



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



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:
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين جودة التعليم العالي في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي
والمنعقد يوم: 23 أكتوبر 2024 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حضوريا وعن طريقة التحاضر عن بعد بمداخلة عنوانها:
"تخطيط الموارد البشرية بين ضوابط العمل المؤسسي ودافعية العمل التطوعي -
مركز المساعدة النفسية المسيلة نموذجا.

مدير دار علوم الإنسان والمجتمع



أ. د. / ع. ط. عاشور
م. د. دار علوم الإنسان والمجتمع

رئيسة الملتقى

د. بوزناد سهيرة

العميد
المكلف بتسيير عمادة كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية
حساب مختار



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



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

يوم الأربعاء 23 أكتوبر 2024

قاعة المحاضرات عبد الحميد بن باديس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة القديمة،
طريق اشبيليا

من الساعة 09:30 إلى غاية 10:15

افتتاح الملتقى بآيات بينات من الذكر الحكيم

النشيد الوطني.

كلمة رئيس الملتقى : أ.د/ بوزناد سميرة

كلمة مدير مخبر الدراسات الانثروبولوجية 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 الافتتاحية: رئيس الجلسة أ.د/ عاشور علوطي 10:20 إلى 11:15

مناقشة:

إستراحة قهوة.



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



الجامعة	رئيس الجلسة الافتتاحية: أ.د/ علوطني عاشور		
	عنوان المداخلة	أسم ولقب المتدخل	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/ سماعيل اليامنة قادرة برزوق	10:20 إلى 11:15
جامعة: مولود معمري تيزي وزو.	تجربة التعليم الالكتروني والمدمج في الجزائر وتأثيرها على جودة المخرجات: منصة مودل Moodle نموذجاً.	الدكتور: مسعود قريمس	10:20 إلى 11:15
جامعة قسنطينة 2	مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين اداء الموارد البشرية .دراسة ميدانية على موظفي جامعة قسنطينة 2	أ.د سليمان صبرينة	10:20 إلى 11:15
جامعة برج بوعرييج جامعة محمد بوضياف مسيلة.	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 البويرة	إستعراض كتاب " فن إدارة الموارد البشرية"	أ.د/ أرزقي عبدالنور	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

التوقيت	أسم ولقب المتدخل	عنوان المداخلة
11.40-11.30	أ.د لوكية الهاشمي. صغيري حسين.	التخطيط الاستراتيجي بين المقومات والعوامل المؤثرة
11:50-11:40	بوالشرش نورالدين بومنقار مراد	التحول نحو التعليم الالكتروني في الجامعة الجزائرية
12:00 - 11:50	رشيد عبد الهادي	دور هيئة التدريس في تفعيل التعليم المدمج في المرحلة الجامعية من وجهة نظر الطلبة "دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة غليزان"
12:00 - 11:50	سوالية عبدالرحمن	دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مواجهة التطورات التكنولوجية
12.10 - 12.00	الغالية صيد وهيبة بن شعبان	دراسة تحليلية حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (ماهيته، أهميته ،خطوات)
12.20-12.10	سعدية طيباوي محمد بن كيجول شتراوي خليدة	التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي بالمؤسسة الجامعية محمد بوضياف بالمسيلة (دراسة ميدانية)
12:30-12.20	د/ فتيحة صاهد د/ جميلة عزوق	Strategic planning for human resources and the modern technological challenges: Which relation?
12:40-:12:30	د. مريم بالطة. د. آسيا بريغت	التعليم العالي في عصر الاقتصاد الرقمي: التحديات والفرص
12:50-12:40	النذير قمره أسماء خرخاش	نظرة حول أهم التجارب العربية والعالمية في استعمال التكنولوجيا الرقمية في التعليم العالي.





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



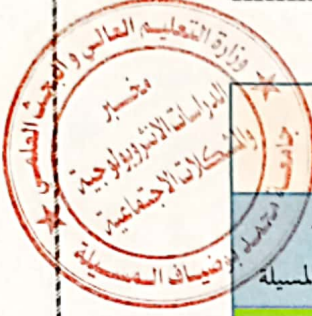
رئيس الجلسة الثانية: أ.د/ مكفس عبدالمالك			
التوقيت	أسم ولقب المتدخل	عنوان البحث	الجامعة
11.40-11.30	حدة ميمون	أثر التحول الرقمي على تنمية بعض مهارات التعلم الذاتي لدى الطالب الجامعي	جامعة المسيلة
11:50-11:40	أ.د شلاي زهير أ.د غانم إبتسام	التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.	جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بسكيكدة
12:00 -11:50	د. أحلام يحي د. سعاد ولد محي الدين	المهارات المكتسبة من خلال التكوين عن بعد في التقنيات الرقمية لدى الأساتذة حديثي التوظيف.	جامعة المسيلة
12:00 -11:50	عائشة شلاي	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 سميرة د. حمادة صليحة	دور الرقمنة في عصرنة التعليم العالي	المركز الجامعي تيبازة. جامعة وهران2
12:30-12.20	أ.د/ مكفس عبدالمالك أ.د/ نقبيل بوجمة	معوقات الإنتاج العلمي بالذكاء الاصطناعي 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/ شرفي حليلة أ.د/ زعرور لبنى	دور تقنية المودل في تحسين جودة التعلم لدى طلبة العلوم الاجتماعية .	جامعة المسيلة
13:00-12:50	د/ أرفيس مريم	تطبيقات الذكاء الاصطناعي على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	جامعة المسيلة



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



الجامعة	رئيس الجلسة الثالثة: أد / 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	أد/ بونيف محمد ملين أد / ملين نصيرة	11.40-11.30
جامعة البويرة	جودة الأداء البيداغوجي كأحد سبل وسائل تطوير التدريس الجامعي في ظل نظام (د.م.ل)	لمحيدي عادل شادي فاطمة	11:50-11:40
المركز الجامعي - مسيلة	تطبيقات الذكاء الصناعي على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	نصروش أحمد نجيب بن الطيب علي	12:00 -11:50
جامعة غرداية	جودة مخرجات الجامعة في ظل التحول والتطور التقني والتكنولوجي الحديث و متطلبات معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.	الزيعم الشرع	12:00 -11:50
جيجل برج بوعريرج	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتأثيره على جودة أداء الأستاذ الجامعي.	صبرينة ميلاط نصرة 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.	اسماعيل ياسين عبد الرزاق صبحي 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 و الإقليمي	د. صونيا دودو	12:50-12:40
جامعة تيزي 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 الانثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية
وبالشراكة مع دار علوم الإنسان والمجتمع



الجامعة	رئيس الجلسة الرابعة: أ.د. بوعلاقة فاطمة الزهراء		
	عنوان المداخلة	أسم ولقب المتدخل	التوقيت
جامعة محمد بوضياف المسيلة	تخطيط الموارد البشرية بين ضوابط العمل المؤسساتي ودافعية العمل التطوعي . مركز المساعدة النفسية المسيلة نموذجاً.	د/ بوعلاقة فاطمة الزهراء د/ بن زطة بلدية	11.40-11.30
جامعة المسيلة	نظريات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	ضياف زين الدين ملاك نصيرة	11:50-11:40
جامعة محمد خيضر بيسكرة جامعة سطيف 2	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/عتيقة بابش د/ أسماء لجلط	12:00 -11:50
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 يحيى	12.20-12.10
جامعة محمد بوضياف المسيلة	تجارب دولية ناجحة في مجال التحول الرقمي في التعليم العالي	سهام بلقمرى	12:30-12:20
جامعة المسيلة	دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في نجاح وتطور المؤسسة	د/ بليل عفاف	12:40-:12:30
جامعة محمد بوضياف مسيلة.	الإقتصاد الرقمي العربي ودور الأسكوا في تطويرهم	د/رياض خوضر د/ خشعي عبدالنور	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/ حويشي الزيتوني	13:00-12:50



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



الجامعة	رئيس الجلسة الخامسة: أ.د/ أحمد سعودي		
	عنوان المداخلة	أسم ولقب المتدخل	التوقيت
جامعة برج بوعريش جامعة المسيلة	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع التعليم العالي - المفهوم، الأهمية والدور	د. نقبيل عبدالمليح أ.د/ علوطي عاشور	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	أد/ بوقرة عواطف د/ بوقرة حليلة	12:00 - 11:50
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	المقاربة الديناميكية لتسيير 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 عاشور الجلفة .	ادارة المورد البشري في ظل الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية . رؤية تشخيصية	حدادو فطيمة	12:30-12:20
جامعة محمد بوضياف مسيلة.	التقنيات الحديثة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي الذكاء الاصطناعي نموذجا	د/ سمير مرزوقي	12:30-12:20
جامعة محمد بوضياف المسيلة	التخطيط للتعليم العالي للتصدي للأزمات - قراءة في المراحل والمجالات وفق المرفق العالمي للحد من الكوارث	أ.د/ أحمد سعودي ط.د/ الزهرة نواصري	12:40-:12:30
جامعة محمد بوضياف المسيلة	ضوابط استخدام تكنولوجيا التعليم وأثرها في تحسين جودة التعليم العالي.	د/ سعيد بوجلال.	12:50-12:40
جامعة محمد بوضياف مسيلة.	آليات استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في توجيه التعليم العالي.	أ.د/ منير قندوز أ.د/ عزوز عبدالناصر د/ طيايية نادية	13:00-12:50



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



الجامعة	الجلسة المتخصصة للمتدخلين عن بعد رئيس الجلسة: أ.د. / ضيف زين الدين		
	عنوان المداخلة	أسم ولقب المتدخل	التوقيت
مخبر 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
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة - جامعة المسيلة.	The Use of Artificial Intelligence in Smart Recruitment and Talent Identification for Human Resources	د. زيد جابر د. تلالي نبيلة	11:50-11.40
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (المفاهيم والأسس).	شي الطاهر غريس مسعود	12:00 -11:50
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	دور روبوتات المحادثة في تسهيل العمليات الادارية بالمكتبات: مكتبة RASA نموذجاً	ط.د دIRM وسام أ.د. عكنوش نبيل	12:00 -11:50
جامعة قسنطينة 2	التحول الرقمي للمكتبات الجامعية لتحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي: دراسة تقييمية للمواقع الالكترونية للمكتبات الجامعية الجزائرية.	ط.د جيهان خروف أ.د. بحجة بومعراfi	12.10 -12.00
جامعة أحمد درايعية أدرار	قيم ثقافة الجودة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي	د. بوشعور زهرة نوال أ.د بوفارس عبد الرحمان	12.20-12.10
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل -	التعليم العالي في ظل الاقتصاد الرقمي: فرص وتحديات	د/توفيق بوخدوني أ. د/رضوان بواب	12:30-12.20
جامعة حمة لخضر الوادي	دور الواقع الافتراضي والواقع المعزز في تعزيز المهارات العملية في التعليم العالي.	د/ فوزي فرحات	12:40 -12:30

13.00- 13.30: نقاش مفتوح

اختتام أشغال الملتقى

توزيع الشهادات على المشاركين

قراءة توصيات لجنة الصياغة

عنوان مداخلة :

تخطيط الموارد البشرية بين ضوابط العمل المؤسساتي ودافعية العمل التطوعي: مركز المساعدة النفسية – المسيلة نموذجاً.

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 دافعية المتطوعين غير المرتبطة بعقد أو أجر. ركزت الدراسة على تحديد الحاجيات من الموارد البشرية، نوعية الكفاءات المطلوبة (نفسية، تواصلية، أخلاقية)، وتفاوت الحاجات بين الثابتة والدورية. كما تم التطرق إلى التوظيف والاستقطاب في السياقات التطوعية، والصعوبات الناتجة عن غياب الحوافز المادية، خاصة في مراكز تقدم خدمات حساسة كالدمع النفسي. وخلصت المداخلة إلى ضرورة إيجاد صيغة مزدوجة تجمع بين صرامة التسيير المؤسساتي ومرونة التطوع، بما يضمن جودة الخدمة دون المساس بدافعية 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 يتقاطع 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 – كالتوصيف الوظيفي، آليات التقييم، وضوابط الانضباط الإداري – وبين دافعية الأفراد المتطوعين الذين يتحركون بدافع إنساني وأخلاقي لا تحكمه بالضرورة اعتبارات الأجر أو الترقية. إن مركز المساعدة النفسية بالمسيلة يقدم نموذجاً ميدانياً لهذه المفارقة، حيث نجد طاقماً متنوعاً يجمع بين المهني والمتطوع، ما يضع المسؤولين أمام إشكالية التسيير المرن دون المساس بالهيكلية المؤسسية. 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 للاحتياجات 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 التلاؤم 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 هيكلية إدارية، وتُدار عبر أدوات بيروقراطية معروفة مثل البطاقة الوظيفية، جدول المهام، وسلم الأجور، 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، وحس المسؤولية المجتمعية. المتطوع لا تربطه بالمؤسسة علاقة تعاقدية صارمة، بل علاقة قائمة على الالتزام الأخلاقي. هذا ما يجعل تسيير 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 مزيّجاً من مختصين دائمين ومتطوعين. هنا تبرز ضرورة التمييز بين المنطق المؤسسي 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 تحميلهم مسؤوليات دون اعتراف رمزي أو معنوي.

من هنا، من الضروري أن يُصمم التخطيط البشري في مثل هذه المؤسسات على أساس مزدوج: احترام الضوابط المؤسسية 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 والالتزان الانفعالي. الحاجة هنا لا تُقاس بعدد المناصب بل بمدى مواءمة الشخص المعني لمتطلبات العلاقة العلاجية أو الإرشادية، ما يستدعي تخطيطاً دقيقاً يأخذ في الاعتبار خصائص الفئة المستهدفة وطبيعة الخدمات المقدمة (قناني، 2016، ص. 88).

نوع الكفاءات المطلوبة (نفسية، تواصلية، أخلاقية):

العمل في الفضاء النفسي يتطلب ثلاثية كفائية 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:** لا تقل أهمية عن الكفاءة المهنية، وتشمل احترام خصوصية المستفيد، السرية المهنية، والالتزام بمصلحة الآخر دون استغلال أو إسقاطات شخصية (العويسي، 2020، ص. 112).

الفرق بين الحاجيات الثابتة والدورية:

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

- **الحاجيات الدورية:** ترتبط بأنشطة موسمية، حملات تحسيسية، أو تدخلات ظرفية مثل الأزمات والكوارث. هنا تُستدعى موارد بشرية إضافية، غالباً من المتطوعين أو المتدربين، لتغطية الضغط المؤقت دون التزام دائم (حوي، 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 يركز 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 مرنة تعتمد على المقابلات النفسية، تقييم الحافزية، والتأكد من توفر الحد الأدنى من الكفاءات النفسية والتواصلية (خلفي، 2018، ص. 144). وغالباً ما يتم عبر شبكات العلاقات، أيام الأبواب المفتوحة، أو حملات توعوية تستهدف طلاب علم النفس أو المهنيين الراغبين في خدمة مجتمعية.

صعوبات الموازنة بين الشروط المؤسساتية ومرونة التطوع:

إحدى الإشكالات الجوهرية التي تواجهها مراكز تعتمد على متطوعين تكمن في الصدام بين ما تفرضه المتطلبات الإدارية من التزامات ومسؤوليات، وبين مرونة 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 ويؤثر 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 انفعالياً (شوقي، 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، ما يؤثر سلباً على جودة الخدمة المقدمة.

مدى التزام المركز ببرامج تكوين منهجية:

الالتزام ببرامج تكوين منتظمة ومنهجية يعكس مدى احترافية المركز وحرصه على تطوير كوارده 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 الحرفية 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 بتكيف أفضل مع ظروف العمل غير النظامية في التطوع.

5. نماذج النظرية :

نظرية الدافعية الذاتية لـ: (Deci & Ryan (1985)

تعد هذه النظرية من أهم النماذج النفسية التي تفسر دوافع السلوك الإنساني، حيث تميز بين الدافعية الداخلية التي تنبع 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 بيئة نفسية تُشبع الحاجات الثلاثة الأساسية وفق النظرية: الاستقلالية، الكفاءة، والانتماء الاجتماعي، لضمان فعالية واستدامة انخراط المتطوعين (أبو زيد، 2022، ص. 134).

نظرية 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 المعوقة أو البيئية التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، مثل الأجر، ظروف العمل، والسياسات الإدارية. في البيئة التطوعية، تُستبدل العوامل المحفزة غالبًا بمعاني رمزية ومعنوية، كالاعتراف بالجهد والإحساس بالجدوى، في حين أن غياب التنظيم أو الغموض في الدور قد يمثل عوامل معوقة تؤدي إلى الفتور أو الانسحاب. لذا يجب على مراكز المساعدة النفسية التي تستند إلى متطوعين أن تعوّض عن غياب الأجر بتنظيم محفز وهيكلي إداري داعم (بوزيدي، 2018، ص. 90).

نظرية النظم المفتوحة:

تقدم هذه النظرية منظورا شمولياً للمؤسسة بوصفها كيانا حيا يتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة به. فالمؤسسة لا تُفهم كهيكل مغلق بل كنظام مفتوح يتلقى مدخلات من السياق الخارجي (اجتماعية، اقتصادية، نفسية...) ويعيد إنتاجها داخلياً في صورة خدمات أو ممارسات. في مراكز المساعدة النفسية، يظهر هذا بوضوح حين تفرض الأزمات الاجتماعية أو الكوارث ضغطاً مفاجئاً على الموارد البشرية، ما يستوجب استجابة مرنة وتخطيطاً 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 تتداخل فيه الأدوار، التراتيبات، والتمثيلات الاجتماعية. في هذا الإطار، يصبح الفعل التطوعي خاضعاً لإكراهات تنظيمية قد تضعف من دافعيته. فكلما زادت التراتيبية والصرامة الإدارية داخل مؤسسة تطوعية، زادت احتمالات التوتر بين النظام الرسمي والمنطق التطوعي المرن، مما قد يُنتج نوعاً من التآكل في المبادرة الفردية والاندماج العاطفي مع المهام. من هنا، فإن التحدي الأساسي يتمثل في إيجاد توازن دقيق بين الانضباط المؤسساتي وحرية الفعل التطوعي بما يضمن الفعالية دون المساس بروح الالتزام الذاتي (مداني، 2023، ص. 152).

6 - دراسة واقعية :

يشكل تخطيط الموارد البشرية في السياقات المختلفة—التي تتقاطع فيها البنى التنظيمية الصارمة والدوافع 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 الصلاحيات، 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 طُورت في بيئات مؤسسية صلبة، لأن المتطوع، بخلاف الموظف الرسمي، لا تحكمه عقود تشغيل أو هياكل ترانينية، بل شبكة من الدوافع النفسية والرمزية 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 يتقاضون 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 تخطيطاً مرناً يأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم النفسية وتوقعاتهم غير المعلنة.

يتطلب هذا الوضع رؤية مزدوجة: من جهة، ضبط العمل عبر إجراءات واضحة، تنظيم هيكل مرن، ومتابعة أداء تقييمي موضوعي؛ ومن جهة أخرى، توفير بيئة تعزز الدافعية الداخلية، كتوفير التكوين النوعي، إشراك المتطوع في اتخاذ القرار، الاعتراف بجهوده معنوياً، وتوفير مساحات للتعبير والانتماء. فنجاح التخطيط هنا لا يُقاس 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 تُفرّق بين الدافعية الخارجية (المحفزات المادية) والدافعية الداخلية (الرضا الذاتي والانتماء)، وكذا نظرية العاملين لهيرزبرغ التي توضّح كيف يمكن أن تعوق 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 ومقترحات :

- تصميم هيكل تنظيمي مرن:

يُوصى بوضع هيكل إداري يأخذ بعين الاعتبار التنوع في الوضعيات القانونية (موظفون دائمون، متعاقدون، متطوعون) ويضمن توزيعاً واضحاً للمهام دون فرض نمط بيروقراطي خائق على المتطوعين.

- تحليل دوري للحاجيات الوظيفية:

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

- بناء نظام استقطاب تطوعي قائم على المعنى:

ضرورة تجاوز منطق الاستقطاب التقليدي بالتركيز على الترويج لقيم المركز، والتأثير المجتمعي، وتماهي 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، وتسيير الضغط العاطفي.

- إرساء نظام تقييم تشاركي غير عقابي:

يُستحسن 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 والجِدوى.

- مأسسة ثقافة العمل التطوعي داخل المركز:

من الضروري أن تُؤسس ثقافة مؤسساتية تعترف بالتطوع كجزء من البنية وليس كملحق خارجي، عبر تضمينه في السياسات الداخلية، وبرامج التكوين، وآليات التسيير.

- تفعيل المقاربة السيستيمية 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 مدروسة، 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 لمردودية التخطيط البشري وفعاليته، من أجل تحسين الأداء وتعميم التجربة.

خاتمة :

في الختام، يتبين من خلال تناول موضوع تخطيط الموارد البشرية بين ضوابط العمل المؤسسي ودافعية العمل التطوعي أنّ التوفيق بين المنطقتين لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب هندسة دقيقة للموارد، تستوعب خصوصيات كل من الفعل التطوعي والعمل المنظم داخل مؤسسة نفسية. مركز المساعدة النفسية – المسيلة كنموذج يعكس هذا التحدي المزدوج، حيث يفرض الالتزام بالهيكلية، والتكوين، والتقييم، من جهة، وتُستدعى في الجهة المقابلة مقومات الانتماء، والتحفيز المعنوي، والمرونة التسييرية، للحفاظ على طاقة المتطوع واستدامة عطائه. إنّ التحدي اليوم لا يكمن فقط في سد الحاجيات البشرية، بل في تحويل المورد البشري، سواء كان موظفًا أو متطوعًا، 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.
- مداني، ليلى. 2023. الإدارة المؤسسية 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.
- العويسي 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.
- بوفلاحة 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.