي تم الاعتماد عليه في هذا البحث.

2.3.4. مقياس SOSIE

يعتبر SOSIE أداة لتقييم الشخصية ونظام القيم. تم بناءه سنة 1991 من طرف ECPA (طبقات مركز علم النفس التطبيقي)، نشر ووزع في الجزائر بفضل مركز البحث، النشر والتطبيقات النفسية (CREAPSY)، حيث يتطلب تطبيقه تكويناً إجبارياً. (Adjrad, 2022, pp. 449-471)

يسمح اختبار الشخصية SOSIE بالتنبؤ بالسلوك المهني للمرشح ومدى تطابق ملمحه وملمح المنصب، كما يتيح فرصة التأكد من توافق ثقافة المرشح مع تلك السائدة في المؤسسة.

ويساهم بذلك أثناء عملية التوظيف في التعرف على نقاط الضعف لدى الفرد وتعمل على تحسين المهارات لديه وتطويرها وذلك عن طريق تحديد حاجيات التكوين لديه.

كما يعمل اختبار الشخصية SOSIE على توظيف المرشحين الذين تتوفر فيهم سمات المخالطة الاجتماعية والتي بدورها تضمن مسألة التواصل الاجتماعي والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

يعتبر اختبار الشخصية SOSIE، الوسيلة المرجعية لدى الساهرين على التوظيف المهني، حيث يسمح بصياغة بروفيل المترشح من خلال تقييم سلوكه المهني ودافعيته.

فهو يساعد الأخصائي النفسي على التأكد من المطابقة بين خصائص المنصب والمحيط المهني، التوقعات وشخصية الفرد.

ما يميز SOSIE هو أنه يعتبر أكثر من اختبار بسيط للشخصية.

إذ يقيس بعدين أساسيين هما:

- الشخصية وسلوك الفرد.

- دافعية هذا الفرد.

وعليه، نهتم بقيم المترشح، لمحاولة التنبؤ بسلوكه، دوافعه وقدرته على التكيف مع محتوى المركز ومحيطه.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن مجال تطبيق اختبار SOSIE لا يقتصر على التوظيف فقط.

ينحدر SOSIE من تجميع ثلاثة اختبارات تم بناءها من طرف M.L.V. Gordon وهو أخصائي نفسي أمريكي.

تتكون مجموعة البحث من 20 إطارا، كلهم ذكور، تتراوح أعمارهم بين 25 و55 سنة ويعملون في مديرية الموارد البشرية.

3.4. أداة البحث

1.3.4. مقاييس الشخصية في المجال المهني

تتمثل المقاييس الأربعة الأكثر استخداما في المجال المهني في SOSIE وMBTI وBig Five وPAPI.

-مقياس SOSIE

يهدف هذا الاختبار، الذي يحتوي على 98 سؤالاً إلى إنشاء "SOSIE" مهني للمرشح.

كما يطمح SOSIE إلى الكشف عن السمات والقيم الشخصية، أنماط السلوك المحتمل كمسير ودوافع المترشح.

من بين الأربع اقتراحات المقدمة يعطي الفرد تلك التي الأكثر والأقل تمثيلا له.

يظهر المح النفسي للفرد تسعة (9) سمات للشخصية واثنا عشر (12) قيمة.

-مقياس MBTI

يعتبر اختبار MBTI (مؤشر نوع مايرز بريجر)، الذي ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية الرائد في اختبارات الشخصية للتوظيف نظرا لكونه الأكثر استخداما في العالم.

واستنادا إلى مفهوم Jung، يتم تقديمه في شكل سلسلة من الأسئلة المغلقة التي تحدد ملمح المترشح، وتصنفه في واحد من 16 نمطا محددا مسبقا.

يركز اختبار MBTI على أنماط العمل والتفكير، وذلك بالإجابة على أربعة أسئلة:

من أين يستمد الفرد طاقته (الانبساط أو الانطواء)، كيف يدرك الأشياء (الإحساس أو الحدس)، كيف يتخذ قراراته (فكر أو شعور)، كيف يقترب من الواقع (الحكم أو الإدراك).

-مقياس Big Five

كما هو الحال مع اختبار MBTI، فإن الأسئلة الخمسة الكبرى لإختبار Big Five تدور حول الحياة اليومية. يقوم الفرد باختيار إجابة من بين عبارتين. تتيح هذه الأداة المتعددة الأبعاد تقديم معلومات إضافية إلى المترشح حول جوانب مختلفة من شخصيته: الإنفتاح على التجربة، الضمير، الانبساط، الود والاستقرار العاطفي.

-مقياس PAPI

يستخدم اختبار PAPI من قبل 10 بالمائة من مسؤولي التوظيف الفرنسيين، حيث يسمح بتقييم سلوك الفرد في

تقدم النتائج للمترشح وكذا تحليلها بطريقة مباشرة بعد تطبيق SOSIE.

في إطار التوظيف، تسمح النتائج بالتعمق في المقابلة بإشراك المترشح حول النتائج. (Adjrad, 2022, pp. 449-471)

في نهاية الاختبار، يتم إعداد تقرير كتابي لتسليط الضوء على ملمح المترشح.

ومع ذلك، فإن SOSIE يشكل سوى قاعدة للتبادل أثناء المقابلة التي تلي التطبيق.

وعليه، يتم في كل مرة تقديم النتائج للمترشح على شكل فرضيات، إذ يقوم بالتحقق من صحتها أو رفضها وذلك بناء على تجاربه السابقة.

وبالتالي من الضروري إعداد الدعائم قبل إجراء هذا الاختبار.

5. عرض، تحليل ومناقشة النتائج

1.5. عرض النتائج

جدول 1

تحليل الأبعاد الشخصية الأربعة (04) لدى مجموعة البحث

البعد 1: إثبات وتقدير الذات	البعد 2: الاستقرار الانفعالي	البعد 3: الدينامية	البعد 4: المواظبة
تنقسم الحالات إلى مجموعتين: 1/ 15 حالة من مجموعة البحث يتميزون بعدم إثبات الذات. 2/ 5 حالات من مجموعة البحث يتصفون بإثبات الذات.	تتميز 20 حالة بالاستقرار، الهدوء والتحكم الانفعالي.	تنقسم الحالات إلى ثلاث مجموعات: 1/ 14 حالة من مجموعة البحث لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة. 2/ تتميز 5 حالات من مجموعة البحث بالطاقة والنشاط، السرعة. 3/ حالة واحدة تتميز بالدينامية والنشاط، الرغبة في العمل بسرعة.	تنقسم الحالات إلى مجموعتين: 1/ 13 حالة من أفراد مجموعة البحث يقومون بمهامهم عندما لا تكون متكررة. كما يتنازل أفراد مجموعة البحث بسهولة عن مهامهم الإدارية. 2/ 7 حالات المتبقية، فيتميزون بقيامهم بالواجبات والإقدام. كما يتنازلون بصعوبة عن مهامهم الإدارية.

يوضح الجدول رقم (1) توزيع الأبعاد الشخصية الأربعة والمتمثلة في كل من إثبات وتقدير الذات، الاستقرار الانفعالي، الدينامية والمواظبة على أفراد مجموعة البحث.

في صورته الحالية، يساعد SOSIE، على تقييم 9 سمات للشخصية، 12 قيم و4 أنماط للسلوك.

تسعة (09) سمات للشخصية: التي تمثل مصادر الفرد، قدراته، الوظيفة في نشاطه المهني (الاجتماعية، الدينامية، الفضول الفكري، المثابرة، المواظبة، تقدير الذات، تقبل الآخرين).

اثنا عشر (12) قيم: فهي العوامل المحركة التي تنمي سلوكيات واستجابات الفرد (التحدي الذاتي، الرغبة في القيادة، المطابقة، المادية، الاعتبار الاجتماعي، حرية التصرف، التنوع والتجديد، البحث عن الموافقة، التنظيم، المنهج، التدخل/اتخاذ القرار، وضوح الأهداف).

تبين التحاليل العلمية أربعة (04) أنماط للسلوك، ترتبط هذه الأخيرة بصورة كبيرة مع أنماط السلوكيات المهنية:

- الاستقرار والبنية.

- القيادة والنشاط.

- الانفتاح والرقابة.

- اللاإهتمام والاعتقادات.

بالربط بين توجهين متكاملين، السلوك والدوافع، يشجع SOSIE المعارف الدينامية والمعمقة للأفراد.

3.3.4. تقديم المقياس

- تطبيق الاختبار:

- التطبيق: فردي أو جماعي.

- مدة التطبيق: بمعدل خمسة وأربعين (45) دقيقة.

- زمن التصحيح: التصحيح الآلي، الغرض المباشر في آلة كمبيوتر.

- جمهور: الراشدين.

- البناء والتقنين:

تم وضع المعايير الفرنسية انطلاقاً من عينة تتكون من 21341 شخصا من كل النواحي الجغرافية، في وضعية مهنية تقييمية (التوظيف، إعادة التوجيه،...).

يسمح بناء SOSIE بمراقبة استراتيجيات الأجوبة المقدمة من طرف المترشحين لتقديم صورة تقديرية للذات.

4.3.4. كيفية تنقيط المقياس

يحتوي SOSIE على 98 مجموعة من الاقتراحات. تشمل كل مجموعة من 3 إلى 4 جمل، على المترشح أن يختار من بين الجمل تلك التي هي أكثر تشابه معه والأقل.

يصادق على إجاباته بإدخالها في جهاز الكمبيوتر ثم في برنامج لتطبيق الاختبار، ثم في التصحيح المحمل في جهاز الكمبيوتر.

تحسب النتائج بطريقة أوتوماتيكية.

جدول 2

نتائج أنماط السلوكيات المهنية المتحصل عليها في اختبار SOSIE

النمط الأول: الاستقرار والبنية	النمط الثاني: القيادة والنشاط	النمط الثالث: الانفتاح والرقابة	النمط الرابع: اللااهتمام والاعتقادات
ثمانية حالات	حالة واحدة	/	

كما يبين الجدول رقم (2) نتائج السلوكيات المهنية المتمثلة في الاستقرار والبيئة، القيادة والنشاط، الانفتاح والرقابة واللااهتمام والاعتقادات المتحصل عليها لدى أفراد مجموعة البحث.

جدول 3

الأبعاد الشخصية الأربعة وأنماط السلوكيات المهنية المتحصل عليها في اختبار SOSIE

أبعاد الشخصية	نمط السلوك المهني	البعد 3: الدينامية	البعد 4: المواظبة	البعد 1: إثبات وتقدير الذات	الحالة 1
عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الانفتاح والرقابة	الحالة 1
عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام بالواجبات والاقدام مع التنازل بصعوبة عن المهام الإدارية	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة	الحالة 2
إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة	الحالة 3

الحالة 4	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة
الحالة 5	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة
الحالة 6	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة
الحالة 7	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة
الحالة 8	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة
الحالة 9	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	الطاقة والنشاط، السرعة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة

الحالة 17	إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	الطاقة والنشاط، السرعة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية
الحالة 18	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية
الحالة 19	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	الطاقة والنشاط، السرعة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية
الحالة 20	إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	الدينامية والنشاط، الرغبة في العمل بسرعة	القيام بالمهام بالواجبات والاقدام مع التنازل بصعوبة عن المهام الادارية	اثبات وتقدير الذات، الاستقرار الانفعالي، الدينامية والمواظبة

يوضح الجدول رقم (3) العلاقة بين الأبعاد الشخصية الأربعة والمتمثلة في إثبات وتقدير الذات، الاستقرار الانفعالي، الدينامية والمواظبة والأنماط السلوكية المهنية والمتمثلة في الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة.

2.5. تحليل ومناقشة النتائج

1.2.5. تحليل ومناقشة النتائج حسب أبعاد الشخصية الأربعة

فيما يخص الأبعاد الشخصية الأربعة، تظهر النتائج حسب ما يوضحه الجدول رقم (1) بالنسبة للبعد 1 أي إثبات وتقدير الذات وجود 15 حالة من مجموعة البحث يتميزون بعدم إثبات الذات، وعدم البحث عن التأثير على الآخرين، والتعبير عن الأفكار والاهتمامات شفويا أمام الآخرين، كما يتميزون بعدم البحث عن وضعية نشطة ضمن الجماعة.

في حين، 5 حالات من مجموعة البحث يلعبون دورا فعالا ضمن الجماعة. كما يديرون بسهولة المحادثات ويتميزون بإثبات الذات، الدفاع عن أفكارهم وفوائدهم، يبحثون عن التأثير على الغير، فهو رمز لشخصية تفرض رأيها، تتميز بالثقة في الذات،

الحالة 10	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	الطاقة والنشاط، السرعة	القيام بالواجبات والاقدام مع التنازل بصعوبة عن المهام الادارية	الاستقرار والبنية
الحالة 11	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية
الحالة 12	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالواجبات والاقدام مع التنازل بصعوبة عن المهام الادارية	الاستقرار والبنية
الحالة 13	إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	الطاقة والنشاط، السرعة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة
الحالة 14	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	الطاقة والنشاط، السرعة	القيام بالواجبات والاقدام مع التنازل بصعوبة عن المهام الادارية	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة
الحالة 15	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالواجبات والاقدام مع التنازل بصعوبة عن المهام الادارية	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة
الحالة 16	عدم إثبات الذات	الهدوء والتحكم الانفعالي	لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة	القيام بالمهام غير المتكررة مع عدم مواجهة الصعوبات والتنازل عن المهام الإدارية بسهولة	الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة

3.2.5. تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

بعد تطبيق اختبار الشخصية SOSIE على أفراد مجموعة البحث، اتضح أن إشارات مديريّة الموارد البشرية يتميزون بكل من أبعاد الشخصية التالية: عدم إثبات الذات، الهدوء والتحكم الانفعالي، عدم تحمل العمل في الظروف الضاغطة، كما يقومون بمهامهم عندما لا تكون متكررة ويتنازلون عنها بسهولة.

كما اتضح على ضوء اختبار الشخصية SOSIE المطبق على أفراد مجموعة البحث أن أنماط السلوك المهنية السائدة لدى إشارات مديريّة الموارد البشرية هي كل من الاستقرار والبنية، والانفتاح والرقابة.

وأشارت النتائج الى عدم وجود علاقة بين بعد الشخصية المتمثل في إثبات الذات ونمطي السلوك المهني المتمثلة في الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة لدى مجموعة البحث.

في حين، أظهرت النتائج وجود علاقة بين الاستقرار الانفعالي، الدينامية والمواظبة ومطي السلوك المهني المتمثلة في الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة لدى مجموعة البحث مما يؤهل إشارات الموارد البشرية للقيام بمهامهم والتي تستلزم أن تتوفر فيهم كل هذه الخصائص الشخصية نظرا للدور العام والفعال الذي يلعبه إشارات مديريّة الموارد البشرية في تسيير وإنجاح المؤسسات.

6. خاتمة

أدت زيادة حجم المؤسسات وعدد موظفيها إلى الاهتمام الأكبر بالعنصر البشري، حيث ظهر ذلك من خلال تعدد الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت في هذا الميدان والتي زادت من الوعي بأهمية ودور إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء الأسس والقواعد التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات حتى تتولى الرعاية بالقوى البشرية وترشيد استعمالها.

لقد نتج عن الدراسات والبحوث العلمية اهتمام أكبر بالعنصر البشري في ميدان العمل التسيير الفعال للموارد البشرية بالدرجة الأولى لمعرفتها من أجل المساهمة في تنميتها والمحافظة عليها لمدة طويلة، وبغية الوصول لذلك، استوجب على المنظمات في المقام الأول تشخيص وقياس هذه الموارد وذلك من خلال الاعتماد على تحليل الوظائف، هذا ما سمح بإعطاء فكرة واضحة عن الأبعاد الشخصية لصاحب المركز.

يعتبر تسيير الموارد البشرية مقوما قويا وعنصرا من عناصر التسيير والمسايرة لضمان بقاء الفرد المنتج في ظل ما يعرف اليوم بالعولمة، إذ يستوجب تحقيق الأهداف المسطرة سواء من قبل الأفراد، أو المؤسسة، على القائمين على مسألة تسيير الموارد البشرية استقطاب الأفراد، الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة والعمل على تطويرهم باستمرار.

لها القدرة على إقناع الغير.

أما البعد الثاني 2 أي الاستقرار الانفعالي، فتتميز 7 حالات من مجموعة البحث بالاستقرار، الهدوء والتحكم الانفعالي، حيث يستعمل مصادره الخاصة في الوضعيات الصعبة، الضاغطة والمحبطة، قليل الاندفاع والقلق، ذو مزاج منضبط.

أما 13 الحالات الأخرى، فرغم أنهم يواجهون الوضعيات الحياتية بالتحكم في انفعالاتهم، لكنهم يتميزون بالحساسية ويمكنهم فقد السيطرة في وضعيات الضغط والإحباط وكذا الوضعيات الصعبة

بالنسبة للبعد 3، أي الدينامية، فنجد 14 حالة من مجموعة البحث لا يتحملون العمل في ظروف ضاغطة، بل يفضلون العمل حسب إيقاعهم، ربما ذلك راجع لمحدودية قدراتهم الجسمانية.

كما تتميز هذه الحالات بالتعب بسرعة، مما يؤثر على إيقاع عمله ويجعله غير ثابتا.

وتتميز 5 حالات من مجموعة البحث بالطاقة والنشاط، السرعة إذا كانت الظروف تسمح بذلك وفي حالة إذا ما كانوا في وضعية محفزة.

كما تمتاز حالة واحدة بالدينامية والنشاط، الرغبة في العمل بسرعة، قوة كبيرة في أداء المهام، قليل التعب ويتحمل الضغط.

أخيرا، تبين النتائج في البعد 4 المتعلق بالمواظبة، أن 13 حالة من أفراد مجموعة البحث تقوم بمهامهم عندما لا تكون متكررة وكذا في حالة الاهتمام بها وعدم مواجهاتهم لصعوبات كبيرة، دون ذلك يمكنهم التخلي عن المهام.

عند توليهم وظيفة التأطير، يتنازل أفراد مجموعة البحث بسهولة عن مهامهم الإدارية أو تلك المرتبطة بالإنتاج.

أما 7 حالات المتبقية، فيتميزون بقيامهم بالواجبات والإقدام، فهم يتممون مهامهم بمصداقية وضمير مهني حتى ولو يواجه صعوبات، وعند توليهم وظيفة التأطير، يتنازلون بصعوبة عن مهامهم الإدارية.

إضافة إلى هذه الأنماط الأربعة، نجد 10 حالات تتميز بنمطين في آن واحد وهما النمط الأول أي الاستقرار والبنية والنمط الثالث أي الانفتاح والرقابة.

كما تتميز حالة واحدة بالأنماط الأربعة مع عدم وجود لحالات تتميز بالاهتمام والاعتقادات.

2.2.5. تحليل ومناقشة النتائج حسب أنماط السلوكات المهنية

أما بخصوص أنماط السلوكات المهنية، فنجد 8 حالات تتميز بالاستقرار والبنية، حالة واحدة بالانفتاح والرقابة وأخرى بالأنماط الأربعة.

تبين النتائج أن 10 حالات تتميز بنمطين في آن واحد وهما الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة كما يظهر من خلال الجدول رقم (2).

وهيئة عيشاوي. (2012). تسيير الموارد البشرية، في المؤسسة ووظائفها. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 1(5)، الصفحات 213-227.

- كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

بشير عشوش (2024)، الأبعاد الشخصية وأنماط السلوكيات المهنية، دراسة وصفية تحليلية لدى مجموعة إطارات بمديرية الموارد البشرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص:ص: 261-270.

ويعتمد نجاح المؤسسة أساسا على حسن تسيير الموارد المادية والبشرية، وهي من الأمور التي تضطلع بها الإدارة. (بن صديق، 2010)

للشخصية عدة مزايا، حيث يعتمد عليها في اختيار وتوظيف أفراد جدد داخل المؤسسة، كما يمكن استعماله كمعيار تنبؤي لقياس الأداء في العمل مع اختبارات الشخصية أثناء عملية انتقاء الأفراد.

وعليه، فمن الضروري اختيار الأداة المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولعل اختبار الشخصية SOSIE هو الأداة المرجعية لمسؤولي التوظيف، إذ يسمح برسم ملمح المرشح من خلال تقييم كل من سلوكه المهني ولكن أيضا دوافعه، حيث يساعد المجند على التحقق من التطابق بين خصائص الوظيفة والبيئة المهنية، توقعات وشخصية الفرد.

طمحنا من خلال هذا البحث إلى دراسة الأبعاد الشخصية وأنماط السلوكيات المهنية لدى إطارات مديرية الموارد البشرية.

وللقيام بذلك، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة معطيات اختبار SOSIE، الذي تم تطبيقه على مجموعة تتكون من 20 إطارا بمديرية الموارد البشرية كلهم ذكور تراوحت أعمارهم ما بين 25 و55 سنة.

حيث بينت النتائج أن أغلبية الحالات تتميز بالأبعاد الشخصية المتمثلة في عدم إثبات الذات، الحساسية وفقد السيطرة، عدم تحمل العمل في الظروف الضاغطة والتنازل بسهولة عن المهام الإدارية حيث تماشى بنمطي السلوكيات المهنية الاستقرار والبنية والانفتاح والرقابة.

تضارب المصالح

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

7. المصادر والمراجع

Alice Mariette. (2017). Les traits de personnalité indispensables au personnel des RH. <https://www.latoiledesrecruteurs.ca>. تم الاسترداد من.

Mohamed Adjrad. (2022). Dimensions de la personnalité et système de valeurs : étude sur le personnel navigant commercial. Revue Afkar wa Affak. 471-449 الصفحات.

أحمد قرينعي. (2019). إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية). مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، 1(2)، الصفحات 62-74.

إرشيد بيان. (2020). شخصية موظف الموارد البشرية. تم الاسترداد من Rouwwad.com.

حسان تريكي. (2012). تسيير الموارد البشرية من منظور استراتيجي. مجلة التراث، الصفحات 35-43.

خديجة عجايبي. (2013). استراتيجية تسيير الموارد البشرية. مجلة آفاق لعلم الاجتماع، 3(2)، الصفحات 235-240.

رايح مراد يزة. (2016). تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الصفحات 207-228.

عيسى بن صديق. (2010). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

منير نوري. (2015). الوجيز في تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية.