

التخطيط كخطوة أساسية لتحديد مكانة خريجي الجامعات في سوق العمل الجزائري

## Planning as a basic step for determining the position of university graduates in the Algerian labor market

زكية خنونة

ZAKIA KHENOUNA

<sup>1</sup> جامعة لونيبي علي -البلدية 02- /الطفولة والتربية ما قبل التمدرس / zakia31th@gmail.com

تاريخ الاستلام: 20../.. / تاريخ القبول: 20../.. / تاريخ النشر: 20../..

**Abstract :** *Through planning, a balance can be achieved between what the university graduates and what the labor market demands, but we notice the huge amount that the Algerian university institution produces in some specializations while there is a great scarcity in the available positions, there is absence of planning which must be applied precisely in order to reach the required balance between supply and demand*

**Keywords:** *planning, labor market, university graduate, work*

**المخلص :** على المؤسسات أن تبني تخصصاتها وتجهز مخرجاتها على أساس التخطيط فمن خلاله تحقق التوازن بين ما تنتجه من مخرجات وما تتطلبه سوق العمل، ولكننا نلاحظ الكم الهائل الذي تنتجه المؤسسة الجامعية الجزائرية في بعض التخصصات بينما هناك شح كبير في المناصب المتاحة فإننا نستنتج مباشرة أن هناك تغيب واضح لعملية التخطيط في مثل هذه المؤسسات التي تعتبر أساس تزويد سوق العمل الجزائرية باليد العاملة ذات الكفاءة والفعالية، في المقابل نجد فرص عمل في مناصب معينة تفتقر لمن يشغلها، ولا يمكن الوصول إلى التوازن المطلوب إلا بتطبيق عملية التخطيط المحكم.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط، سوق العمل، المتخرج الجامعي، العمل

### 1- مقدمة :

يعتبر العمل من الحاجات الضرورية التي يمارسها الإنسان خلال يومياته مهما كان نوع هذا العمل ومهما كانت الظروف المحيطة به، لأن العمل حاجة قصوى للإنسان خاصة في الجانب المادي، و لعل ما دفع رجال الفكر إلى الاهتمام به والتنظير له من خلال ما يعرف بتقسيم العمل، على غرار ما قام به "أيميل دوركايم" ، وغيره من الفلاسفة و علماء الاقتصاد وصولا إلى "فريدريك تايلور" الذي اهتم بعقلنة العمل، أي أقل جهد، أقل تكلفة وإنتاج كبير، و"ماسلو" الذي ركز جهوده في تحديد الحاجات التي يجب أن يبلغها العامل انطلاقا من الحاجات البيولوجية، الأمن، العلاقات الاجتماعية والإحساس بالانتماء وصولا إلى تقدير الذات،

و"كارل روجرز" الذي رأى ضرورة التركيز على العامل بغية رفع قدرته الإنتاجية، وهذا ما يؤكد رأي "التون مايو".

إن توزيع الوظائف والبحث عن من يكون ملائماً لكي يشغلها يحتاج إلى التخطيط المحكم لها، ويمكن التخطيط في المنظمات في تقديراتها لاحتياجاتها من الموارد البشرية المتنوعة بالعدد والتخصص المطلوب في أقسام المنظمة، وإن عملية التخطيط للموارد البشرية تضع النقاط على الحروف بالنسبة لرسم أسس واضحة لإدارة الموارد البشرية كما إنها تسهل عملية التوظيف للموارد البشرية وتقسيم العمل وتحديد أهداف كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل، لا سيما عندما يتوضح ذلك من خلال بيان علاقة كل نوع من العمل مع المورد البشري الملائم له، والذي يعمل على توفير الإنتاج ضمن الهدف المخطط له.

والعلاقة تفاعلية بين عملية التخطيط وسوق العمل، فإذا كان سوق العمل يمتاز بعدم الاستقرار من خلال زيادة النشاط والمنافسة فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية ذات الكفاءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات الى توسيع دائرة التخطيط لديها فإذا كانت تضع خططا لمدة سنة فعليها مراجعة حساباتها لتجعل خططها لمدى ثلاث سنوات أخرى لتضمن استمرارها وبقائها في ظل المنافسة المحيطة بها.

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على حيثيات عمليات التخطيط في إطار سوق العمل الجزائرية ومدى استغلال هذه العملية أو الوظيفة من أجل تنظيم العرض والطلب بين الوظائف المطروحة وطالبي تلك الوظائف وخاصة فيما يتعلق بمخرجات الجامعات الجزائرية كل سنة.

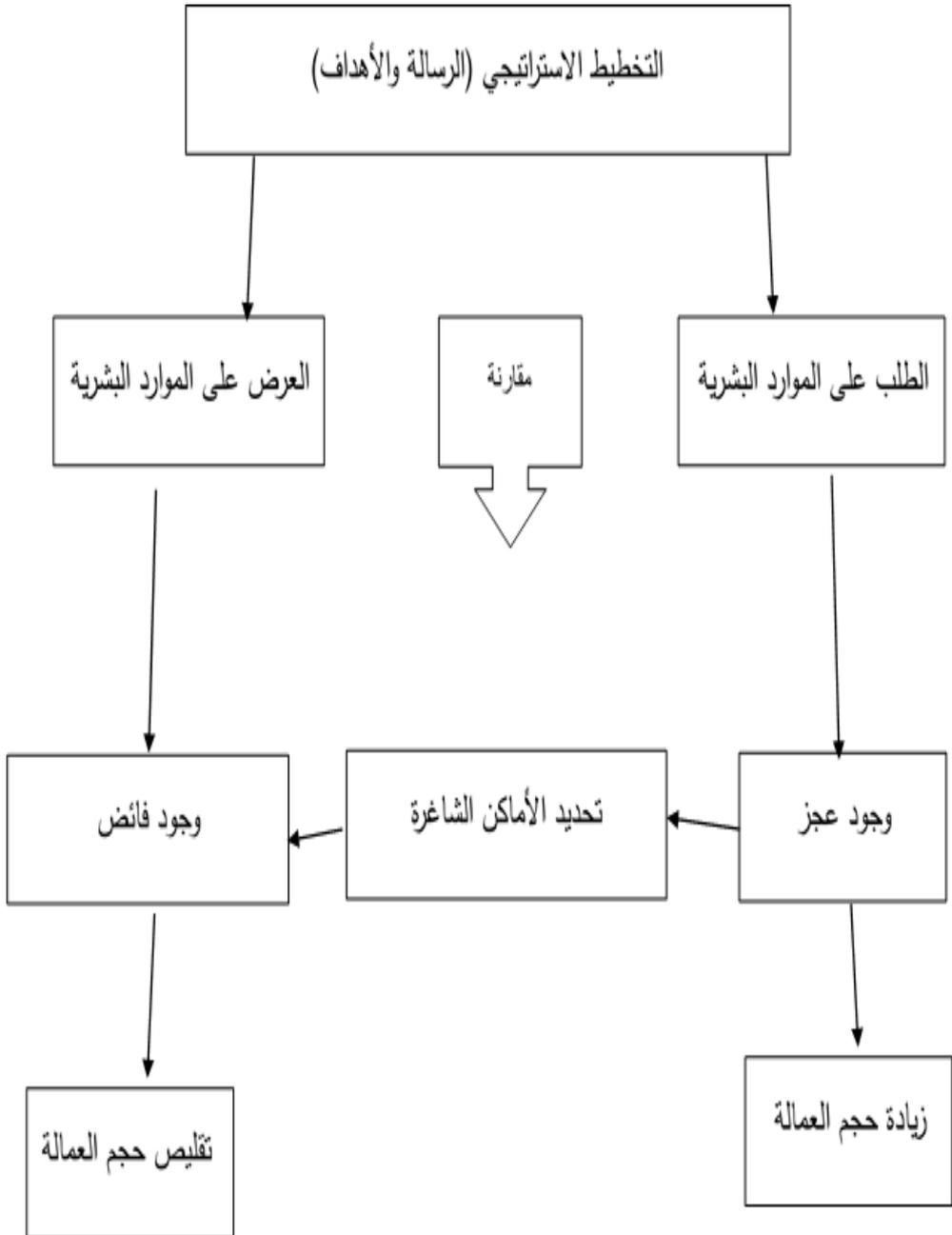
### 1- مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط من المفاهيم المهمة في نشاط المنظمات وأهدافها التي تحرص من خلالها على سير أعمالها بشكل استراتيجي وضمن خطة مدروسة في المحافظة على مستوى العمل والسير قدماً لتطويره ، وبما أن الموارد البشرية من أهم عناصر العمل في المنظمات لذا فهي تحرص دوماً على إعداد عملية منظمة ومدروسة مسبقاً لاحتياجاتها من جميع أصناف ومستويات العاملين الذين ستكون لهم الحاجة في عملياتها المستقبلية، بالإضافة إلى عملية تهيئة الخطط اللازمة للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية الحالية أو المستقبلية وحسب ما تفرضه المرحلة العملية للمنظمة.

فيعرفه معهد التطوير وشؤون الأفراد على أنه: " العملية المنهجية والمستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة، وتعتبر هذه العملية جزءاً مكمل لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها" (بيدج، 2006، ص24)

كما يعرف بأنه: عملية التأكد من توافر الأعداد من النوع المناسب من الأفراد في المكان المناسب، وفي الوقت الذي يكون هناك حاجة إليه، أي أنه تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة.

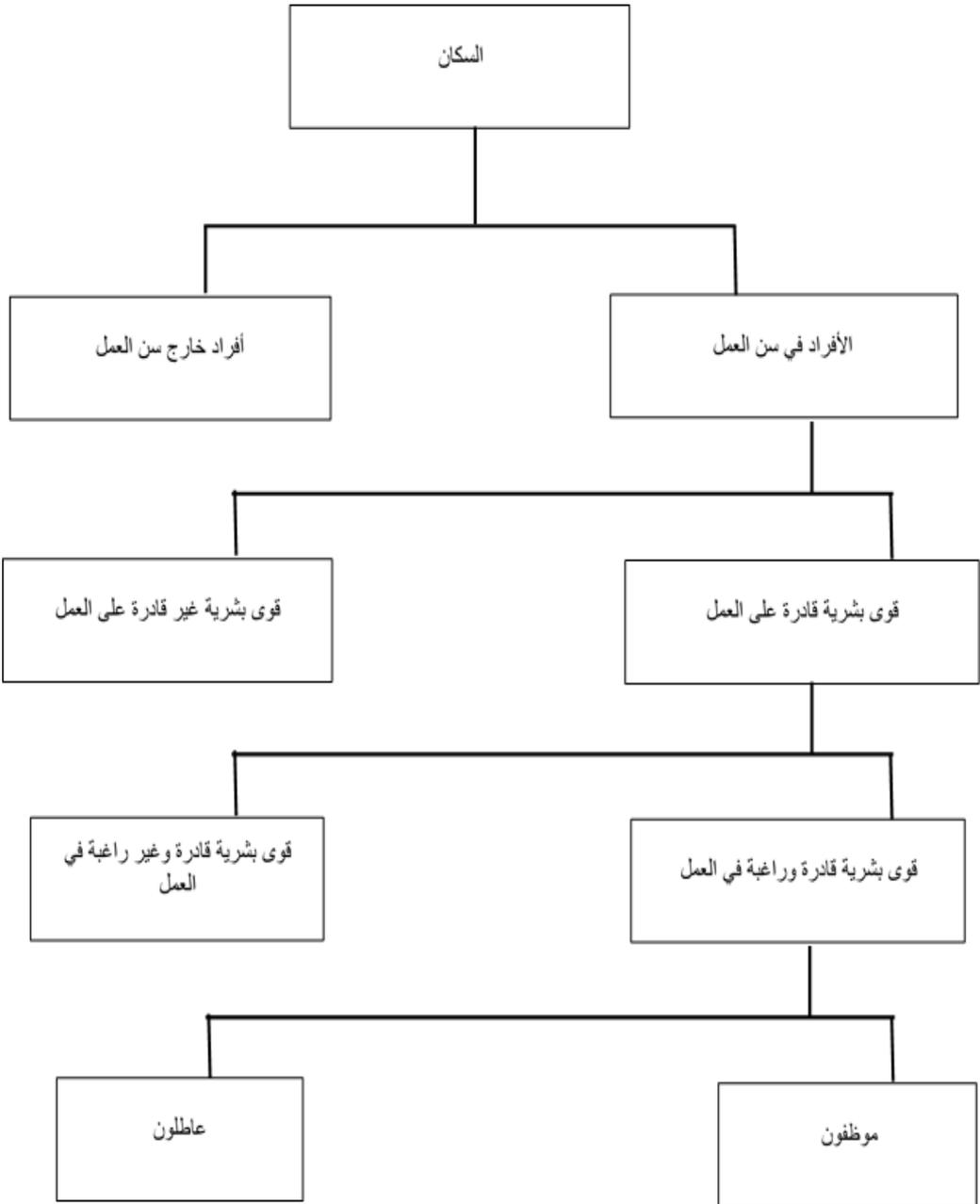
أما باتن (patten) فيعرفه بأنه: "عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال". (درة والصباغ، 2008، ص163).



شكل رقم 01: عملية التخطيط (زايد، 2003، ص156)

## 2- أهمية التخطيط:

تكمن أهمية التخطيط في: (زيد، 2010، ص21-22)  
-يساعد في تحديد احتياجات المؤسسات المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.  
-يساعد التخطيط على اظهار نقاط الضعف في نوعية وأداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.  
-يهيئ المؤسسات لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ومواجهة الانعكاسات التي قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك المتغيرات.  
-يساعد المؤسسة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.  
-يساعد التخطيط على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمات لمواردها البشرية في كافة المجالات.



شكل رقم 02: العلاقة بين التخطيط والقوى العاملة (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1429، ص04)

3- خصائص التخطيط:

-النظرة إلى تكلفة الموارد البشرية المتعددة باعتبارها استثماراً مستقبلياً ذات عوائد عديدة وليس نفقات جارية.

-تبني النظرة المستقبلية نحو كافة المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية.

-النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه حلقة وصل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

-التركيز على اشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد. (درة والصباغ، 2008، ص164).

#### 4- أهداف التخطيط:

يمكن تحديد الأهداف التي يسعى إليها التخطيط كما يلي: (حسين، دس، ص24)

-تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية.

-القدرة على الجذب والاحتفاظ بالعاملين لديها، حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي نفس الوقت تتمتع هذه الأعداد بالمهارة المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة.

-أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها.

-تحقيق قدرة المنظمة في الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيها، وتحقيق مبدأ الإنتاج الأكثر بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في داخل المنظمة.

- يعتبر التخطيط هو السبيل الذي يتم من خلاله تعويض الوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة والتي تنشأ نتيجة حالات متنوعة، إضافة إلى حالات تطوير العمل أو توسيع خطوط الإنتاج، ويعمل التخطيط على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد البشرية وأجورها، كما إنه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المناسبة مع العاملين في المنظمة.

- يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين، مما يساعد في وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم الإنتاج في المنظمة.

- يعتبر من الوسائل المهمة لحصول المنظمة على الموارد البشرية المرغوبة وضمن المواصفات المطلوبة وحاجة العمل لمستويات معينة منهم، ويقدم التخطيط التهيئة الجيدة لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية، كما إنه يوفر للمنظمة الأسس التي يعتمد عليها في اكتشاف العدد الفائض من العاملين وكذلك العمل على إكمال العجز إن وجد في عدد أو نوع العاملين.

- يوفر التخطيط المسبق للمنظمة آلية التعامل مع مختلف الأنظمة دون التعرض للمساءلة، وذلك بسبب حصول المنظمة من خلال التخطيط على القدرة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وغيرها سواءً من داخل المنظمة أو من خارجها.

-إن التخطيط المسبق يساعد المنظمة على مواجهة جميع المتغيرات في العمل، كما إنه يعمل على توفير آلية الترابط والتكامل بين البرامج الأخرى في المنظمة مثل التدريب والتنمية للموارد البشرية وبين جميع مراحل عملية التوظيف، لذا يعتبر التخطيط من أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية.

-إعادة توزيع العمالة في المؤسسة ككل.

#### 5- خطوات عملية التخطيط:

فيما يلي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر عليها عملية التخطيط: (زايد، 2003، 160-163)

**1-5- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:** وتعني هذه الخطوة دراسة واقع الحاجة المستقبلية للمؤسسة لتوظيف أعداد جديدة من العاملين، الذين تتوفر فيهم مواصفات مناسبة لما تخطط المنظمة عمله في المستقبل، مع الأخذ بعين الاعتبار توفر المؤهلات المطلوبة في المتقدمين لهذه الوظائف والتي تستخدم المنظمة فعلاً في حال الحصول عليها، وتعتمد هذه الخطوة بشكل رئيسي على عوامل مهمة منها نوع الأهداف الجديدة للمنظمة وتوقيت تنفيذها والتي تنوي تحقيقها في المستقبل والتي لها علاقة مباشرة بتوسيع العمل وتنويع الإنتاج أو بغية الانتقال إلى مرحلة إنتاجية وتسويقية ذات مستوى أعلى مما كان.

أما الأساليب المتبعة في هذه الخطوة لتحديد الطلب على الموارد البشرية فتتم من خلال ثلاثة طرق وهي:

**أ- تحليل عبء العمل:** ويقصد بها عملية تحديد المتطلبات من الموارد البشرية اللازمة للتوظيف في المنظمة في المستقبل اعتماداً على حجم المبيعات المتوقعة من الإنتاج، فالزيادة في المبيعات تعني التخطيط لزيادة العدد في المورد البشري.

**ب- تحليل قوة العمل:** ويقصد بها عملية قياس وتحديد حجم العمل الحالي ومناسبة ذلك مع الحاجة لزيادة التوظيف أو التقليل منه أو التخفيض من عدد المورد البشري الموجود حالياً في المنظمة، فقوة العمل هذه هي التي ستتحكم بتحديد الطلب المستقبلي على الموارد البشرية.

**ج- تحليل النسب:** ويقصد بها عملية تحديد نسب بين عدد الموارد البشرية المتوفرة في كل قسم من أقسام المنظمة ومقارنة ذلك العدد بحجم الإنتاج الصادر خلال وحدة الزمن مما يوضح وجود موارد بشرية زائدة أو ناقصة عند النتائج.

**2-5- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:** وتعني هذه الخطوة إجراء دراسة وتحليل لواقع الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة ومقارنة ذلك الواقع مع الموارد البشرية الموجودة والمتوفرة خارج المنظمة.

ويتم ذلك من خلال عمل قاعدة بيانات متخصصة تشمل بيانات لكل ما يخص العاملين في المنظمة مثل بيان تخصصاتهم ومهاراتهم ومناسبة هذه التخصصات مع الحاجة الفعلية لأعمال الأقسام المتخصصة في المنظمة، وإيضاح موضوع الأجور ونظام المكافآت، بالإضافة إلى دراسة ميول العاملين ودرجة تعلقهم بأعمالهم وسلامة أدائهم الوظيفي.

أما ما يخص الموارد البشرية المتوفرة بالخارج فيتم دراسة المؤهلات المتوفرة فيها وموائمة ذلك مع قدرتها على تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة ومن ثم دراسة وتحليل أية موارد بشرية يمكن الاعتماد عليها في الوصول بشكل سريع ومناسب وغير مكلف للأهداف المراد تحقيقها للمنظمة.

وبعد هذا توضع خطة العمل التي تحدد من خلالها خطوات التنفيذ والتي نتجت عن مراحل التخطيط الأولى للتعامل مع الموارد البشرية في الحالات المختلفة في التوظيف والتشغيل أو بإنهاء العمل والخدمات.

أما الأساليب المتبعة في هذه الخطوة لتحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية فيتم من خلال نوعين من الطرق:

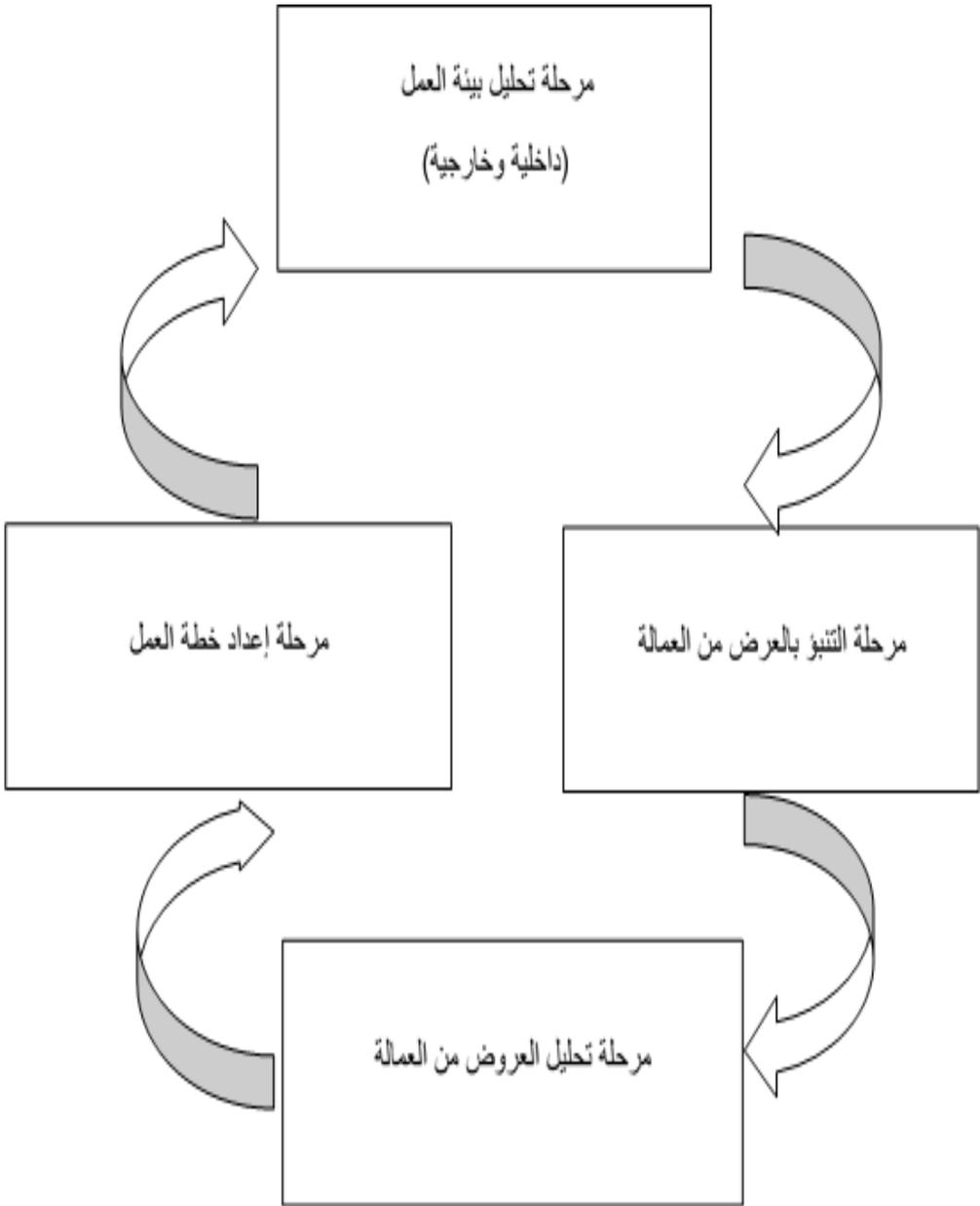
أ-قاعدة بيانات مخزون المهارات: وهي عبارة عن طريقة توفر للمنظمة القدرة على التمييز بين العاملين من ناحية الكفاءة والاستحقاقات بواسطة عمل قاعدة بيانات لكل شخص من العاملين في المنظمة وتتعلق بتوثيق وإيضاح كل المعلومات الخاصة به خلال فترة توظيفه، كمهاراته وخبراته والدورات التدريبية التي اجتازها وغياباته وعلاقاته بالآخرين، وغيرها.

ب-خراطم الترقية والإحلال: وهي عبارة عن طريقة تستخدمها المنظمات لاختيار العاملين في الإدارات العليا من خلال تحديد الموظفين بواسطة خراطم الإحلال ليحلوا مكان موظفين حالين ويتوقع انتهاء فترة خدمتهم الوظيفية أو ترقيتهم الى مناصب أعلى، ويعاب على هذه الطريقة أنها ستحدد الموظف ليشغل وظيفة معينة بينما هو يصلح لوظائف أخرى لا تقل أهمية من هذه الوظيفة، كما من المحتمل تغيير الهيكل الوظيفي قبل الاستفادة من فائدة هذه الخراطم.

**3-5- وضع خطة العمل:** وتعني هذه الخطوة عملية رسم خطة العمل المطلوبة والتي تخص التصرف مع الموارد البشرية التي تعتبر العامل الأساسي لإنجاح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتتوزع خطة العمل الرئيسية الى خطط فرعية يتم تطبيقها حسب الأهمية والأولوية التي تخدم مصلحة تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها فتشمل هذه الخطط، خطة انتقاء العاملين وتوظيفهم وخطة الترقية والنقل والتقاعد وخطة التدريب وتنمية الموارد البشرية وخطة تحسين الأجور وخطة بحث السبل لتطوير المسارات الوظيفية.

**4-5- تنفيذ الخطة ومتابعتها:** تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة التنفيذ العملي للخطط التي وضعت والتي تستند على أساس توفير الموارد البشرية القادرة على الأداء الوظيفي بمهنية ومهارة عالية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمة كالانتشار حسن وزيادة الإنتاج ومواكبة التطور الحاصل في المنظمات العالمية باختلاف أنواعها.

أما علاقة عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة فتكمن في أن الأهداف الاستراتيجية التي تضعها المنظمات في موضع التخطيط للتحقيق تتطلب تهيئة المقومات المناسبة لها ومن أهم هذه المقومات هي الموارد البشرية القادرة على إدارة العملية الإنتاجية بالشكل الماهر الذي يوفر الأرضية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت وبأقل التكاليف مع توفير القدرة على المنافسة.



شكل رقم 03: مراحل عملية التخطيط (زايد، 2003، 162)

6- مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تلخيص المشاكل التي يمكن أن تواجهنا أثناء عملية التخطيط كما يلي:

-عدم توفر الكفاءات البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية أو وجودها بمهارة متواضعة وقليلة الخبرة مقارنة بحجم المنظمات وأعمالها وحاجتها لوجود الخبرة العالية في هذه المجال.  
-عدم توفر قواعد بيانات خاصة للموارد البشرية العاملة في المنظمات أو ضعف مستوى التوثيق والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في استخدامها كمراجع في عملية الاختيار في مراحل التخطيط للموارد البشرية.

-عدم حرص الإدارات العليا في المنظمات على الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، والاهتمام بشكل رئيسي بالأهداف الرئيسية للمنظمة اعتماداً على المورد البشري الداخلي دون التركيز على إيجاد الكفاءات والمهارات.

-قلة الاهتمام برعاية أصحاب المهارة والكفاءة من خلال تواضع الخطط التدريبية أو نظم الرواتب والحوافز، وبالتالي سيكون التخطيط الرئيسي في المنظمة معتمداً على مقومات ضعيفة.

-عدم توفير ميزانيات مناسبة لتحقيق نظم في التخطيط في مجال الموارد البشري، من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين من خارج المنظمة، في حالة عدم توفر أو ضعف الوعي التخطيطي في داخل المنظمة.

### 7- المؤسسات الجامعية كمزود لسوق العمل باليد العاملة ذات الكفاءة:

تسعى الدولة الجزائرية جاهدة إلى وضع قنوات بين مخرجات التعليم ومناصب الشغل المتاحة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية باتباعها مجموعة من الإجراءات كما يلي: (بروال، 2021، ص06)

-تشجيع مبادرة المقاولاتية لدى الشباب لتجسيد أكبر عدد من المؤسسات المصغرة في إطار تدعيم مخطط العمل لترقية التشغيل ومحاربة البطالة المسطرة من قبل وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

-تخصيص هذه الفئة جهاز عقود ما قبل التشغيل كآلية لدعم إدماجهم مهنيا ومرافقة أحسن لحامل الشهادة الجامعية من خلال نشاطات تكوين وإعادة تأهيل وتحسين المعارف خلال فترة الإدماج.

-تمر الجزائر بتحولات اقتصادية كبرى حيث تعيش مرحلة انتقالية من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق تولدت عنها تأثيرات اقتصادية واجتماعية هامة، وفي هذا الإطار اتخذت جملة من الترتيبات كتحسين التوازنات على مستوى الاقتصاد الكلي، إعادة الهيكلة في المؤسسات العمومية وتدعيم وتشجيع الاستثمار في القطاع الخاص، وتتميز هذه المرحلة بتطور القطاع الخاص الذي يتطلب يد عاملة مؤهلة كون أن نوعية الموارد البشرية تلعب دورا مصيريا بالنسبة للمؤسسة في ظل محيط تنافسي.

-تبني النظام الجديد في الجامعات الجزائرية لرفع من مستوى الطلب على العمل المتخصص والدقيق ومن أجل وضع علاقة مستقرة بين مخرجات التعليم ومدخلات العمل.  
ومن بين أسباب ضعف الموائمة بين التعليم العالي سوق العمل نذكر ما يلي: (المعهد العربي للتخطيط)

-عدم وجود معلومات دقيقة وكافية عن الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل.

-عدم وجود موائمة بين ما تنتجه الجامعة وخاصة فيما يتعلق ببعض التخصصات التي لا يحتاجها سوق العمل وغير مطلوبة فيه.

- نسبة الزيادة السنوية في ميزانية التعليم العالي غير متكافئة مع الزيادات المستمرة في إعداد الطلبة.
- سرعة تغير احتياجات سوق العمل وبطيء في استجابة مؤسسات التعليم العالي لهذا التغير.
- عدم إقبال العدد الكافي من الطلبة على بعض التخصصات العلمية والبرامج التطبيقية.
- منافسة العمل الأجنبية الرخيصة نسبيا.
- ارتفاع نسبة المتخرجين في التخصصات غير علمية.
- العدد الكبير من المتخرجين في الكثير من التخصصات التي تفوق حاجة المجتمع إذ أن النمو السنوي للمتخرجين أكبر من نمو الوظائف الجديدة والمتاحة.
- ضعف الارتباط بين التخطيط في التعليم والتخطيط للقوى العاملة المتاحة في سوق العمل.
- نقص التكوين أو حاجة خريجي الجامعات إلى تنمية المهارات غير المتخصصة الملائمة لاحتياجات سوق العمل.

### 8- خاتمة:

طرح مؤخرا مشكل عدم التوازن بين أنواع التعليم والاحتياجات الاقتصادية وعدم وجود تنسيق بين التخطيط التعليمي والتخطيط الاقتصادي بحيث أصبحت الجامعة الجزائرية تركز على الإنتاج التعليمي كل سنة دون مراعات ما تحتاجه المؤسسات الاقتصادية من اليد العاملة وبصيغة أخرى نمو التخصصات وخريجي تلك التخصصات الجامعية لا يتكافئ مع نمو الوظائف المتاحة في السوق المهنية، لذا وجب الموازنة بين ما تتطلبه السوق الجزائرية من الموارد البشرية ذات خصائص ومميزات من حيث الجودة والتنوع وبين ما تنتجه الجامعة الجزائرية أو ما يعرف بالموازنة بين العرض والطلب في المهن المطلوبة أو المعروضة وبين ما المخرجات الجامعية من كفاءات وخاصة من حيث الكفاءة والعدد ولن يتم ذلك إلا إذا كان هناك تخطيط مسبق ومحكم من قبل كلا المؤسسات الجامعية والاقتصادية.

- المراجع:

- 1- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج. (1429). إدارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية.
- 2- درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي. ط01. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 3- حسين محمود فرج. (دس). إدارة الموارد البشرية. Hamama\_farag@yahoo.com
- 4- زايد. عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. دط. القاهرة. مصر.
- 5- كوجان بيدج. ترجمة: باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. ط02. القاهرة. مصر. دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 6- زيد أحمد حمزة مصطفى. (2010). مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.
- 7- المعهد العربي للتخطيط، مشكلة الملائمة بين مخرجات ومتطلبات سوق العمل