



مخبر الدراسات الأنثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية  
 وبالشراكة مع دار علوم الإنسان والمجتمع

## شهادة مشاركة في الملتقى الوطني

يتشرف السادة: رئيسة الملتقى، مدير دار علوم الإنسان والمجتمع، وعميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمنح هذه الشهادة لـ د/ بن زطة بلدية من جامعة محمد بوضياف المسيلة، نظير مشاركته (ا) في فعاليات المؤتمر الوطني حول: **الخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين جودة التعليم العالي في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي** والمنعقد يوم: 23 أكتوبر 2024 بجامعة محمد بوضياف المسيلة، حضورياً وعن طريقة التحاضر عن بعد بمداخلة عنوانها: **“تخطيط الموارد البشرية بين ضوابط العمل المؤسساتي ودافعية العمل التطوعي”**.

مركز المساعدة النفسية المسيلة نموذجاً.

مدير دار علوم الإنسان والمجتمع



أ.د. عزيز عاشر  
دار علوم الإنسان والمجتمع

رئيسة الملتقى  
د. بوزناد سعيدة





جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مخبر الدراسات الأنثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية  
 وبالشراكة مع دار علوم الإنسان والمجتمع



## الملتقى الوطني الأول حول: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين جودة التعليم العالي في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

يوم الأربعاء 23 أكتوبر 2024

قاعة المحاضرات عبدالحميد بن باديس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة القدية،  
طريق اشبيليا

من الساعة 09:30 إلى غاية 10:15

افتتاح الملتقى بآيات بينات من الذكر الحكيم  
الشيد الوطني.

كلمة رئيس الملتقى : أ.د/ بوزناد سميرة

كلمة مدير مخبر الدراسات الأنثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية: أ.د/ منير قندوز.

كلمة عميد الكلية . أ.د/ رحاب مختار

كلمة رئيس الجامعة: أ.د/ عمار بودلاعة

والإعلان عن الافتتاح الرسمي لأشغال الملتقى.

الجلسة الإفتتاحية: رئيس الجلسة أ.د/ عاشور علوطي 10:20 إلى 11:15

مناقشة:

إستراحة قهوة.



الجامعة	عنوان المداخلة	رئيس الجلسة الافتتاحية: أ.د/ علوطي عاشر	التوقيت
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.	"how does the digital economy reshape the higher education in the digital age	العجال عدالة أسماء زقان	10:20 إلى 11:15
جامعة محمد بوضياف المسيلة	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وللمورد العلمي وعلاقته بجودة مخرجات الجامعة الجزائرية.	أ.د/ سعاعيلي اليامنة قادة بروزق	10:20 إلى 11:15
جامعة: مولود معصري تبزي وزو.	تجربة التعليم الإلكتروني والمدمج في الجزائر وتأثيرها على جودة المخرجات: منصة مودل Moodle	الدكتور: مسعود قرميس	10:20 إلى 11:15
جامعة قسنطينة 2	مدى مساهمة تكنولوجية المعلومات في تحسينا اداء الموارد البشرية . دراسة ميدانية على موظفي جامعة قسنطينة 2	أ.د سليماني صبرينة	10:20 إلى 11:15
جامعة برج بوعريريج	متطلبات ضمان جودة المورد البشري في جامعات الجيل الرابع ، رؤية استراتيجية للنموذج الجزائري	أ.د سمير عباس أ.د مختار رحاب	10:20 إلى 11:15
جامعة محمد بوضياف المسيلة.	استعراض كتاب "فن إدارة الموارد البشرية"	أ.د/ أرزقي عبد النور	10:20 إلى 11:15

10:20 إلى 11:15 إستراحة قهوة.



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
 مخبر الدراسات الانثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية  
 وبالشراكة مع دار علوم الإنسان والمجتمع



رئيس الجلسة الأولى: أ.د/ بومنقار مراد			
	عنوان المداخلة	أسم ولقب المتدخل	التوقيت
جامعة قسنطينة 2	التخطيط الاستراتيجي بين المقومات والعوامل المؤثرة	أ.د لوكية الهاشمي. صغيري حسين.	11:40-11:30
جامعة عنابة	التحول نحو التعليم الالكتروني في الجامعة الجزائرية	بوالشرش نورالدين بومنقار مراد	11:50-11:40
جامعة وهران	دور هيئة التدريس في تفعيل التعليم المدمج في المرحلة الجامعية من وجهة نظر الطلبة"دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة غليزان"	رشيد عبد الحادي	12:00-11:50
جامعة عبد الرحمن ميرية بجامعة	دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مواجهة التطورات التكنولوجية	سولمية عبد الرحمن	12:00-11:50
جامعة محمد بوضياف المسيلة	دراسة تحليلية حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (ماهية، أهليته، خطوات)	الغالية صيد وهيبة بن شعبان	12.10-12.00
جامعة مسيلة- تizi وزو.	التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي بالمؤسسة الجامعية محمد بوضياف بالمسيلة (دراسة ميدانية)	سعدية طيباوي محمد بن كيحول شتراوي خليدة	12.20-12.10
جامعة محمد بوضياف المسيلة	Strategic planning for human resources and the modern technological challenges: Which relation?	د/ فتحية صاهد د/ جليلة عزوق	12:30-12:20
جامعة 20 أكتوبر 1955 - سكيكدة	التعليم العالي في عصر الاقتصاد الرقمي: التحديات والفرص	د. مريم بالطة. د. آسيا بريغت	12:40-12:30
جامعة المسيلة.	نظرة حول أهم التجارب العربية والعالمية في استعمال التكنولوجيا الرقمية في التعليم العالي.	النذير قمرة أسماء خرخاش	12:50-12:40



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
 مخبر الدراسات الأنثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية  
 وبالشراكة مع دار علوم الإنسان والمجتمع

التوقيت	أسم ولقب المتدخل	عنوان البحث	رئيس الجلسة الثانية: أ.د/ مكفس عبدالمالك	جامعة المسيلة
11.40-11.30	حدة ميمون	أثر التحول الرقمي على تنمية بعض مهارات التعلم الذاتي لدى الطالب الجامعي	جامعة المسيلة	
11:50-11.40	أ.د شلبي زهير أ.د غانم إبتسام	الخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.	جامعة 20 أكتوبر 1955 بسيككدة المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسيككدة	
12:00-11:50	د. أحلام يحيى د. سعاد ولد محي الدين	المهارات المكتسبة من خلال التكوين عن بعد في التقنيات الرقمية لدى الأستاذة حديثي التوظيف.	جامعة المسيلة	
12:00-11:50	عائشة شلبي	مدخل مفاهيمي حول التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية	جامعة غرداية	
12.10-12.00	د. زموري حميدة	أهمية الإرشاد الأكاديمي في ظل التحول الرقمي للتعليم العالي	جامعة المسيلة	
12.20-12.10	ط. د. حموش سيرية د. حمادة صليحة	دور الرقمنة في عصرنة التعليم العالي	المركز الجامعي تبازة. جامعة وهران 2	
12:30-12.20	أ.د/ مكفس عبدالمالك أ.د/ نقيبل بوجمعة	معيقات الإنتاج العلمي بالذكاء الإصطناعي في اللغة العربية وسبل تجاوزها.	جامعة المسيلة	
12:40-12:30	د/ رفيق سعدون	الخدمات الرقمية وتأثيرها على جودة التعليم العالي	جامعة المسيلة	
12:50-12:40	أ.د/ شريفى حليمة أ.د/ زعور لبني	دور تقنية المودول في تحسين جودة التعلم لدى طلبة العلوم الإجتماعية .	جامعة المسيلة	
13:00-12:50	د/ أرفيس مريم	تطبيقات الذكاء الإصطناعي على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	جامعة المسيلة	



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مخبر الدراسات الأنثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية  
وبالشراكة مع دار علوم الإنسان والمجتمع



الجامعة	رئيس الجلسة الثالثة: أ.د / ملين نصيرة		
	عنوان المداخلة	أسم ولقب المتدخل	التوقيت
جامعة محمد بوضياف المسيلة	مساهمة المنصة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP في إثراء النشر العلمي داخل الجامعات الجزائرية	أ.د/ بونيف محمد ملين أ.د / ملين نصيرة	11:40-11:30
جامعة البويرة	جودة الأداء البيداغوجي كأحد سبل وسائل تطوير التدريس الجامعي في ظل نظام (ل.م.د)	لحميدي عادل شادي فاطمة	11:50-11:40
المراكز الجامعي - ميلة	تطبيقات الذكاء الصناعي على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	نصرورش أحمد نجيب بن الطيب علي	12:00-11:50
جامعة غرداية	جودة مخرجات الجامعة في ظل التحول والتطور التقني والتكنولوجي الحديث ومتطلبات معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.	الزيغم الشرع	12:00-11:50
جيجيل برج بوعريريج	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتأثيره على جودة أداء الأستاذ الجامعي.	صبرينة ميلاط نضرة ميلاط	12.10-12.00
جامعة محمد بوضياف مسيلة.	واقع توظيف التقنيات الرقمية في الجامعة الجزائرية من خلال مؤشرات تحليل SWOT	أ.د/ مصطفى بعلي أ.د/ بركات عبدالحق	12.20-12.10
جامعة قسنطينة	مستقبل الموارد البشرية في ظل آليات الذكاء الاصطناعي.	اسمعاعيلي ياسين عبد الرزاق صحي رفيق	12:30-12.20
جامعة المسيلة جامعة قسنطينة 2	"بصمة الرقمنة على واجهة الجامعة الجزائرية كآلية لعصرنة قطاع التعليم العالي"	حنان عبد الكبير حنان فنيش	12:40-12:30
جامعة محمد بوضياف المسيلة	نماذج رائدة في تطبيق التعليم الإلكتروني في ظل الرقمنة على المستوى الدولي والإقليمي	د. صونيا دودو	12:50-12:40
جامعة تبزي وزو جامعة المسيلة	دور تحليل البيانات (Tableau, SQL Python) في تحسين عملية تخطيط الموارد البشرية وانعكاسها على فعالية اتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم العالي	د. شيخاوي صلاح الدين ط.د/ شيخاوي مروان	13:00-12:50



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مخبر الدراسات الأنثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية  
 وبالشراكة مع دارعلوم الإنسان والمجتمع



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila



		رئيس الجلسة الرابعة: أ.د/ بوعلاقة فاطمة الزهراء	التوقيت
		عنوان المداخلة	أسم ولقب المتتدخل
جامعة محمد بوضياف المسيلة	جامعة محمد بوضياف المسيلة	تخطيط الموارد البشرية بين ضوابط العمل المؤسسي ودافعية العمل التطوعي . مركز المساعدة النفسية المسيلة نوذجا.	د/ بوعلاقة فاطمة الزهراء د/ بن زطة بلدية
جامعة المسيلة	جامعة المسيلة	نظريات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	ضياف زين الدين ملاك نصيرة
جامعة محمد خضر بسكرة	جامعة محمد خضر بسكرة	صعوبات التكوين عن بعد في التقنيات الرقمية لدى الأساتذة حديثي التوظيف - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على عينة من الأساتذة حديثي التوظيف دفعة 2023-2024	د/ عتبة بابش د/ أماء جلط
Université A/ Mira de Bejaia	L'intelligence artificielle et la planification stratégique des ressources humaines	Dr. LABOUDI Fatih Dr. AMIAR Ali	12:00-11:50
جامعة المسيلة	دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	ط.د/ زهير غنية	12:10-12:00
جامعة قسنطينة 2	نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات	د. جمال ياحي	12:20-12:10
جامعة محمد بوضياف المسيلة	تجارب دولية ناجحة في مجال التحول الرقمي في التعليم العالي	سهام بلقرمي	12:30-12:20
جامعة المسيلة	دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في نجاح وتطور المؤسسة	د/ بليل عفاف	12:40-12:30
جامعة محمد بوضياف مسيلة.	الاقتصاد الرقمي العربي ودور الأسكوا في تطويرهم	د/ رياض خوضر د/ خشعي عبدالبور	12:50-12:40
جامعة محمد بوضياف مسيلة.	تدخلات علم النفس الإيجابي لتجاوز معوقات التخطيط للموارد البشرية.	أ.د/ بوضياف نوال	13:00-12:50
جامعة محمد بوضياف مسيلة.	دور التحول الرقمي في جودة التعليم العالي	أ.د/ مخلوف بومدين ط.د/ حويسي الريتوني	13:00-12:50



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
 مخبر الدراسات الأنثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية  
 وبالشراكة مع دار علوم الإنسان والمجتمع

الجامعة	رئيس الجلسة الخامسة: أ.د/ أحمد سعودي		
	عنوان المداخلة	أسم ولقب المتدخل	التوقيت
جامعة ابرج بوعريريج جامعة المسيلة	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع التعليم العالي - المفهوم، الأهمية والدور	د. نabil عبدالمجيد أ.د/ علوطي عاشر	11:50-11:40
جامعة محمد بوضياف المسيلة	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل الثورة الرقمية: التحديات والفرص	بوزناد سميرة بن تومي سارة	12:00-11:50
جامعة محمد بوضياف المسيلة	ريادة الأعمال الرقمية في ظل الاقتصاد الرقمي: الفرص والتحديات على مستوى الجامعات	أ/ بوقرة عواطف د/ بوقرة حليمة	12:00-11:50
جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة	المقاربة الديناميكية لتسخير الفائض العمالي في المؤسسات العمومية الاقتصادية (الجزائرية (حصيلة تجربة	الأستاذ: بودشيشة أحمد	12.10-12.00
جامعة محمد بوضياف المسيلة	التحولات في مكان العمل العالمي شروط ما قبل الانتقال.	د/ عمر مناصرية د/ عبد الحميد شحام	12.20-12.10
جامعة زيان عاشرول الجلفة .	ادارة المورد البشري في ظل الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية . رؤوية تشخيصية	حدادو فطيمة	12:30-12.20
جامعة محمد بوضياف المسيلة.	التقنيات الحديثة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي الذكاء الاصطناعي انماذجا	د/ سمير مزروقي	12:30-12.20
جامعة محمد بوضياف المسيلة	التخطيط للتعليم العالي للتصدي للأزمات - قراءة في المراحل وال المجالات وفق المرفق العالمي للحد من الكورونا	أ.د/ أحمد سعودي ط.د/ الزهرة نوادي	12:40-12:30
جامعة محمد بوضياف المسيلة	ضوابط استخدام تكنولوجيا التعليم وتأثيرها في تحسين جودة التعليم العالي.	د/ سعيد بوجلال.	12:50-12:40
جامعة محمد بوضياف المسيلة.	آليات استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في توجيه التعليم العالي.	أ.د/ منير قندوز أ.د/ عزوز عبدالناصر د/ طيابية نادية	13:00-12:50



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مختبر الدراسات الانثربولوجية والمشكلات الاجتماعية  
 وبالشراكة مع دارعلوم الإنسان والمجتمع



الجامعة	الجلسة المتخصصة للمتدخلين عن بعد رئيس الجلسة: أ.د/ ضياف زين الدين		
	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتدخل	التوقيت
مختبر التربية والتطور، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد.	دور هيئة التدريس في تفعيل التعليم المدمج في المرحلة الجامعية من وجهة نظر الطلبة دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة غليزان"	د. عبد الهادي رشيد	11:40-11:30
المؤتمر الجامعي عبد المحيط بوصوف ميلة- جامعة المسيلة.	<b>The Use of Artificial Intelligence in Smart Recruitment and Talent Identification for Human Resources</b>	د. زيد جابر د. تلالي نبيلة	11:50-11:40
جامعة فاصدي مرياح - ورقلة -	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (المفاهيم والأسس).	شي الطاهر غريس مسعود	12:00-11:50
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	دور روبوتات الحادثة في تسهيل العمليات الإدارية بالمكتبات: مكتبة RASA انفوذجا	ط.د. ديرم وسام أ.د. عكنوش نبيل	12:00-11:50
جامعة قسنطينة 2	التحول الرقمي للمكتبات الجامعية لتحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي: دراسة تقييمية للموقع الالكتروني للمكتبات الجامعة الجزائرية.	ط.د. جبهان خروف أ.د. بحجة بومعرافي	12:10-12:00
جامعة أحمد درابية أدرار	قيم ثقافة الجودة وامكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي	د. بوشعور زهرة نوال أ.د. بوفارس عبد الرحمن	12:20-12:10
جامعة محمد الصديق بن بخي - جيجل -	التعليم العالي في ظل الاقتصاد الرقمي: فرص وتحديات	د/ توفيق بوخدوبي أ. د/ رضوان بواب	12:30-12:20
جامعة حمزة الخضر الوادي	دور الواقع الافتراضي والواقع المعزز في تعزيز المهارات العملية في التعليم العالي.	د/ فوزي فرجات	12:40-12:30

13.30- 13.00: نقاش مفتوح

اختمام أشغال الملتقى

توزيع الشهادات على المشاركين

قراءة توصيات لجنة الصياغة

## عنوان المداخلة :

**تخطيط الموارد البشرية بين ضوابط العمل المؤسساتي وداعية العمل التطوعي: مركز المساعدة النفسية – المسيلة نموذجا.**

من اعداد

الدكتورة : بن زطة بلدية

ملخص :

هدفت الدراسة إلى تحليل إشكالية تخطيط الموارد البشرية داخل مراكز المساعدة النفسية، مع التركيز على التوتر القائم بين المنطق المؤسساتي والمنطق التطوعي. تناولت المداخلة نموذج مركز المساعدة النفسية بالمسيلة، حيث تمت الإشارة إلى صعوبة التوفيق بين متطلبات التنظيم الإداري (مثل التوصيف الوظيفي والتقييم والانضباط) وبين داعية المتطوعين غير المرتبطة بعقد أو أجر. ركزت الدراسة على تحديد الحاجيات من الموارد البشرية، نوعية الكفاءات المطلوبة (نفسية، تواصلية، أخلاقية)، وتقاويم الحاجات بين الثابتة والدورية. كما تم التطرق إلى التوظيف والاستقطاب في السياقات التطوعية، والصعوبات الناتجة عن غياب الحواجز المادية، خاصة في مراكز تقديم خدمات حساسة كالدعم النفسي. وخلصت المداخلة إلى ضرورة إيجاد صيغة مزدوجة تجمع بين صرامة التسيير المؤسساتي ومرنة التطوع، بما يضمن جودة الخدمة دون المساس بداعية الفاعلين.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط الموارد البشرية، المساعدة النفسية، التطوع، التنظيم المؤسساتي، الكفاءات، التحفيز، العمل الإنساني.

### **Abstract:**

The study aimed to analyze the issue of human resources planning in psychological assistance centers, with a focus on the tension between institutional logic and voluntary engagement. The case of the Psychological Assistance Center in M'sila was discussed, highlighting the challenge of reconciling administrative requirements (such as job descriptions, evaluations, and discipline) with the intrinsic motivation of volunteers who are not bound by contracts or salaries. The study addressed the identification of human resource needs, the required competencies (psychological, communicative, and ethical), and the distinction between fixed and periodic staffing needs. Recruitment and volunteer involvement mechanisms were examined, as well as the impact of lacking financial incentives—especially in institutions offering sensitive services such as psychological support. The presentation concluded by emphasizing the need for a dual strategy that merges institutional rigor with the flexibility of volunteerism to ensure service quality while preserving volunteer motivation.

**Keywords:** Human resources planning, psychological assistance, volunteering, institutional organization, competencies, motivation, humanitarian work.

## مقدمة :

في السياقات المهنية ذات الطابع الإنساني، مثل مراكز المساعدة النفسية، يبرز تخطيط الموارد البشرية كعامل محوري في ضمان استمرارية الخدمات وجودتها، غير أن هذا التخطيط لا يخضع فقط لمعايير العمل المؤسسي الصارمة، بل يتلاطم بشكل وثيق مع عناصر غير رسمية، يأتي على رأسها البعد التطوعي الذي يستند إليه جزء كبير من الكادر البشري. في هذا الإطار، تطرح إشكالية التوفيق بين متطلبات التنظيم المؤسسي – كالتصنيف الوظيفي، آليات التقييم، وضوابط الانضباط الإداري – وبين دافعية الأفراد المتطوعين الذين يتحركون بداعي إنساني وأخلاقي لا تحكمه بالضرورة اعتبارات الأجر أو الترقية. إن مركز المساعدة النفسية بالمسيلة يقدم نموذجاً ميدانياً لهذه المفارقة، حيث نجد طفقاً متتوعاً يجمع بين المهني والمتطوع، ما يضع المسؤولين أمام إشكالية التسخير المرن دون المساس بالهيكلة المؤسساتية. ومن هنا تبرز التساؤلات الجوهرية: **كيف يمكن تخطيط الموارد البشرية في هذا المركز بما يضمن استقرار العمل وفعاليته؟ وما مدى قدرة النظام الإداري على استيعاب منطق التطوع دون الوقوع في الفوضى أو الاستغلال؟**

## 1 - مدخل مفاهيمي عام :

### تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو عملية منظمة تهدف إلى التقدير الكمي والنوعي للاحتجاجات الحالية والمستقبلية من العاملين داخل المؤسسة، مع تحديد الكفاءات المطلوبة، وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين. لا يقتصر التخطيط على استقدام الأفراد بل يشمل تحليل الوظائف، تقدير الفجوات، تطوير القدرات، وضمان التلاويم بين الأفراد ومهامهم. هذا التخطيط يشكل العمود الفقري لأي منظومة إدارية فعالة، خاصة في المؤسسات التي تتعامل مع العنصر البشري كمورد أساسي وليس مجرد أداة تنفيذ. إن غياب هذا التخطيط يجعل المؤسسة عرضة للارتجال، التكرار، أو نقص الكفاءات في لحظات حاسمة (الرفاعي، 2019، ص. 71).

### الفرق بين الموارد البشرية في المؤسسات الرسمية وبين الموارد التطوعية:

يوجد فرق جذري بين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الرسمية وتلك الموجودة في الفضاءات التطوعية.

في المؤسسات الرسمية، الموارد البشرية تخضع لقوانين العمل، عقود توظيف واضحة، ترقية، تقييم، وعقوبات. يسهل ضبطها ضمن هيكلة إدارية، وثمار عبر أدوات بيروقراطية معروفة مثل البطاقة الوظيفية، جدول المهام، وسلم الأجر، إلخ. العامل يُقيّم على أساس الأداء المرتبط بمؤشرات إنتاجية، وغالباً ما تكون العلاقة قائمة على المردودية مقابل الأجر (خليف، 2018، ص. 62).

في المقابل، **الموارد التطوعية** تعتمد على دافعية ذاتية تنبع من القيم، الانتماء الإنساني، وحساسية المسؤولية المجتمعية. المتتطوع لا تربطه بالمؤسسة علاقة تعاقدية صارمة، بل علاقة قائمة على الالتزام الأخلاقي. هذا ما يجعل تسخير هذا النوع من الموارد أكثر تعقيداً، لأنه لا يخضع لنفس أدوات التحكم، بل

يتطلب تحفيزاً غير مادي، وإشراكاً فعالاً يشعر فيه المتطوع بأنه جزء من المشروع، وليس مجرد منفذ (بوفلاقة، 2020، ص. 97).

### أهمية التمييز بين البعدين في مراكز المساعدة النفسية:

مراكز المساعدة النفسية تمثل فضاءً خاصاً يتموقع بين البعدين: بعد المؤسسة الرسمية وبعد الفعل التطوعي. فهي تقدم خدمات حساسة (دعم نفسي، إنصات، توجيه، متابعة)، وغالباً ما تكون مواردها البشرية مزيجاً من مختصين دائمين ومتطوعين. هنا تبرز ضرورة التمييز بين المنطق المؤسساتي والمنطق التطوعي في التخطيط البشري.

الخلط بين البعدين يؤدي إلى مشكلات على مستويين:

- على المستوى الإداري: يصبح من الصعب ضبط المهام، توزيع الأدوار، وتحقيق الاستقرار الوظيفي في غياب قواعد واضحة.

- على المستوى الإنساني: الشعور بالتهميش أو الاستغلال قد يقلل من دافعية المتطوعين، خاصة إذا تم تحويلهم مسؤوليات دون اعتراف رمزي أو معنوي.

من هنا، من الضروري أن يُصمم التخطيط البشري في مثل هذه المؤسسات على أساس مزدوج: احترام الضوابط المؤسساتية من جهة، وتعزيز دافعية الفعل التطوعي من جهة أخرى. النجاح في هذه المعادلة يضمن استمرارية المركز وكفاءته، ويحول المتطوع من عنصر عابر إلى فاعل دائم (عبد القادر، 2017، ص. 144).

## 2 - تحديد الحاجيات من الموارد البشرية في السياق النفسي:

في المراكز ذات الطابع النفسي، لا يكفي تحديد عدد الأفراد اللازمين بل يجب تحديد نوعية الكفاءات المطلوبة بدقة، لأن العمل النفسي يتطلب مستوى عالٍ من التخصص والاتزان الانفعالي. الحاجة هنا لا تُقاس بعدد المناصب بل بمدى مواعنة الشخص المعني لمتطلبات العلاقة العلاجية أو الإرشادية، ما يستدعي تخطيئاً دقيقاً يأخذ في الاعتبار خصائص الفئة المستهدفة وطبيعة الخدمات المقدمة (قاني، 2016، ص. 88).

### نوع الكفاءات المطلوبة (نفسية، تواصلية، أخلاقية):

العمل في الفضاء النفسي يتطلب ثلاثة كفاءة مترابطة:

- **كفاءة نفسية:** وتشمل الاستقرار العاطفي، القدرة على تحمل الضغط، والوعي بالذات، باعتبار أن أي خلل نفسي لدى القائم بالخدمة قد يؤدي إلى أضرار على المتلقي (بن ميرة، 2017، ص. 54).

- **كفاءة تواصلية:** وهي أساسية في المساعدة النفسية، تشمل الإصغاء النشط، لغة الجسد المناسبة، واستعمال لغة خالية من الحكم، لبناء علاقة مهنية قائمة على الثقة.

- **كفاءة أخلاقية:** بلا تقل أهمية عن الكفاءة المهنية، وتشمل احترام خصوصية المستفيد، السرية المهنية، والالتزام بمصلحة الآخر دون استغلال أو إسقاطات شخصية (العويسى، 2020، ص. 112).

### الفرق بين الحاجيات الثابتة والدورية:

- **ال حاجيات الثابتة**: تمثل المناصب والكافاءات التي لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها على مدار السنة (مثل الأخصائي النفسي، المكلف بالاستقبال، منسق البرامج).

- **ال حاجيات الدورية**: ترتبط بأشطة موسمية، حملات تحسيسية، أو تدخلات ظرفية مثل الأزمات والكوارث. هنا تُستدعي موارد بشرية إضافية، غالباً من المتطوعين أو المتدربين، لتغطية الضغط المؤقت دون التزام دائم (حويلي، 2022، ص. 133).

### **3 - التوظيف والاستقطاب بين المنطق الإداري والمنطق التطوعي:**

التوظيف في المنطق الإداري مؤطر بإجراءات صارمة، تشمل تحليل الوظائف، تحديد المؤهلات المطلوبة، الإعلان، الانتقاء، والعقود القانونية. في حين أن المنطق التطوعي يرتكز على استقطاب الأفراد بناءً على الدافعية الذاتية والرغبة في تقديم خدمة اجتماعية، ما يجعل عملية "التوظيف" أقرب إلى التحفيز والتشجيع منه إلى التعيين (عطوي، 2020، ص. 67). لذا فإن الدمج بين المنطقتين يتطلب فهماً مزدوجاً: احترام معايير الجودة المؤسساتية دون إضعاف الحافز الشخصي للمتطوع.

#### **كيف يتم التوظيف في مركز يعتمد على المتطوعين:**

في مركز يغلب عليه الطابع التطوعي، مثل مركز المساعدة النفسية، لا يتم التوظيف وفق عقود ثابتة، بل من خلال آليات استقطاب مرنّة تعتمد على المقابلات النفسية، تقييم الحافزية، والتأكد من توفر الحد الأدنى من الكفاءات النفسية والتواصلية (خليفي، 2018، ص. 144). غالباً ما يتم عبر شبكات العلاقات، أيام الأبواب المفتوحة، أو حملات توعوية تستهدف طلاب علم النفس أو المهنّيين الراغبين في خدمة مجتمعية.

#### **صعوبات المواجهة بين الشروط المؤسساتية ومرنة التطوع:**

إحدى الإشكالات الجوهرية التي تواجهها مراكز تعتمد على متطوعين تكمن في الصدام بين ما تفرضه المتطلبات الإدارية من التزامات ومسؤوليات، وبين مرنة وأحياناً هشاشة الالتزام التطوعي. فالمؤسسة مطالبة بضمان استمرارية الخدمة وجودتها، بينما المتطوع غير ملزم قانونياً ولا خاضع لعقوبات، ما يضعف قدرة التسيير الصارم (بن حدو، 2021، ص. 93). هذه الهوة قد تؤدي إلى غموض في التوقعات وخلل في التنظيم إذا لم تُعالج عبر آليات تحفيز وانخراط مرنة ومدروسة.

#### **تأثير غياب الحوافز المادية على عملية الاستقطاب:**

غياب المقابل المالي يعد عائقاً كبيراً أمام استقطاب كفاءات عالية خصوصاً في التخصصات الحساسة كعلم النفس. إذ تظهر دراسات ميدانية أن غياب الأجر يقلص من عدد المتقدمين ويوثر على مدة التزامهم (حسام، 2019، ص. 58). ومع ذلك، يمكن تعويض هذا الغياب عبر بناء شعور قوي بالانتماء، توفير تغذية راجعة، شهادات مشاركة، ودعم معنوي مستمر، مما يعزز الدافعية الداخلية والاستمرار في تقديم الخدمة.

### **4 - التكوين والتدريب داخل المركز:**

التكوين والتدريب داخل مراكز المساعدة النفسية يمثلان حجر الزاوية لضمان جودة الخدمات النفسية المقدمة، خاصة في مؤسسات تعتمد على المتطوعين. هذا التكوين يشمل أكثر من مجرد نقل المعرفة، فهو

يتطلب بناء قدرات نفسية ومهنية متوازنة تسمح للمتطوعين بالتحكم في مواقف الضغط النفسي والتعامل مع حالات معقدة بحرفية.

### ضرورة التأهيل النفسي والمهني للمتطوعين:

التأهيل النفسي للمتطوعين في مراكز المساعدة النفسية لا يمكن تجاهله، لأنه الأساس الذي يمكنهم من التحكم في ضغوط العمل النفسي والتعامل مع حالات نفسية معقدة دون أن يتأثروا افعاليًا (شوفي، 2019، ص. 112). هذا التأهيل يهيئهم نفسياً لمواجهة المواقف الصعبة ويحافظ على توازنهم الداخلي. أما التأهيل المهني، فهو يركز على تزويد المتطوعين بالمعرفة والمهارات التقنية اللازمة للعمل الفعال، مثل مهارات التواصل، إدارة الأزمات، والتدخل النفسي الأولي. غياب هذا التأهيل يجعل المتطوعين عرضة للخطأ والإرهاق النفسي، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمة المقدمة.

### مدى التزام المركز ببرامج تكوين منهجية:

الالتزام ببرامج تكوين منتظمة ومنهجية يعكس مدى احترافية المركز وحرصه على تطوير كوادره من المتطوعين (بن عمر، 2021، ص. 78). البرامج المنهجية تشمل تخطيط محتوى تدريبي محدد، تقييم مستمر للنتائج، وتحديث دائم للمناهج وفقاً لاحتياجات العمل. هذا الالتزام يؤثر بشكل مباشر على استمرارية المتطوعين، ويزيد من مستوى الحرافية في الأداء، بينما نقص الالتزام يؤدي إلى ضعف الأداء وارتفاع معدلات التسرب من العمل التطوعي.

### الفارق بين التكوين في المؤسسات الرسمية والتكوين في الفضاءات التطوعية:

في المؤسسات الرسمية، التكوين يتم عبر برامج معتمدة ذات مناهج واضحة، يتبعها تقييم رسمي وشهادات معترف بها، مما يضمن جودة عالية وموثوقية في الكفاءات المكتسبة (الموساوي، 2017، ص. 95). أما في الفضاءات التطوعية، فالتكوين أكثر مرونة وأقل رسمية، غالباً ما يكون تدريبات ميدانية أو ورش عمل قصيرة تركز على نقل الخبرة العملية. هذا الفارق يؤدي إلى تفاوت في مستوى التأهيل بين المتطوعين، لكنه يسمح بتكييف أفضل مع ظروف العمل غير النظامية في التطوع.

## 5 - نماذج النظرية :

### نظريّة الدافعية الذاتية لـ (Deci & Ryan 1985) :

تعد هذه النظرية من أهم النماذج النفسية التي تفسر دوافع السلوك الإنساني، حيث تميز بين الدافعية الداخلية التي تتبع من الإحساس بالرضا الذاتي، الإنجاز، والانتماء، والدافعية الخارجية التي ترتبط بالحوافز المادية أو الضغط الاجتماعي. في السياقات التطوعية، تمثل الدافعية الداخلية المحرك الأساسي للمبادرة والاستمرار، خاصة في ظل غياب المكافآت المادية. وبذلك، فإن المؤسسات التي تعتمد على العمل التطوعي مطالبة بخلق بيئه نفسية تُشعّ الحاجات الثلاثة الأساسية وفق النظرية: الاستقلالية، الكفاءة، والانتماء الاجتماعي، لضمان فعالية واستدامة انخراط المتطوعين (أبو زيد، 2022، ص. 134).

### نظريّة العاملين لهيرزبرغ (1959) :

ترتكز هذه النظرية على تقسيم العوامل المؤثرة في الرضا وعدم الرضا الوظيفي إلى فئتين: العوامل المحفزة التي تخلق الرضا، مثل الشعور بالإنجاز والتقدير والمسؤولية، والعوامل المعاوقة أو البيئية التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، مثل الأجر، ظروف العمل، والسياسات الإدارية. في البيئة التطوعية، ستبدل العوامل المحفزة غالباً بمعنى رمزية ومعنى، كالاعتراف بالجهد والإحساس بالجدى، في حين أن غياب التنظيم أو الغموض في الدور قد يمثل عوامل معاوقة تؤدي إلى الفتور أو الانسحاب. لذا يجب على مراكز المساعدة النفسية التي تستند إلى متطوعين أن تعيّن أن غياب الأجر بتنظيم محفز وهيكلي إداري داعم (بوزيدى، 2018، ص. 90).

## نظريّة النظم المفتوحة:

تُقدم هذه النظرية منظوراً شمولياً للمؤسسة بوصفها كياناً حياً يتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة به. فال المؤسسة لا تُفهم كهيكل مغلق بل كنظام مفتوح يتلقى مدخلات من السياق الخارجي (اجتماعية، اقتصادية، نفسية...) ويُعيد إنتاجها داخلياً في صورة خدمات أو ممارسات. في مراكز المساعدة النفسية، يُظهر هذا بوضوح حين تفرض الأزمات الاجتماعية أو الكوارث ضغطاً مفاجئاً على الموارد البشرية، ما يستوجب استجابة مرنّة وتحطيطًا متجدداً للكفاءات. إن غياب هذه النظرة التفاعلية يؤدي إلى عجز في التكيف أو قصور في الأداء، خصوصاً في المراكز المعتمدة على فرق تطوعية غير دائمة (العمرى، 2020، ص. 67).

## المقاربة المؤسساتية :

تفترض هذه المقاربة أن المؤسسة ليست مجرد بنيات تنظيمية وقوانين، بل فضاء دينامي تتدخل فيه الأدوار، التراتبيات، والتمثيلات الاجتماعية. في هذا الإطار، يصبح الفعل التطوعي خاضعاً لإكراهات تنظيمية قد تضعف من دافعيته. فكلما زادت التراتبية والصرامة الإدارية داخل مؤسسة تطوعية، زادت احتمالات التوتر بين النظام الرسمي والمنطق التطوعي المرن، مما قد يُنتج نوعاً من التأكّل في المبادرة الفردية والاندماج العاطفي مع المهام. من هنا، فإن التحدي الأساسي يتمثل في إيجاد توازن دقيق بين الانضباط المؤسسي وحرية الفعل التطوعي بما يضمن الفعالية دون المساس بروح الالتزام الذاتي (مدادي، 2023، ص. 152).

## ٦- دراسة واقعية :

يشكل تخطيط الموارد البشرية في السياقات المختلطة—التي تتقاطع فيها البنى التنظيمية الصارمة والدّوافع التطوعية الحرة—واحداً من أكثر التحديات تعقيداً في المؤسسات ذات الطابع الإنساني، كمراكز المساعدة النفسية. ففي مثل هذه البيئات، تتقاطع الحاجة إلى الانضباط الإداري (كالتوصيف الدقيق للوظائف، توزيع الصالحيات، تحديد المسؤوليات، تقييم الأداء، والامتثال القانوني)، مع ديناميكيات لا مؤسساتية تحركها الدافعية الذاتية، والرغبة في تقديم الدعم المجتمعي دون مقابل مادي مباشر. التخطيط في هذا السياق لا يمكن أن يعتمد حصرياً على النماذج الكلاسيكية للموارد البشرية التي طورت في بيئات مؤسسية صلبة، لأن المطلع، بخلاف الموظف الرسمي، لا تحكمه عقود تشغيل أو هيكل تراتبية، بل شبكة من الدّوافع النفسية والرموزية تتراوح بين الإحساس بالواجب، والانتماء لقضية، وتأكيد الذات.

في مركز المساعدة النفسية بولاية المسيلة، أظهرت الدراسة الواقعية أن التخطيط التقليدي —الذي يبدأ بتحليل الحاجات، ثم التوظيف، فالتكوين، ثم تقييم الأداء— يصطدم بعدة عوائق، أبرزها غياب استقرار الموارد البشرية، وتذبذب الالتزام، وصعوبة فرض شروط مؤسساتية على أفراد لا يتلقاًون أجوراً ولا يخضعون لنظام مساءلة صارم. بالمقابل، يُظهر المتطوعون درجة عالية من التماهي مع قيم المؤسسة

حين يشعرون بالاحترام، التقدير، والتأثير، وهي مؤشرات دافعية لا يمكن ضمانها عبر الآليات البيروقراطية فقط، بل تتطلب تخطيًّا مرتًّا يأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم النفسية وتوقعاتهم غير المعلنة.

يتطلب هذا الوضع رؤية مزدوجة: من جهة، ضبط العمل عبر إجراءات واضحة، تنظيم هيكلٍ من، ومتابعة أداء نقيمي موضوعي؛ ومن جهة أخرى، توفير بيئة تعزز الدافعية الداخلية، كتوفير التكوين النوعي، إشراك المتطوع في اتخاذ القرار، الاعتراف بجهوده معنوًياً، وتوفير مساحات للتعبير والانتماء. فنحاج التخطيًّط هنا لا يُفاسق فقط بعدد الكفاءات المستقطبة أو البرامج المنجزة، بل بمدى استدامة الفعل التطوعي، وتماهي الأفراد مع أهداف المركز. وهنا تبرز أهمية النظريات النفسية في فهم هذا التداخل، مثل نظرية الدافعية الذاتية لـ Deci & Ryan ، التي تُفرق بين الدافعية الخارجية (المحفزات المادية) والدافعية الداخلية (الرضا الذاتي والانتماء)، وكذا نظرية العاملين لهيرزبرغ التي توضح كيف يمكن أن تتحقق ظروف العمل الالتزام رغم توفر الرغبة. أما المقاربة المؤسساتية فتكشف ضرورة احترام التراتب والتنظيم دون إخماد الفعل التطوعي الحر، في حين تتيح نظرية النظم المفتوحة إدراك أثر البيئة المحيطة على أداء الأفراد داخل المنظومة.

## **7 - توصيات ومقترنات :**

### **- تصميم هيكل تنظيمي من:**

يُوصى بوضع هيكل إداري يأخذ بعين الاعتبار التنوع في الوضعيات القانونية (موظفو دائمون، متعاقدون، متطوعون) ويضمن توزيعًا واضحًا للمهام دون فرض نمط بيروقراطي خانق على المتطوعين.

### **- تحليل دوري لل حاجيات الوظيفية:**

يجب اعتماد آلية مستمرة لتحليل الحاجيات البشرية وفق تطور خدمات المركز، مع التمييز بين الوظائف الثابتة (كالإشراف والتنسيق) والوظائف الدورية (كالإرشاد النفسي والتوكيل بالحالات المستعجلة).

### **- بناء نظام استقطاب تطوعي قائم على المعنى:**

ضرورة تجاوز منطق الاستقطاب التقليدي بالتركيز على الترويج لقيم المركز، والتأثير المجتمعي، والتماهي مع الرسالة الإنسانية، لجذب المتطوعين من فئات نوعية.

### **- اعتماد خطة تكوين مزدوجة (مهنية وإنسانية):**

من المهم تطوير مسارات تكوين تدمج الجوانب التقنية النفسية (أخلاقيات التدخل، مهارات الإصغاء، الطوارئ النفسية) مع أبعاد تعزيز الانتماء، العمل الجماعي، وتسهيل الضغط العاطفي.

### **- إرساء نظام تقييم تشاركي غير عقابي:**

يُسخن تطوير أدوات تقييم مرنة، تراعي خصوصية التطوع، وتشجع الفاعلية بدل الاقتصار على الرقابة، من خلال جلسات تغذية راجعة، استبيانات رضا، وورشات جماعية لتحليل الأداء.

### **- خلق آليات تحفيز غير مادية:**

ينبغي الاستثمار في التحفيز المعنوي من خلال شهادات تقدير، إبراز المساهمات في التقارير، إشراك المتطوعين في صنع القرار، وضمان شعورهم بالانتماء والجذوى.

### **- مأسسة ثقافة العمل التطوعي داخل المركز:**

من الضروري أن تؤسس ثقافة مؤسساتية تعرف بالتطوع كجزء من البنية وليس كملحق خارجي، عبر تضمينه في السياسات الداخلية، وبرامج التكوين، وآليات التسبيير.

**- تفعيل المقاربة السيسية في التخطيط:**

يجب أن يعتمد تخطيط الموارد البشرية على تحليل شمولي يأخذ بعين الاعتبار السياق المحلي، التغيرات الاجتماعية، التحولات في طبيعة الطلب على الدعم النفسي، ومكانة المركز في محيطه المجتمعي.

**- تشبيك المركز مع مؤسسات تكوينية وجامعية:**

عقد شراكات مع الجامعات والمعاهد المختصة لتأطير طلبة علم النفس ضمن مسارات تطوعية مدرّسة، مما يضمن استمرارية المورد البشري وتجديده.

**- تدوين التجربة وتقييمها بشكل دوري:**

تشكل المراكز النفسية فضاءات حيوية للتجريب الميداني، ومن المفيد تدوين النماذج التنظيمية المعتمدة، وإجراء تقييم دوري لمروءية التخطيط البشري وفعاليته، من أجل تحسين الأداء وتعزيز التجربة.

**خاتمة :**

في الختام، يتبيّن من خلال تناول موضوع تخطيط الموارد البشرية بين ضوابط العمل المؤسساتي وداعية العمل التطوعي أن التوفيق بين المنطقيين لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلّب هندسة دقّقة للموارد، تستوعب خصوصيات كل من الفعل التطوعي والعمل المنظم داخل مؤسسة نفسية. مركز المساعدة النفسية – المسيلة كنموذج يعكس هذا التحدي المزدوج، حيث يُفرض الالتزام بالهيكلة، والتقوين، والتقييم، من جهة، وُتُستدعي في الجهة المقابلة مقومات الانتماء، والتحفيز المعنوي، والمرونة التسبيّرية، للحفاظ على طاقة المتطوع واستدامة عطائه. إن التحدي اليوم لا يمكن فقط في سد الحاجيات البشرية، بل في تحويل المورد البشري، سواء كان موظفاً أو متطوعاً، إلى فاعل مؤسسي ملتزم، يحمل المشروع النفسي- الاجتماعي ويؤمن بأبعاده. بذلك يصبح التخطيط وظيفة استراتيجية تعيد تشكيل العلاقة بين الإنسان والمؤسسة على أساس من التقدير المتبادل، والمعنى، والنجاعة المجتمعية.

## المراجع:

- أبو زيد، سمير. 2022. الدافعية الإنسانية في المجال النفسي والاجتماعي .ط1. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- بوزيدي، نصر الدين. 2018. التحفيز في المنظمات غير الربحية .ط1. دار الهدى، الجزائر، الجزائر.
- العمري، فؤاد. 2020. نظرية النظم في الإدارة الحديثة .ط2. دار الكتاب الجامعي، الرياض، السعودية.
- مدانى، ليلى. 2023. الإدارة المؤسساتية والتحكم في الموارد البشرية .ط1. دار الرفاه، الجزائر، الجزائر.
- شوقي نادر، 2019، التكوين المهني والنفسي في العمل الاجتماعي، ط1، دار الهدى، القاهرة، مصر.
- بن عمر سعيد، 2021، إدارة الموارد البشرية في المنظمات التطوعية، ط2، دار النجاح، تونس، تونس.
- الموساوي خالد، 2017، التكوين في العمل التطوعي: مقاربة نظرية وتطبيقية، ط1، دار الفنون، الرباط، المغرب.
- عطوي سفيان، 2020، إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية، ط1، دار النور، تونس، تونس.
- خليفي مروان، 2018، الإدارة النفسية للموارد البشرية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، ط1، دار العلوم الإنسانية، الجزائر، الجزائر.
- بن حدو زينب، 2021، العمل التطوعي والإدارة الاجتماعية: نحو تسيير تشاركي فعال، ط1، دار الوفاق، الرباط، المغرب.
- حسام الدين ياسين، 2019، الدافعية في العمل التطوعي: مدخل تنظيمي ونفسي، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- قناني رفيقة، 2016، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، الجزائر.
- بن ميرة فاطمة الزهراء، 2017، أخلاقيات المهن النفسية، ط1، دار البصائر، الجزائر، الجزائر.
- العويسى نادية، 2020، مهارات التواصل العلاجي في الإرشاد النفسي، ط1، دار الهدى، بسكرة، الجزائر.
- حويلي نسرين، 2022، تسيير الموارد البشرية في المنظمات الاجتماعية، ط1، دار الخلدونية، الجزائر، الجزائر.
- الرفاعي خالد، 2019، إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط2، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- خليف محمد، 2018، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- بوفلاقة عبد القادر، 2020، تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية، ط1، دار الجامعي، وهران، الجزائر.
- عبد القادر زهرة، 2017، إدارة العمل التطوعي، ط1، دار الرشاد الحديثة، الدار البيضاء، المغرب.