



جامعة محمد خضر _بسكرة_



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

مقياس إدارة موارد بشرية

الفوج: 02

تلخيص مقال بعنوان:

تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في

المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونطراك-حاسي مسعود-

بقلم: أ/رجم خالد و أ.د/دادان عبد الغني.

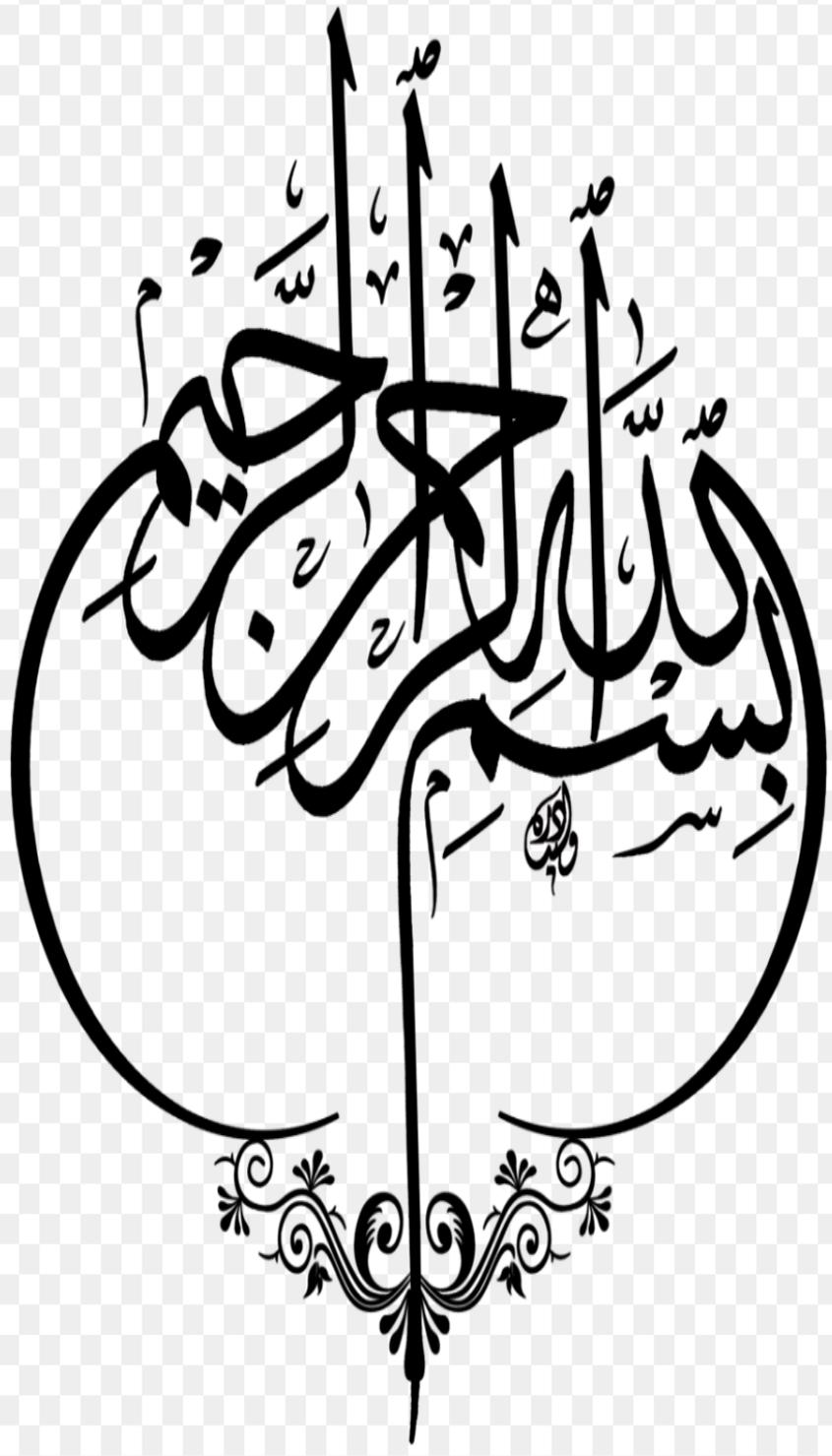
تحت إشراف الأستاذ:

بن صوشة رياض

تلخيص الطالبة:

حسيني نهاد.

السنة الجامعية: 2024/2023.



تقديم المقال:

(1) التعريف بصاحب المقال:

✚ **رجم خالد:** هو أستاذ محاضر (أ) لقسم علوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح في ورقلة-الجزائر¹، حاصل على شهادة دكتوراه في علوم التسيير سنة 2017²، اهتم بالبحث في كل مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة وإدارة التغيير³.

مؤلفاته: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، أثر الرضا الوظيفي في إنتاجية الأستاذ الباحث، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، اثر نظام الحماية الإلكتروني في الحد من مخاطر نظام المعلومات، أثر نظام المعلومات المحاسبي في تحسين جودة المعلومة المحاسبية، أثر التوافق المهني على أداء العاملين، أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الاستراتيجي لاستخدامات نظام تخطيط موارد المنظمة، أثر رأس المال الفكري على السلوك الإبداعي⁴.

✚ **دادان عبد الغني:** أستاذ محاضر (أ) في المالية⁵، تابع لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح في ورقلة⁶، تحصل على شهادة دكتوراه في المالية سنة 1996⁷، تخصص في أبحاثه على قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات ودور التمويل في النمو الاقتصادي وتحليل المخاطر المالية⁸.

مؤلفاته: الاقتصاد الموازي و أثره على النمو الاقتصادي في الجزائر، تقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر، اختبار قدرة المؤشرات التقليدية و الحديثة على تفسير القيمة السوقية المضافة، دور القرارات المالية في خلق القيمة للمساهمين، أثر سياسة توزيع الأرباح على القيمة البورصية للمؤسسات الاقتصادية، واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية⁹.

(2) التعريف بالمجلة:

مجلة العلوم الإنسانية هي مجلة دولية نصف سنوية مجانية ومفهرسة ومراجعة من قبل النظراء، صادرة عن جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر-، تم إنشائها سنة 2000¹⁰، تهدف المجلة إلى نشر البحوث و الدراسات المبتكرة في مجال اهتمامها وتوطيد الصلات العلمية والفكرية ما بين محارب ومؤسسات البحث الوطنية والأجنبية، ونشر مقالات وتشجيع الأبحاث والدراسات بما يواكب التطورات العلمية، كما تهتم مجلة العلوم الإنسانية بإسهام الأساتذة والباحثين حول مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات التي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دوليا وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية في مجال اختصاصها، شروط النشر فيها: أن يكون البحث مكتوبا بلغة سليمة، ويكون مرفقا بتقرير من مدقق لغوي، يجب أن يستهل كل بحث بصفحة مستقلة تشمل على ملخصين واحد باللغة العربية والآخر باللغة الأجنبية، أن لا يتجاوز عدد صفحات البحث (20) صفحة من صفحات المجلة بما فيها قائمة الملاحق، ولا يقل على (10) صفحات حجم (14)، وأن

تكون (Simplified Arabic) والعناوين بخط عريض وبحجم (14) وهذا للغة العربية ، أما للغة الأجنبية فيكتب بنوع الخط حجم (12)¹¹، ترسل المقالات إلى هيئة تحرير المجلة على البريد الإلكتروني التالي: <mailto:revue.sh@univ-biskra.dz>¹²

(3) عنوان المقال:

➤ تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سونطراك(حاسي مسعود).

يحتوي المقال على متغيرين هما: *متغير تابع وهو نظام معلومات الموارد البشرية الذي يساهم في المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال تطبيقاته في كل من التوظيف، تخطيط الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين، التدريب إدارة الأداء. *متغير مستقل وهو وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتراصة فيما بينها تطبقها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها والمجتمع¹³. بالنسبة لصياغة عنوان المقال فإنه قد شمل الجوانب المدروسة فيه بشكل جيد، حيث أنه واضح ومختصر ويعطي فكرة عامة عن محتوى المقال وأثر النظام المستخدم والمؤسسة محل الدراسة.

(4) إشكالية المقال:

➤ إلى أي مدى تساهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك (مديرية الإنتاج DP)؟

➤ نجد هنا الباحث أنه وفق في طرح الإشكالية حيث نرى انه درس الجوانب المهمة في محتوى دراسته وبين أثر مخرجات هذا النظام على تطور وظائف إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على الأنظمة الفرعية له.

(5) منهج التحليل:

لم يتطرق الباحثان في هذا المقال إلى منهج التحليل المستخدم، لذلك أقترح المنهج الوصفي الذي استخدمه في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل مخرجات برنامج SPSS الذي استعمل في تحليل الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

✓ المنهج الوصفي: هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة¹⁴.

✓ المنهج التحليلي: يستخدم هذا المنهج بكثرة في عمليات تحليل البيانات ، وهدفه الوصول إلى أفضل حلول ممكنة للمشكلة المتعلقة بموضوع البحث¹⁵. فالمنهجين الوصفي والتحليلي مناسبين لمحتوى المقال.

تلخيص المقال:

المقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية تعد من الوظائف المهمة في المؤسسة لذا يجب عليها مواكبة التطور في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تبني نظام المعلومات الذي يساهم في رفع كفاءة القرارات المتخذة بشأن المورد البشري بالإضافة إلى التطبيقات الحاسوبية التي تسهل عملية إدارته في تقصير الوقت وتقليل التكلفة وزيادة في الجودة والدقة.

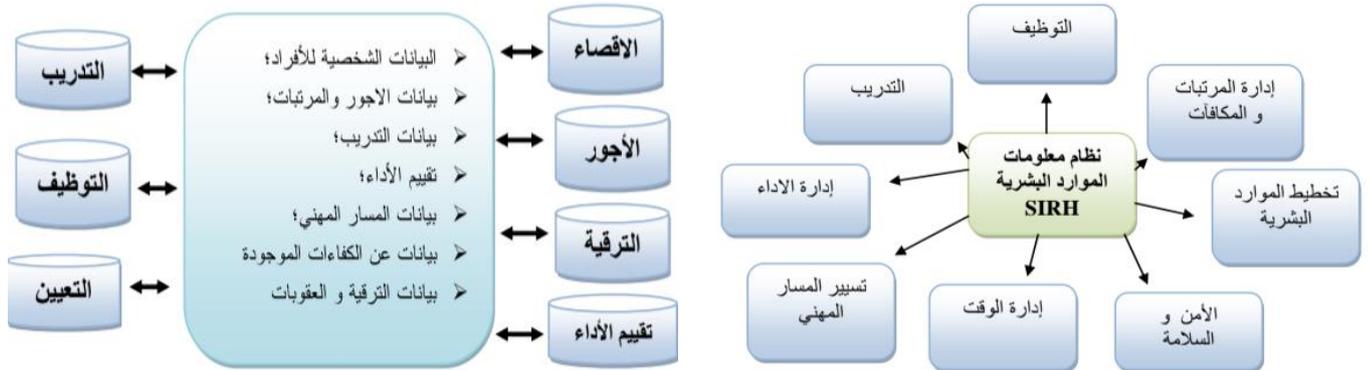
أولاً/ مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

هو نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف، المكافآت، الأجور، التدريب والتكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات.

هناك شكلين متعلقين بالمفهوم ويتمثلان في:

الشكل (1): نظام معلومات الموارد البشرية.

الشكل (2): قاعدة بيانات الموارد البشرية.



ثانياً/ أهمية نظام معلومات الموارد البشرية: تتلخص فيما يلي:

1. أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

- القدرة على تحديث قاعدة البيانات في الوقت الحقيقي.
- تقليل الأخطاء الناجمة عن المورد البشري وعن المعاملات الورقية.
- القدرة على إدارة المواهب والمكافآت.
- الاعتماد على تطبيقات تساهم في متابعة حضور وغياب العمال بأكثر دقة.

2. أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة للمورد البشري:

- إمكانية الولوج إلى بيانات مستقلة إضافة إلى العمل في نافذة مستقلة.
- المتابعة التلقائية إضافة إلى التذكير بمختلف المهام الضرورية والأحداث المهمة.
- تقليل الوقت للحصول على المعلومات المطلوبة.
- القدرة على الاستفادة من التدريب عبر الانترنت.

ثالثا/ الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية: تتمثل فيما يلي:

1. النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية: يساعد النظام الإدارة على تحديد الاحتياجات المستقبلية للأفراد من خلال نوعين من البيانات لعملية التخطيط، بيانات تخص الهيكل التنظيمي وبيانات عن المورد البشري.
2. النظام الفرعي للاستقطاب والتعيين: يساعد في متابعة المهارات المتوفرة في البيئة الخارجية وكذلك يسهل عملية الأبحاث عن المرشحين في البيئة الداخلية.
3. النظام الفرعي لإدارة قوة العمل: تخصصت تطبيقات هذا النظام بتقييم الأداء والتدريب والترقية وإعادة التخصيص والتناوب الوظيفي وانضباط العاملين.
4. النظام الفرعي للأجور والمرتبات: يشمل على تطبيقات خاصة بحساب رواتب العاملين والعلاوات والأجور.
5. النظام الفرعي للمزايا المالية: يحتوي على تطبيقات خاصة بإعداد الإعانات المالية للعاملين الحاليين والمتقاعدين.
6. النظام الفرعي لإعداد التقارير البيئية: يتضمن تطبيقات خاصة بنقل صورة المؤسسة اتجاه الجماهير الخارجية. وفي الأخير نجد أن المؤسسة تعمل في نسق واحد ومتكامل، أي أن كل نظام فرعي يكمل الآخر.

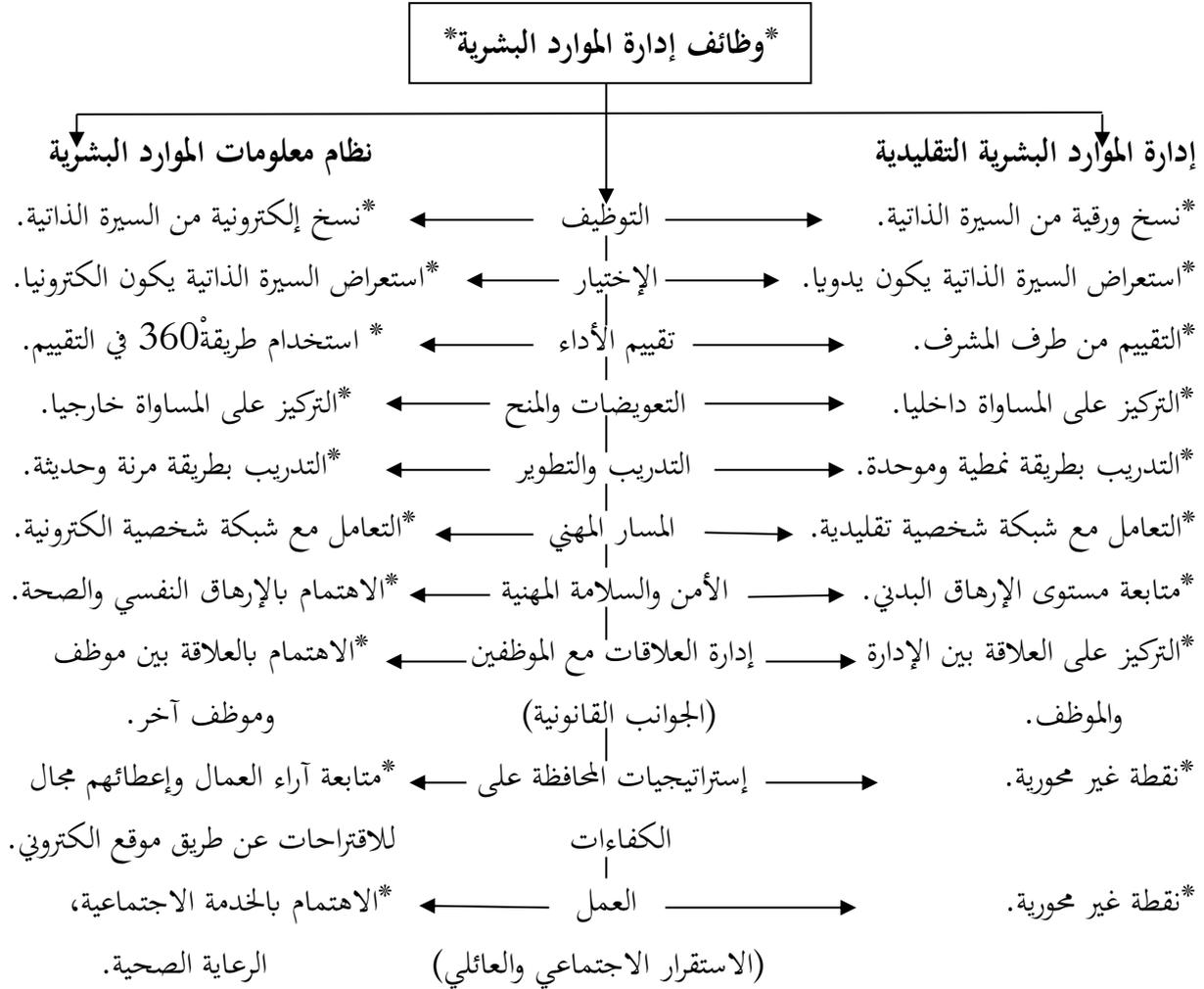
رابعا/ أثر نظام معلومات إدارة المعلومات البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية:

نظام معلومات الموارد البشرية له دور حيوي داخل المنظمة لما يقدمه من معلومات تساعدها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفيما يلي توضيح العلاقة بينه وبين وظائف إدارة الموارد البشرية:

- ✓ السجلات والإدارة: استخدام الحاسوب يؤدي إلى توفير الوقت والمكان في مجال السجلات والتي بدورها توفر المعلومات بسرعة ودقة وتجعل القرارات الإدارية أكثر فعالية.
- ✓ الاختيار والتعيين: الاستخدام السليم للحاسوب في الاختيار والتعيين يؤدي إلى إمكانية الاحتفاظ بمعلومات الأفراد المرشحين للوظائف واسترجاعها في الوقت المناسب من اجل مقارنتها مع المؤهلين للتعيين واتخاذ القرار المناسب.
- ✓ إدارة الأجور والرواتب: يحقق استخدام نظام المعلومات زيادة الدقة والسرعة في إعداد نظام الأجور والرواتب ويساهم في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت.
- ✓ برامج التدريب والتأهيل: يساهم نظام المعلومات في تحديد مهارات الأفراد وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة لهم وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق كفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية.
- ✓ تقييم أداء العاملين: يساعد نظام المعلومات الإدارة في التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته حاليا، إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختبار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب واتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة في الوقت المناسب.

✓ نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية: يسهل إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على البرامج الإحصائية التي يحتويها نظام المعلومات كبرنامج SPSS.

تطور وظائف إدارة الموارد البشرية اعتمادا على نظام معلومات الموارد البشرية:



الخاتمة:

تم إبراز أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف الإدارة فيمكن أن نستنتج أن استخدامه بمكوناته المتطورة له تأثير إيجابي على إدارة الموارد البشرية مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين، من خلال تمكين إدارة الموارد البشرية من اتخاذ القرارات الموضوعية التي لها دور في تحسين الأداء في المؤسسة.

الأسئلة والأجوبة:

س1: ما المقصود بنظام معلومات الموارد البشرية؟

ج1: هو نظام يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل وظائف الإدارة و يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات.

س2: لنظام المعلومات أهمية بالغة لدى المورد البشري وإدارة الموارد البشري. وضح ذلك لكليهما؟

ج2: تتمثل أهميته لدى المرء البشري في أنه يوفر له البيانات 7/24، أما لدى إدارة الموارد البشرية فإنه يحسن نظام الإدارة وفقا للتشريعات واللوائح القانونية.

س3: تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية نوعين من البيانات. اذكرهما مع إضافة مثال لكليهما؟

ج3: نوعي البيانات هما: *بيانات تنظيمية تخص الهيكل التنظيمي، مثال أساليب العمل/ *بيانات عن الموارد البشرية، مثال التعليم والتدريب.

س4: هل للمؤسسة الحرية في بناء النظم الفرعية لنظام المعلومات؟ علل ذلك؟

ج4: نعم، للمؤسسة الحرية في بناء النظم الفرعية التي ترغبها. التعليل: النظم مكاملة لبعضها وتبنى على أساس ما يخدم مصالح المؤسسة ويحقق أهدافها.

س5: كيف تكون القرارات الإدارية المتخذة أكثر فعالية في معالجة المشاكل الحاصلة؟

ج5: عندما يتم الاستخدام السليم للحاسوب في مجال السجلات فيتم توفير المعلومات بسرعة ودقة ومنه تكون القرارات الإدارية المتخذة أكثر فعالية.

س6: حقق نظام المعلومات مزايا في مجال الأجور. أذكر ميزتين توضح ذلك؟

ج6: *زيادة الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت و صرفها في الأوقات المناسبة. *إجراءات المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين في المؤسسة.

س7: فيما يتمثل دور نظام المعلومات المحسوبة في مجال التخطيط؟

ج7: يسهل إعداد الخطط التنبؤية طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل بالاعتماد على الحاسوب والبرامج المعلوماتية.

س8: بالاعتماد على نظام المعلومات تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية. وضح ذلك في وظيفتين رئيسيتين؟

ج8: *التوظيف: بعدما كان يتم توفير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال أشهر أصبح يتم خلال أسبوع على الأكثر.

*المسار المهني: بعدما كان مدير الموارد البشرية هو المسؤول الوحيد عن وضع ورسم المسار المهني للموظف

أصبحت هنا إدارة تشاركية للمسار المهني بين الإدارة والموظف.

س9: كيف يؤثر نظام المعلومات على إدارة الموارد البشرية؟

ج9: باستخدام نظام المعلومات بمكوناته المتطورة يكون التأثير إيجابي على أداء إدارة الموارد البشرية وبالتالي إيجابا على أداء العاملين.

س10: كيف أصبح تقييم الأداء عند الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية؟

ج10: أصبح التقييم باستخدام طريقة 360° أو عن طريق التقييم الإلكتروني باستخدام تطبيقات في عملية إدخال نتائج التقييم وفي الأخير يتم طباعة هذه النتائج مع الاحتفاظ بنسخة إلكترونية.

تحليل المقال:

من خلال تحليلي لمقال وما تطرقنا إليه في محاضرة الأستاذ رياض بن صوشة، وبلاستعانة بمراجع أخرى ذات صلة نذكر بعض النقاط المشتركة والمختلفة بهدف فهم الموضوع بشكل أعمق وأشمل.

مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

من خلال تحليلي لمقال رجم خالد ودادان عبد الغني وما جاء في محاضرة الأستاذ بن صوشة¹⁶ وماورد ذكره في مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه من إعداد المترشح خالد رجم بعنوان تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، الجزائر¹⁷، لاحظت أنهم تطرقوا لنفس المفهوم لكن بصياغة مختلفة فقط، وعليه نظام المعلومات هو مجموعة من المكونات المترابطة تهدف إلى جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم عملية صنع القرار.

أهمية نظام معلومات الموارد البشرية: * هنا اختلاف في صياغة الأهمية حيث:

✓ تم ذكر الأهمية في محاضرة الأستاذ بن صوشة في شكل عنصرين (بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للأفراد)، أما في المقال فتم ذكرها في عنصرين مختلفين (بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وبالنسبة للمرد البشري).

✓ وفي مقال أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية "دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات" لأيوب الشيكرو ومسراي خولة¹⁸ فقد تم ذكر أهمية نظام المعلومات في شكل مساهمات لإنجاز وظائف الإدارة (المساهمة في عملية تخطيط الموارد البشرية، في عملية التوظيف، في عملية التكوين، في تسيير المسار المهني، في وظيفة تقييم الأداء).

الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:

✓ قسم المقال الأنظمة الفرعية إلى (النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية، للاستقطاب والتعيين، لإدارة قوة العمل، للأجور والمرتبات، للمزايا المالية، لإعداد التقارير البيئية).

✓ أما في مقال آخر بعنوان دور النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لمحمد الصالح دشاش¹⁹، فقد اختلف في تقسيم الأنظمة إلى قسمين (أنظمة الفرعية الخاصة بالمدخلات وأنظمة فرعية خاصة بالمخرجات).

✓ وفي مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه لخالد رجم²⁰، فقد تم تقسيم الأنظمة الفرعية كما جاء تقسيمها في المقال مع إضافة أنظمة أخرى وهي: *نظام الاستخبارات للموارد البشرية. *نظام المعلومات الاجتماعي. *النظام الفرعي للتزويد.

قائمة المراجع:

1. موقع فضاء الأساتذة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تم الإطلاع بتاريخ 2023/12/13 في الرابط التالي: <https://fsescsg.univ-ouargla.dz/index.php/ar/2-uncategorised/464>
2. موقع قوقل بارد تم الإطلاع بتاريخ 2023/12/13 في الرابط التالي: <https://bard.google.com/chat/13b8b37010a06a79>
3. قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفة" تم الإطلاع بتاريخ 2023/12/13 في الرابط التالي: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-380748>
4. قاعدة البيانات DSPACE تم الإطلاع بتاريخ 2023/12/13 في الرابط التالي: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21011>
5. قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تحت إشراف د.دادان عبد الغني وآخرون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر - 2011، صفحة الواجهة.
6. نفس مرجع موقع فضاء الأساتذة لجامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
7. نفس مرجع موقع قوقل بارد تم الإطلاع بتاريخ 2023/12/14 في الرابط التالي: <https://bard.google.com/chat/75c00513ced2c416>
8. نفس الرجوع السابق (بحث آخر).
9. نفس مرجع قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفة" (بحث آخر) في الرابط التالي: <https://search.emarefa.net/ar/detail/AFD-313362-dadan-abd-al-ghani>
10. مجلة العلوم الإنسانية ASJP، تم الإطلاع بتاريخ 2013/12/14 في الرابط التالي: <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/41>
11. مركز ضياء للمؤتمرات والأبحاث، تم الإطلاع بتاريخ 2023/12/14 على الرابط التالي: <https://www.diae.events/postid=19763>
12. شبكة المعلومات العربية التربوية "شمعة"، تم الإطلاع في الرابط التالي: <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=94806>
13. مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد وإستراتيجيات الأعمال، د.أيوب الشيكور وطالبة الدكتوراه مسراتي خولة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ص 28.
14. مبعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، تم الإطلاع بتاريخ 2023/12/14 في الرابط التالي: <https://mobt3ath.com/dets.php?page=185&title>
15. شبكة النشر العلمي "النخبة" تم الإطلاع بتاريخ 2023/12/14 في الرابط التالي: <https://www.alno5ba.com/blog.php?id=249&title%A8%D9%87>
16. الدكتور رياض بن صوشة، محاضرة في مقياس إدارة الموارد البشرية بعنوان نظام معلومات الموارد البشرية، ص 85.
17. خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تحت إشراف دادان عبد الغني وآخرون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر-، 2017، ص 49.
18. نفس الرجوع السابق، أيوب الشيكور ومسراتي خولة، ص 28-30.

19. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، د.محمد الصالح دشاش، دور النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ص.ص 274-275.
20. نفس المرجع السابق، خالد رجم، ص 65.