

أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية

The performance of human resources in light of the e-management variable

العلمي قواسمية^{1*}، يوسف بالنور²¹ مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، جامعة الوادي (الجزائر)، elgouasmia20@gmail.com² مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، جامعة الوادي (الجزائر)، bennour.youcef4@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2022/05/31؛ تاريخ القبول: 2022/07/10؛ تاريخ النشر: 2022/10/02

ملخص: تسعى المؤسسات بكل أنواعها إلى تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها، وذلك بإتباع جملة من المراحل والقواعد والإجراءات، ولكن تعتبر الموارد البشرية هي أهم عنصر من عناصر قيام المؤسسة، وهي تمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، وعليه شاهدنا في السنوات الماضية إهتمام كبير من قبل الدول ومدراء المؤسسات والمنظمات بالموارد البشرية، حيث عملت على توفير كافة الظروف المواتية لهم من أجل بذل أقصى جهد لهم وبالتالي زيادة أدائهم، ومن بين الطرق التي توجهوا إليها نجد الانتقال من الإدارة التقليدية اليدوية إلى الإدارة الإلكترونية أو الرقمنة والتي أصبحت تساعد الموارد البشرية في تأدية مهامهم حيث أنها تساعدهم في ربح الوقت والجهد، وعليه نرى بأن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا كبيرا في أداء الموارد البشرية. تطرقنا في هذا المقال إلى مفهوم أداء الموارد البشرية وأهم وظائفها، وتناولنا أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، كما تعرضنا لموضوع تقييم أداء الموارد البشرية، وفي السياق ذاته تطرقنا إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهم متطلبات ومراحل تطبيق هذا النوع من الإدارات، وفي الأخير تم التطرق إلى دور الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاح: الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية.

Abstract: Institutions of all kinds seek to achieve the goals for which they were established, by following a number of stages, rules and procedures, but human resources are the most important element of the establishment of the institution, and they represent the main pillar upon which institutions are based, and accordingly we have seen in the past years great interest by Countries and directors of institutions and organizations in human resources, as it worked to provide all the favorable conditions for them in order to make the utmost effort for them and thus increase their performance. As it helps them to gain time and effort, and accordingly we see that electronic management plays a major role in the performance of human resources.

In this article, we will address the performance of human resources by addressing the concept of human resources performance, and its most important functions, as well as the most important challenges facing human resources management, and then at the conclusion of this aspect we dealt with evaluating the performance of human resources, and we also touched on electronic management by addressing the concept of Electronic management, and the most important requirements for the application of electronic management, as well as we talked about the stages of applying electronic management, and after that we tried to address the role of electronic management in the performance of human resources.

Keywords: ; human resources, human resources performance, electronic management ..

* المؤلف المرسل

I- تمهيد :

تشهد الإدارات اليوم تطورا كبيرا ، حيث أنتقل العمل فيها من العمل التقليدي الورقي إلى العمل الإلكتروني، أو ما يطلق عليه إسم الإدارة الإلكترونية والتي إنتشرت خاصة في الدول المتقدمة، كما نجد دول العالم الثالث تحاول مواكبة هذا التقدم ومحاولة الإعتماد عليها، بالرغم من قلة إمكانياتها ونقص خبرة مواردها البشرية في التعامل معها، وهذا راجع إلى أهميتها الكبيرة في إتقان وجودة إنجاز الأعمال ولدورها الكبير في أداء الموارد البشرية مقارنة مع الإدارة التقليدية ، فالموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية لأي نشاط أو مشروع ، ولذلك نجد المؤسسات تحاول العمل على زيادة قدرات هذه النوع من الموارد ، ومن هنا يمكن أن نستنتج دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية .

وقد حاولنا في هذه الورقة البحثية أن نجيب عن التساؤلات التالية :

- 1\ ماهو المقصود بأداء الموارد البشرية ؟
- 2\ ماذا نعني بمصطلح الإدارة الإلكترونية ؟
- 3\ فيما يتجلى دور الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية ؟

أولا: أداء الموارد البشرية**1\ تعريف أداء الموارد البشرية**

يعرف بأنه : القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء، المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما. (بو حديد، 2015، ص48)

كما يعرف أيضا بأنه : المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه ، أي النتيجة المحصلة عليها من جراء إتمام عمل ما. (مانع، 2014-2015، ص210)

باختصار يمكننا أن نتبنى من خلال ماسبق التعريف الإجرائي التالي: أداء الموارد البشرية هو ذلك الجهد الذي تبذله الموارد البشرية سواء من حيث الجهد الفكري أو الجهد البدني ، من أجل إتمام الأعمال الموكلة إليهم والتي يقتضيها منصبهم .

2\ وظائف الموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية بالعديد من الوظائف نذكرها على النحو التالي: تخطيط القوى العاملة، الإستقطاب، الإختيار، التعيين. وبالإضافة الى هذه الوظائف يوجد أيضا : التنمية والتدريب، التحفيز والإشراف، تقويم الأداء، الترقية. (الحري، 2018، ص30-33)

ويمكن تعريف كل من الوظائف المذكورة أنفا :

- تخطيط القوى العاملة : معرفة إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة في كل تخصص من التخصصات الموجودة في المؤسسة .
- الإستقطاب : جذب القوى العاملة المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة .

- الإختيار: إنتقاء الموارد البشرية التي تتوفر فيها متطلبات ومقومات شغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة .
- التعيين : تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم التعيين بعد اجتياز المتقدم لكافة مراحل الاختبار بنجاح ، ليتسلم عمله في المنظمة .

3\ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن ان نلخصها فيمايلي:

- تحديات السوق العالمية ،
- تحديات مستوى التأهيل للوظائف ،
- تحديات العولمة للأفراد ،
- تحديات التكنولوجيا الجديدة ،
- تحديات خاصة بالجودة ،
- تحديات إجتماعية ،
- تحديات إدارة التغيير،
- تحديات إحتواء التكلفة ،
- تحديات اللوائح والقوانين الحكومية.

تعاني اليوم إدارة الموارد البشرية من العديد من التحديات، والتي من بينها تحديات السوق العالمية ، والتي تفرض على المنظمة أن تقوم تلبية متطلبات ورغبات الزبائن ، وهذا حتى تستطيع البقاء في السوق التنافسية الوطنية أو العالمية ، والتي تشهد تطورا كبيرا وملحوظا وبصفة مستمرة ، كما تواجه أيضا تحديات على مستوى التأهيل للوظائف حيث يتطلب أي تغيير في مجموعات الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى كما أن عدد الوظائف التي تتطلب مستويات تعليمية أعلى تزداد بسرعة أكبر، وهذا يعني أن الأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تتاح الفرصة لهم للعمل، أو نقل فرصة العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم ، وأيضا نجد تحديات العولمة للأفراد مثل إنفتاح المنظمات والمؤسسات على بعضها البعض ، وبالتالي الزيادة من حيث عدد الموارد البشرية ومن حيث حجم الإنتاج ، وهذا ما يخلق تنافس كبير بينهم مما يجعل البقاء للأفضل، وتوجد بالإضافة إلى ذلك تحديات التكنولوجيا الجديدة، هذه الأخيرة التي أدت الى تقليل الموارد البشرية العاملة في بعض التخصصات والوظائف من خلال الإعتماد على التكنولوجيا عوض المورد البشري ، وهذا ما يسهل من سرعة العملية ومن تخفيض التكاليف، وهنا نرى بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على التأقلم مع التكنولوجيات الحديثة، كما نجد تحديات خاصة بالجودة حيث أن إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة وذات إمكانيات ومهارات عالية ، بما يسمح لها بتأدية مهامها بأفضل طريقة وبأعلى جودة ممكنة .

كما أن التحديات الإجتماعية لها دور سلبي تجاه إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر التغيرات الديمغرافية التي تحدث في العالم من بين أهم التحديات التي تواجه المدراء ، وبحكم أنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف، فإن هذه التغيرات قد تكون متعلقة بخلفية الموظف، الجنس،

العمر ، وهي مواضيع مهمة، حيث أن الاختلافات الاجتماعية قد تؤدي الى تكوين إنسان بقيم وإهتمامات وطموحات ومعارف جديدة ، بل أن العلماء يتحدثون عن جيل الشبكة ويدرسون خصائصه، فمن بين أهم هذه الخصائص نذكر: أنه ذات مستوى تعليمي وتأهيل ووعي عال ومهارة في استخدام الأنترنت وغيرها من التقنيات الحديثة والإستفادة من فرص التأهيل الجديدة، كما أنه أكثر إستعدادا للمخاطرة وإهتماما بالأعمال، كما ان الفرد أصبح واعيا بالعمل وأهميته ومؤهلا لممارسته ، لذلك ترتفع نسب العاملين من مختلف الأعمار والأجناس والجنسيات والمؤهلات البدنية، بحيث أن كل هذا يجعل قوة العمل أكثر تنوعا وتمثيلا للمجتمع الأوسع، كما أصبحت الإدارات تدرك ذلك وتسعى للاستفادة من عناصر كانت تستهين بها سابقا.

ويشهد العصر الحالي إختلافا كبيرا في قيم وحقوق العاملين مما يؤثر في متطلبات العمل وتنظيمه وفاعلية المنظمة ، مما يضطر المنشآت لإصدار تشريعات وأنظمة للحد من السلوك الذي يؤثر سلبا على الآخرين وعلى المنشآت على حد سواء ، وقد يعتبر العاملين هذه التشريعات بمثابة قيود تتصل بخصوصياتهم وحقوقهم ، إلا أن مصلحة المنشآت في توفير الجو الصحي والإستمرار والإستقرار والسلامة للعاملين تتعارض مع ما قد يعتبره العاملين حقوق وخصوصيات خاصة بهم، بالإضافة الى كل هذه التحديات نجد تحديات إدارة التغيير، حيث تتطلب مبادرات التغيير المؤثرة والمستجيبة من مدراء الموارد البشرية العمل مع المدراء التنفيذيين والموظفين التنفيذيين لخلق رؤية للمستقبل وتثبيت بناء يسمح بالتغيير الإيجابي لرفع جودة الأداء ، حيث بدأ التغيير الأول في عمل المنظمات الحديثة بالإنتقال الى نظام العمل المرن الذي يسمح للفرد أن ينجز عمله ويداوم في الأوقات التي تناسبه ، وتتبع ذلك صيغ عمل أخرى توفر مرونة إضافية وتستجيب لإحتياجات الفرد المعاصرة ، ومن ثم تغيرات أخرى كالتوسع في العمل عن بعد ونموذج المنظمة الافتراضية وغيرها من التغييرات الأخرى .

وختاما نجد تحديات إحتواء التكلفة حيث أن الإستثمارات في مجالات عملية إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري والتكنولوجيا والعمولة وما شابه ذلك هي إستثمارات مهمة للمنافسة التنظيمية ، ومع ذلك توجد في نفس الوقت ضغوط متزايدة على الشركات لإحتواء التكلفة وتحسين العملية الإنتاجية إلى أقصى كفاءة ممكنة ، وتعتبر تكاليف العمل من أكثر المصاريف لأي منظمة خاصة في الشركات الخدمية والشركات المعلوماتية ، ولقد قامت المنظمات بتجريب العديد من المفاهيم لغرض إحتواء التكلفة وخصوصا تكاليف القوى العاملة، وتشمل هذه المفاهيم : التقليل من الهدر والوقت الضائع والبحث عن المصادر الملائمة لتحسين الأداء وخلق الجودة الشاملة. (الطائي، الفضل، 2006، ص 71- 86)

4 \ تقييم أداء الموارد البشرية

قبل التطرق الى معايير تقييم أداء الموارد البشرية وطرق تقييمه، لابد من الحديث عن أهداف وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية، إذا نجد من بين أهداف تقييم أداء الموارد البشرية مساعدة الأفراد في اتخاذ قرارات بشأن الترقية والتسريح ولنقل، وكذلك تحديد الإحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة، وأيضا تقييم نتائج التدريب وجداول العمل وطرق الإنتاج وهيكل المنظمة ونماذج الإشراف، كما تعتبر وسيلة لتقييم أداء المنظمة بأقسامها المختلفة وسياستها المتبعة، وكذلك المساعدة في تحسين الأداء الحالي وتقييم مستوى الأداء الماضي وتحديد الأهداف الخاصة بالأداء والعمل على تقديم المعلومات اللازمة لإتخاذ مختلف القرارات بطريقة سليمة .

أما فيما يخص أهمية تقييم أداء الموارد البشرية، نجد أن هذه العملية تساعد الإدارة من خلال دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ، وكذلك تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات الخارجية وتسريح الموظف وتعزيز العملية الإنتاجية وكلا منها لديه تأثير مباشر على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما أنه لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية بالنسبة إلى العاملين تكمن أنه تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة .

1\4: معايير تقييم الأداء : لقد صنفنا معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي:

- معايير تصف الخصائص الشخصية Traits : ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء أداءه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على هذا الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء، فالمورد البشري الذي يتحلى بأداءه استنعكس إيجابيا عليه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، حيث يعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم .

- معايير تصف السلوك Behaviors : ويقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، مثل: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، ان تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيمه، بالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، ولكن أقل من تقييم الصفات .

- معايير تصف النتائج Outcomes : توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أداءه من الإنجازات يمكن قياسها و تقييمها من حيث الكم، الجودة ، التكلفة ، الزمن و العائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه.

لاشك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل المورد البشري عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بما هو محدد فيها ، فيحدد مستوى هذا الإنجاز. (عقيلي، 2005، ص410)

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط هي:

صدق وثبات هذه المعايير، بالإضافة إلى شرط التمييز كذلك توفر شرط القبول والعدالة أثناء التقييم، وبعد ذلك يجب على المؤسسة أن تقرر في أي وقت تبدأ التقييم، فقد تقرر في كل سنة أو كل ستة أشهر، كما تستطيع أن تقرر عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد. (عباس، 2006، ص142)

2\4: الإشراف على تقييم الأداء

ويشمل خطوتين أساسيتين هما :

1- إجراءات تنفيذ عملية التقييم : أين يقوم المقيم بإتباع الإجراءات التالية في عملية التقييم :

- يقوم الرئيس المباشر والمدير بتقييم الموارد البشرية المنتمين لإدارة ما .
- إستلام إستثمارات وتعليمات التقييم .
- يقوم المسؤول بمناقشة الإستثمار مع العامل لإجراء التعديلات في حالة تعارضهما، أو تثبيت ما بداخلها في حالة اتفاقهما.
- ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسؤول .
- توقيع الإستثمار من الطرفين في حالة إتفاقهما .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية، بهدف تحليل الإستثمارات ونتائج الفرد .
- تحديد نتائج التقييم وإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها الفرد .
- إرسال القائمة للإدارة العامة لإعتمادها وتنفيذ المقترح فيها .
- تنفيذ القرارات التي إتخذتها الإدارة العامة من طرف كل الوحدات والمصالح .
- حفظ التقييمات في سجلات مخصصة وذلك لإستعمالها عند الحاجة .

2- تحديد الأداء : تقوم إدارة الموارد البشرية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ثم تعلم العامل بنتائج التقييم .

وعليه وبعد التحديد الدقيق لعناصر الأداء، يتضح جليا ويسهل على المقيم إتباع الإجراءات العملية لتقييم أداء الموارد البشرية، والمبينة

باختصار في النقاط التالية :

- بناء معايير الأداء التي تشير إلى العدالة وتعكس الأداء الفعلي للأفراد .
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار الذي يمثل بالنسبة للمقيم ما يسمى بالأداء المعياري أو المخطط .
- تحديد فجوة الأداء وهي الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، تكون إيجابية إذا كان الأداء الفعلي أكبر من الأداء المعياري (في صالح المؤسسة وتعكس نجاح أفرادها في أداء مهامهم)، كما تكون سلبية إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعياري وتسمى بالفجوة السلبية (ليست في صالح المؤسسة) .
- في حالة فجوة الأداء السلبية لا بد من العمل على تشخيص مسبباتها ومناقشتها مع العاملين، من ثم القيام بالإجراءات التصحيحية للقضاء على الانحراف في الأداء عن المعياري. (حمداوي، 2004، ص 125)

3\4: طرق وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية : عموما يمكن أن نحدد أربعة (04) مداخل لتقييم أداء الموارد البشرية:

أولاً: المدخل المقارن : يتكون المدخل المقارن في تقييم الأداء من عدة أساليب تستند إلى تكييف القائم على التقدير بمقارنة أداء الفرد الشامل بأداء الآخرين من زملائه، وبعد ذلك محاولة ترتيب الموارد البشرية الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقاً لهذا الأداء، تتعدد الأساليب التي يمكن إعتمادها في المدخل المقارن نذكر منها :

أسلوب الترتيب البسيط : تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموظفين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الموارد البشرية محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءة من الأحسن إلى الأسوأ، حيث يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب، لذلك يفضل إعتماده أكثر من مقيم في عملية الترتيب مما يمكن أن يقلل من عملية التحيز، أما من مزايا هذه الطريقة هو سهولة إستخدامها وتوضيحها بالنسبة للعاملين ويصلح إستخدامها في المنظمات صغيرة الحجم.

أسلوب المقارنة المزدوجة : مقارنة العامل مع كل عمال القسم بشكل مزدوج؛ أين تشكل ثنائيات يحدد العامل الأفضل في كل منها، بالتالي وضع ترتيب تنازلي للعمال، حيث يقوم المقيم بتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو أفضل .

أسلوب التوزيع الإجباري : يطلب من المقيم أن يقيم عدداً من الموظفين وفق توزيع معد سلفاً (إجباري)، وبالتالي يقوم بالتقسيم إلى مجموعات على النحو:

المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين)=10% من العاملين .

المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط)=20% من العاملين .

المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين)=40% من العاملين .

المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط)=20% من العاملين.

المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين)=10% من العاملين .

أسلوب كتابة المقال : يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقارير تفصيلية عن أداء العاملين يصف فيها إنجازات العاملين، كما يصف فيها جوانب القوة والضعف في الأداء، ثم وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية، ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة ولا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها، كما يؤخذ عليها أنها غير منظمة بشكل ثابت بل تخضع لأسلوب المقيم الخاص والذي قد يعتريه الغموض وعدم الوضوح .

ونلاحظ أن هذه الطرق تقليدية وتقوم على الحكم الشخصي للرؤساء على الرؤوسين، ذلك لصعوبة الحكم الموضوعي بإعتماده هذه الأساليب نظراً لبيساطتها وإعتمادها المباشر، كما يطلق عليها أساليب الترتيب. (بربر، 1997، ص 239)

ثانياً : المدخل السلوكي : هذا المدخل يركز أولاً على تحديد أنماط السلوك، بعد ذلك يقوم المقيمون بتحديد المدى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك، عموماً يمكن تقديم بعض أساليب هذا المدخل على النحو:

مقياس التدرج على الأساس السلوكي : يتم وضع أعمدة لكل سلوك مأخوذ من العمل، ثم يقيم الفرد على مدى إمتلاكه للسلوك، ثم توضع المستويات المختلفة للسلوك وترتب من الأحسن إلى الأسوأ

مقياس الملاحظات السلوكية : يتم تحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، ثم تحديد قيم عددية متفاوتة في شكل لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، ذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، ثم يضع المقيم إشارة بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبق عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد، بعدها تجمع الدرجات المحصلة للفرد وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، بعدها تصنف ضمن فئات محددة .

مراكز التقييم : تقيس مهارات وصفات معينة مثل العلاقات الإنسانية، التخطيط، التنظيم، حيث تخص تقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية أو المرشحين للإدارة العليا. (ماهر، 2004، ص 219)

ثالثا : مدخل الخصائص : يقوم على تحديد وحصر أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في مؤدي الوظيفة لضمان نجاحه في أدائها، من أهم أساليبها نذكر:

مقياس الرتب البياني : يعد الأكثر إستخداما وتطبيقا لسهولة تطويره وإستخدامه، تكمن أهميته في: ظهور جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في إستمارة واحدة، وإمكانية استخدام المقياس الواحد لقياس أداء جميع الموارد البشرية بموضوعية.

مقياس القياس المختلط : لتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة، ثم تنمية قائمة مقسمة إلى أداء جيد، متوسط وريء لكل بند من بنود القائمة، هذه القائمة مختلطة لعدة أشكال التقييم

قائمة الأوزان المرجحة : تتطلب من القائم بالتقييم إختيار الكلمات والجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه، وتقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة، حيث تبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرجحة، التي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف. (زايد، 2003، ص 285)

رابعا : مدخل النتائج : يفترض أنه يمكن تقليل عدم الموضوعية عند قياس النتائج، وأن الأداء الموضوعي هو أفضل مؤشر لمدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية ، ويمكن إستعراض أهم نظام التوجه بالنتائج في تقييم الأداء وهو:

- طريقة الإدارة بالأهداف : يعتبر مدخلا جديدا للإدارة عامة وتقييم الأداء بصفة خاصة، من أهم المقومات الأساسية لهذا الأسلوب في مجال تقييم الأداء ما يلي : المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد، وأن يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف من أجل ربطها بأهداف المؤسسة، ومن ثما موافقة الطرفين على معايير قياس وتقييم الأداء، كما يتم عقد لقاء مشترك بينهما من حين لآخر، لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وتعديل الأهداف الخاصة بالفترة القادمة، كما يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه على تحقيق الأهداف الموضوعية وليس فقط الحكم على الأداء المحقق، وترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية .

ومن مزايا هذه الطريقة تشجيع الأفراد في تحديد الاهداف مما يزيد من دوافعهم نحو العمل، كما تعتبر من الطرق الموضوعية التي تعتمد على الأداء الفعلي، كما أنها تؤدي الى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم. أما فيما يخص عيوب هذه الطريقة فإنها تعبر عن قياس العامل في عمله الحالي، وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاحه في أعمال أخرى يمكن له مزاولتها مستقبلا. (درة، الصياغ، 2008، ص 276)

كما توجد أيضا عدة طرق أخرى لتقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات، نذكر منها:

- طريقة قوائم المراجعة : تستخدم هذه الطريقة مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤثر أو يختار العبارة أو الصفة التي تناسب أداء الأفراد العاملين، ويكون تأثير المقيم أما نعم وأما لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب الى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

ومن عيوب هذه الطريقة تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة أعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من التصنيفات وفقا للأعمال الموجودة لديها، وتطلبها لوقت طويل ووفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لايتدخل فيها ولايعرف الدرجات المحددة مسبقا، وبالتالي تمتاز بالموضوعية

- طريقة المراجعة الميدانية : تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للإستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها و إدخال التعديلات عليها، ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب إستغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.

- طريقة التقييم السري : وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء الموارد البشرية العاملة عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ومن ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، ومن بعد يتم إختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم ، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

ومن مزايا هذه الطريقة توحى الحيادية والمحسوبية بالإضافة إلى عدالتها والإستماع الى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل، ومن عيوبها تكلفتها العالية والمرتفعة وضياح الوقت والجهد المبذول والمال وتحتاج الى أفراد مختصين (الطائي، الفضل، 2006، ص 328-332)

ونرى أن هناك عدد من الأخطاء الشائعة أثناء عملية التقييم ونذكر من بينها :

- تحيز المقيم : أن الحيادية ضرورية جدا في عملية تقييم الأداء ، فإذا ما إنحاز المقيم لأي سبب كان أصبحت عملية التقييم غير فعالة

- التساهل : حيث يميل بعض المقيمين إلى التساهل والرفق بالعاملين، مما يجعل عملية التقييم فير فاعلة
- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين
- سوء تطبيق إجراءات التقييم و اختيار وقت التقييم

ماهية الإدارة الإلكترونية

1\ تعريف الإدارة الإلكترونية :

تعرف غنيم أحمد مُجد الإدارة الإلكترونية بأنها : تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من اعتماد على وسائل المادة الأخرى كوسائل الاتصالات المباشرة. (غنيم، 2004، ص 11)

ويعرفها أيضا علاء عبد الرزاق السالمي وخالد بن إبراهيم السليطي على أنها : الاستغناء عن المعاملات الورقية وحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة على إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سالفًا. (السالمي، السليطي، 2008، ص 13)

وعليه يمكن أن نتبنى التعريف الإجرائي التالي: الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تعتمد بصفة كلية على التكنولوجيا في نشاطاتها بدلا من الإعتماد على التعاملات الورقية.

2\ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

حتى نستطيع تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توفر بعض المتطلبات والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

1\2: المتطلبات الإدارية والبشرية : تحتاج الإدارة لكي تحقق الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد يخص الأساليب الإدارية، كما يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات ومن أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية، لإيجاد موارد متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة، ويمكن ان نذكر أهم المتطلبات الإدارية والبشرية كمايلي:

- وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس : وذلك بتشكيل إدارة خاصة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية
- القيادة والدعم الإداري : القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل أي مشروع وهذا ما ينطبق على دورها في الإدارة الإلكترونية

- الهيكل التنظيمي : يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال الإستغناء عن الهياكل التنظيمية التقليدية .
- العنصر البشري : له أهمية في تطبيقها، إذ أنه هو من أكتشفها وطورها ومن ثما عمل على تطبيقها لتحقيق أهدافها المرجوة منها
- تعليم وتدريب العاملين، توعية وتنقيف للعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، من خلال القيام بعملية التدريب والتكوين لمواردها البشرية .
- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات : وذلك من خلال سن القوانين واللوائح التي تسمح بالانتقال الى الإدارة الإلكترونية.

2\2: المتطلبات التقنية : تتمثل في توفير البنية التحتية الإدارة الإلكترونية التي تشمل تطوير وتحسين شبكة الإتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للإستخدام وإستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في أن واحد، لكي تحقق الهدف من إستخدام شبكة الأنترنت، بالإضافة لتوفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة مثل التجهيزات والحاسبات الآلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير الخدمات والبريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالإستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق.

3\2: المتطلبات الأمنية : تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو إستخدام التوقيع الإلكتروني أو كلمة المرور، وحتى تستطيع الإدارة الإلكترونية من تحقيق أمن معلوماتها لا بد عليها من القيام بإتباع بعض الإجراءات نذكر منها :

- وضع إستراتيجيات وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين الخاص والعام
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وإنتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية
- الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط

4\2: المتطلبات المالية : يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي تضمن له الإستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية بإستمرار، حيث أن مشروع الإدارة الإلكترونية ضخم وكبير يحتاج إلى أموال طائلة، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع من خلال وجود متطلبات مالية تختلف من نوعها وحجمها. (طمين، 2017-2018، ص ص18-24)

3\ مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية : من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد من الإعتماد على عدة مراحل يمكن أن نذكرها كمايلي:

1\3: مرحلة الظهور: في هذه المرحلة تقوم الإدارات الحكومية بوضع كافة معلوماتها على شبكة الأنترنت من أجل إتاحة الفرصة للمواطنين للإطلاع عليها، وهناك عدد من الإجراءات التي يتم إتباعها في هذه المرحلة والتي يمكن أن نلخصها في الأتي:

- تطوير البنية التحتية التي تشتمل البنية الأساسية لنظم الاتصالات والاستثمار في البنية التحتية توفر تنقلا سريعا للبيانات مما يمكن من زيادة عدد الهواتف الثابتة والمحمولة المستخدمة في المجتمع

- اتخاذ تدابير وإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الانترنيت، مما ينعكس بالطبع على تخفيض أسعار الإشتراكات بالإنترنت .

- تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع وبين المناطق الحضرية والريفية لتحقيق الوصول الشامل لخدمات الإتصالات

- البدا بوضع خطة زمنية محددة للتواريخ في نشر المعلومات علي شبكة الأنترنت .

- نشر المعلومات ذات قيمة تمس حياة المواطنين باللغة السهلة مع البعد عن المعلومات التاريخية وما تحقق من إنجازات من قبل. (حماد، 2007، ص 27-28)

2\3 : مرحلة التعزيز : في هذه المرحلة تكون هذه المواقع ثنائية الاستقبال، أي أنها تستقبل معلومات الإدارات الحكومية من جهة، ومن جهة أخرى تستقبل إستفسارات وتساؤلات المواطنين وتقوم الجهات المختصة عبر هذه المواقع بالإجابة عليها، وبالتالي وجود تفاعل بينهما.

وهناك عدد من الإجراءات التي يجب إتباعها في هذه المرحلة ومن بينها:

- توفير البيانات الحكومية لكافة المواطنين بإعتبار أن هذه البيانات من حق المواطنين معرفتها،

- نشر برامج تدريبية واسعة للتدريب على تكنولوجيات المعلومات،

- توفير الإمكانيات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءا بالتصميم والنشر والتحديث الدائم والصيانة المستمرة للمواقع ،

- ضمان مواقع النشرات ومعلومات عن الفرص الاستثمارية والخطط التنموية بلغات أجنبية وذلك لجلب المستثمرين الأجانب

3\3: مرحلة التفاعل : الهدف من هذه المرحلة هو إنهاء المعاملات الحكومية أو جزء منها عبر شبكة الأنترنت أو الهاتف، ويكون التفاعل في هذه المرحلة عبر 03 حالات ، الحالة الأولى يتم فيها الإتفاق على قبول طريقة إنهاء المعاملات وإصدار القوانين التي تحكم ذلك، مع شرط الإلتزام بالسرية والخصوصية في هذه الحالة، ومن ثمة تأتي الحالة الثانية والتي تمتاز بإنهاء بعض المعاملات بواسطة الهاتف مباشرة مثل العمليات المصرفية، وختاما تأتي الحالة الثالثة والتي تعبر عن خصخصة الخدمات الحكومية، حيث يقوم العاملون باستلام مستندات ورسوم تأدية الخدمة من المواطن والقيام بإنهائها في الجهة الحكومية نيابة عن المواطن، وهناك عدد من الإجراءات التي يجب إتباعها في هذه المرحلة ونذكر من بينها :

- التحول بشكل جذري من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني، وهذا التحول يحتاج إلى تغيير جذري في الهياكل والتشريعات

- تشجيع قطاع المصارف والمال على تطوير أساليبها ،

- وضع نظم تضمن المحافظة على سرية التعاملات المالية وسلامتها لكي ترقى لتلبية احتياجات الحكومة الإلكترونية بشكل أمن

- أن تتم مخاطبة المستفيدين الذين لهم علاقة مباشرة بالخدمات المقدمة من الجهات الحكومية on line المباشرة. (طمين، 2017-2018، ص ص 25-27)

4\3: مرحلة المعاملات الإجرائية : تقوم الإدارات الإلكترونية الحكومية وبطريقة رسمية بتبادل المعلومات والإتصال المتبادل بينها وبين المواطنين وقطاع الأعمال، حيث يستطيع المواطنون دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر الحكومية أو تلقي خدمات التراخيص للأعمال والتسجيل للإنضمام إلى برنامج تعليمي في مؤسسة تعليمية، وهناك عدد من الإجراءات التي يجب إتباعها في هذه المرحلة وهي:

- تركيز الدولة واهتمامها نحو إنشاء أنظمة فعالة ضمانا لسرية المعلومات الخاصة بالأفراد والمؤسسات التي تضمن بناء الثقة لدى مستخدمي المواقع الإلكترونية ،

- سن القوانين والتشريعات الرادعة للمتطاولين والمتطفلين على أمانة الإدارة الإلكترونية ،

- إيجاد تصاميم الواقع الحكومية شكلا ومضمونا حتى تسهل على المستفيدين سرعة الوصول إلى المعلومات والخدمات المنشودة .

5\3: مرحلة التكامل : في هذه المرحلة يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدماته من خلال أي وحدة لتقديم الخدمة مهما تعددت الجهات التي يتعامل معها وهو ما يعني نقطة واحدة للحصول على كافة الخدمات، وتحتاج هذه الرحلة إلى تكلفة عالية جدا ويواجهها حتى الآن عقبات إدارية وتكنولوجية عديدة، والهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط ،استكمال بناء النظم وقواعد البيانات في الوزارات والمصالح التي تقدم خدمات جماهيرية على أن تتوفر لتلك القواعد إمكانية التحدث عن بعضها البعض وأيضاً وجود شبكات اتصالات على أعلى درجة من الإستقرار بما يتضمن السرعة والسرية والأمانة في نقل المعلومات، وهناك عدد من الإجراءات التي يجب إتباعها في هذه المرحلة وهي:

- توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين والقيم بالرد على استفساراتهم ،

- يجب مراعاة أن عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية في هذه المرحلة سيتطلب الكثير من المال والجهد ،

- يجب إجراء اختبارات شاملة على الأنظمة والتأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها. (حماد، 2007، ص 30-32)

4 \ الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية :

إن أداء الموارد البشرية يتأثر بالإدارة الإلكترونية، إذ أن هذه الأخيرة تحتم على الموارد البشرية أن تقوم بعملية التدريب والتكوين وهذا من أجل تطوير مهاراتها وإمكانياتها مما يسمح لها من مواكبة التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم، والإدارة الإلكترونية عملت على التقليص من جهد الموارد البشرية، إذ أنها تسمح بربح الوقت والجهد، ولكن الملاحظ اليوم في المؤسسات الجزائرية عكس ذلك إذ نرى بأن

معظم الموارد البشرية زاد جهدها، وهذا راجع إلى عدم وجود تكوين وتأهيل لهم يتعلق بالإدارة الإلكترونية والرقمنة، وهنا لابد على الجهات المعنية من القيام بدورات تكوينية وتدريبية لمواردها البشرية حتى تستطيع التأقلم مع هذه الإدارة الإلكترونية التي تعتبر جديدة بالنسبة لهم .

الخاتمة

تعتبر الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في كل مشروع أو نشاط، وهذا ما جعل المؤسسات تولي أهمية كبيرة لها، من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية، وهذا ما جعل المؤسسات تستعين بما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، والتي تساهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة وبأقل جهد ووقت مقارنة مع الإدارة التقليدية .

ومن هذه الدراسة يمكن إستخلاص جملة من النتائج كما يلي :

- 1\ أداء الموارد البشرية : القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء، المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.
- 2\ الإدارة الإلكترونية : تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من اعتماد على وسائل المادة الأخرى كوسائل الإتصالات المباشرة .
- 3\ يمكن أن نلخص دور الإدارة الإلكترونية في أداء الموارد البشرية بأنها تعمل على مساعدة الموارد البشرية في تأدية مهامهم بأقل جهد ووقت ممكن، ولكن بشرط أن تكون هذه الموارد البشرية مؤهلة لإستخدام الإدارة الإلكترونية .

الإحالات والهوامش:

- حماد مختار،(2007). تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام، بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- طمين لامية،(2017-2018). الإدارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح الإداري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في قانون الجماعات المحلية والهيئات الإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية.
- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد بن إبراهيم السليطي،(2008). الإدارة الإلكترونية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- غنيم احمد مجّد، (2004). الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر.
- الطائي يوسف حجيم، الفضل مؤيد عبد الحسن (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- الحريري رافدة (2018). إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الباروزي، السعودية.

- ماهر أحمد (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دون بلد.
- مُجّد زايد عادل (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- بربر كامل (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصياغ (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون - منحنى نظمي -، دار وائل للنشر، عمان.
- وسيلة حمداوي (2004). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر.
- سهيلة مُجّد عباس (2006). إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- مانع سبرينة (2014\2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تنظيم الموارد البشرية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ليلي بوحديد (2015). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة: مؤسسة الأسمنت بباتنة خلال الفترة 2011-2013، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- عقيلي عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.