

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- بوشاقور دنيا

- طوبال يمينة

بعنوان:

دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة: نظام SAP في مؤسسة كوندور)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	بن عمارة نعيم
مشرفا	أستاذ محاضر "ب"	إيمان بن التومي
مناقشا	الرتبة	قاسيمي محمد الأمين

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

إلى من كانت دعواتهم زاد طريقي، ورضاهم بوابة لكل توفيق...
إلى أمي وأبي، نور حياتي وسندي في دروبي.

أمي الحبيبة، يا من غمرتني بحنانك، واحتضنت قلبي بصبرك، وكنيت لي الوطن حين تاهت خطاي. حبك هو المعنى الحقيقي للعطاء، وابتسامتك هي النور الذي كان يهدي قلبي.
أبي الغالي، يا من كنت قدوتي ومصدر عزيمتي، دعائك الصامت كان حارساً لخطواتي، وحكمتك كانت بوصلة صبري ونجاحي. لكما كل الامتنان، وكل الحب، وكل ما لا يُقال.
إلى إخوتي الأحبة (نور الهدى، أيوب، وائل)، أنتم روعي حين تثقلها الحياة، وضحتكم كانت بلسمي في كل لحظة تعب. وجودكم في حياتي نعمة لا تقدّر بثمن، ودعمكم هو الركن الذي استندت إليه دوماً.

وإلى صديقتي الغالية ياسمين، شريكة هذا الإنجاز،

يا من كنت أكثر من رفيقة درب. جمعتنا الأحلام، وربطنا الطموحات، وسرنا معاً رغم التعب. شكراً لقلبك الكبير، وعطائك الذي لا يعرف الحدود، ووقوفك إلي جانبي في كل محطة.
أهدي هذا العمل المتواضع لكم جميعاً، عربون حب وامتنان، لعل الكلمات تفني ولو جزءاً مما تستحقون دنيا

الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

لم يعش الإنسان بمعزل عن باقي البشر وفي جميع مراحل الحياة يوجد أناس

يستحقون منا الشكر، وأولى الناس بالشكر: الأبوان الكريمان

إلى من بسمتها غايتي وما تحك أقدامها جنتي صاحبة الرحمة والعنان والعتاء أمي الغالية حفظها ورحمها

إلى صاحب السيرة العطرة الذي أحنى ظهره التعب في سبيلنا والذي كان له الفضل الأكبر في بلوغني

التعليم العالي والدي الحبيب أطل الله في عمره

إلى إخوتي وأصدقائي وإلى من كانوا بمثابة المشجع والسند طوال هذه المدة

إلى أعم وأشخاص على قلبي أولهم السعيد، وكل الشكر إلى من ساعدني في إنجاز هذا العمل إلى

الأستاذة الفاضلة بن تومي إيمان وأختي ورفيقة دربي دنيا وكل من علمني حرفاً لأصل إلى ما

وصلت إليه، فأنتم أهل الشكر، وشكراً لكل من دعاني بظفر تحب، دعوة إلى كل هؤلاء أهدي هذا

العمل، داعية من المولى

عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقنا وإياكم بالخيرات.

يمينة

تشكر وعرfan

قال الله تعالى: ﴿وَمَا بِكُمْ مِّن نِّعْمَةٍ فَمِنَ اللَّهِ﴾* [سورة النحل، الآية 53]

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُنجز العمل وتُنال الغايات. نحمده على ما وفق ويسر، ونصلي ونسلم على سيدنا محمد، خير معلم وقدوة.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة**إيمان بن التومي**، على ما أولتنا به من عناية واهتمام طيلة فترة إعداد هذا العمل. لقد كانت مثلاً للحرص والدقة، وكان لإشرافها التربوي والعلمي الأثر العميق في توجيه هذا الجهد نحو النضج والاكتمال. كلمات الشكر لا توفيقها حقها، ولكن الدعاء لها بظهر الغيب هو أصدق عرفان: جزاك الله عنا خيراً، وبارك في علمك وجهودك.

كما نعبر عن خالص امتناننا لكل من وقف إلى جانبنا، من الزملاء والأستاذة والأهل، ولكل من كان له سهم في هذا الإنجاز، ولو بدعاء أو ابتسامة دعم.

وختاماً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسنات كل من ساهم فيه، وأن يكون خطوة موفقة في طريق العلم والعمل

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (SAP) في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة كوندور، وذلك من خلال التركيز على وظائف التوظيف، الأجور، التكوين، وإعداد التقارير. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة المقابلة مع عينة مكونة من ستة مسؤولين ومختصين في الموارد البشرية والتقنيات المرتبطة بنظام SAP داخل المؤسسة. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظام SAP يتم بدرجات متفاوتة بين الوظائف؛ فقد حقق النظام أثرا إيجابيا وفعالا في قسми الأجور والتقارير، من خلال تقليل الأخطاء، تحسين جودة البيانات، وتسريع الإنجاز. في المقابل، لا يزال استخدامه في مجالي التوظيف والتكوين محدودا، ويرتبط ذلك بعدم تفعيل بعض الوحدات، والحاجة إلى تدريب مستمر للمستخدمين.

الكلمات المفتاحية: نظام تخطيط موارد المؤسسة، توظيف، أجور، تكوين، تقارير، موارد البشرية.

Abstract:

This study aimed to analyze the role of the Enterprise Resource Planning (ERP) system (SAP) in managing human resource functions within the Condor company. The focus was placed on key HR functions such as recruitment, payroll, training, and reporting. To achieve the objectives of the study, a descriptive and analytical methodology was adopted, using interviews as the main data collection tool with a sample of six HR and SAP technical staff members.

The results showed that the implementation of SAP varies across different HR functions. The system had a significant and positive impact in the payroll and reporting departments by reducing errors, improving data quality, and accelerating task completion. However, its use in recruitment and training remains limited, mainly due to the lack of activation of specific modules and the need for continuous user training.

Keywords: Enterprise Resource Planning (ERP), recruitment, payroll, training, reporting, human resources.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
ا	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
~ II ~	قائمة الأشكال
~ II ~	قائمة الملاحق
II	قائمة المختصرات
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
23-06	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية
34-24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
44-37	المبحث الأول: تحليل نظام SAP ودوره في تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة كوندور
51-45	المبحث الثاني: دور SAP نظام في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية في كوندور
55-54	الخاتمة
59-56	قائمة المراجع
72-60	الملاحق
75-73	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	فوائد نظام ERP	01
39	التعريف بمؤسسة كوندور CONDOR	02
49	مقارنة قبل وبعد استخدام SAP في تحليل	03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	خصائص نظام تخطيط موارد المنظمة	01
10	مكونات نظام تخطيط موارد المنظمة	02
15	مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	03
15	مرحلة تنفيذ النظام	04
20	وظائف إدارة الموارد البشرية	05
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور CONDOR	06
41	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	07

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	دليل المقابلة مع مسؤول إدارة التوظيف	01
63	دليل المقابلة مع مسؤول قسم التكوين والتدريب	02
65	دليل المقابلة مع مسؤول قسم إدارة الأجور	03
67	دليل المقابلة مع مسؤول قسم التقارير والتخطيط	04
69	دليل المقابلة مع مسؤول الدعم الفني	05
72	دليل المقابلة مع المستشار الوظيفي	06

قائمة المختصرات

المختصر	بالإنجليزية المعنى	بالعربية المعنى
SAP	Systems, Applications and Products	الانظمة والتطبيقات والمنتجات في معالجة البيانات
ERP	Enterprise Resource Planning	المؤسسة موارد تخطيط
ERP/DB2	ERP with IBM DB2 Database	مع المؤسسة موارد تخطيط IBM DB2 بيانات قاعدة
SCM	Supply Chain Management	إدارة سلسلة التوريد
CRM	Customer Relationship Management	إدارة علاقات العملاء
HRM	Human Resources Management	إدارة الموارد البشرية
SAP S/4HANA	SAP Business Suite 4 on HANA	حزمة أعمال SAP الجيل الرابع على منصة HANA
SAP R/3	SAP Real-time 3-tier architecture	SAP نظام ذو بنية ثلاثية طبقات
SAP Fiori	SAP Fiori User Experience	واجهة المستخدم في SAP Fiori
SAP SuccessFactors	SAP Cloud HR Management	نظام ادارة موارد البشرية السحابي من SAP
Payroll	Payroll Management System	نظام إدارة الأجور والرواتب
SAP HANA	High-performance Analytic Appliance	منصة تحليلية عالية الأداء من SAP
EY	Ernst & Young	شركة خدمات وتدقيق استشارية
IBM	International Business Machines	شركة عالمية لتكنولوجيا المعلومات

مَقْدِمَةٌ

+ تمهيد:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية بفعل التطور التكنولوجي المتسارع والعولمة، ما أفرز بيئة تنافسية معقدة فرضت على المؤسسات ضرورة التكيف المستمر والبحث عن أدوات تسيير أكثر كفاءة. في هذا السياق، أصبحت إدارة الموارد البشرية مطلوبة بالتحول من الأساليب التقليدية إلى استخدام حلول رقمية متقدمة تمكنها من مواجهة التحديات الحديثة بكفاءة ومرونة. ويعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من أبرز هذه الحلول، حيث يوفر منصة متكاملة لتسيير شؤون الموظفين، بدءاً من التوظيف والتكوين، وصولاً إلى تقييم الأداء وإعداد الرواتب، مع ضمان دقة البيانات وسرعة اتخاذ القرار.

في الجزائر، بدأت العديد من المؤسسات تتبنى هذه الأنظمة في إطار سعيها نحو تحسين الأداء والتسيير الداخلي، ومن أبرزها مؤسسة كوندور، التي اعتمدت نظام SAP في مختلف إداراتها، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، مما يجعل تجربتها نموذجاً جديراً بالدراسة والتحليل.

+ إشكالية الدراسة: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة (SAP) في تحسين أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- كيف يؤثر نظام SAP على دقة البيانات وسرعة المعالجة في تسيير الموارد البشرية؟
- إلى أي مدى يساهم نظام SAP في تحسين فعالية عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية؟
- هل يساعد نظام SAP مسؤولي إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرار؟

+ فرضيات:

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية :

- يؤدي اعتماد نظام SAP إلى تقليل الأخطاء وتحسين جودة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية.
- يساهم استخدام نظام SAP في تحسين كفاءة وشفافية عمليات التوظيف والتكوين وإعداد الأجور وأتممتها
- يوفر نظام SAP مؤشرات تساعد مسؤولي كوندور في اتخاذ القرار.

+ دوافع اختيار الموضوع الدراسة:

هناك دوافع جعلتنا نختار موضوع الدراسة وتتمثل في:

- حداثة الموضوع النسبية في الجزائر وسرعة تطوره في العالم؛
- علاقة مباشرة للموضوع مع التخصص؛

- الدافع لاكتساب معرفة جديدة وتطوير المهارات البحثية في مجال تخطيط موارد المؤسسة.

📌 أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على نظام SAP الرائد في مجال تخطيط موارد المؤسسة.
- تحليل مدى استخدام نظام SAP في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة كوندور.
- تقييم دور نظام SAP في أتمتة عمليات الموارد البشرية وتحسين سير العمل.

📌 أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية دراستنا في:

- تسليط الضوء على تجربة فعلية لمؤسسة جزائرية (كوندور) في استخدام نظام معلومات متكامل (SAP) في تسيير الموارد البشرية، مما يوفر مرجعا ميدانيا يمكن الاستفادة منه في مؤسسات أخرى تسعى للرقمنة والتحديث الإداري.
- إثراء الأدبيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في السياق الجزائري الذي لا يزال بحاجة إلى دراسات ميدانية حول أثر أنظمة ERP.

📌 حدود الدراسة

من أجل الإلمام بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حدد مجال دراستنا كما يلي:

- الحدود المكانية: اختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة كوندور المتواجدة في المنطقة الصناعية برج بوعريريج والتي سنقدم لها تعريف موجزا في الجزء التطبيقي من الدراسة.
- الحدود الزمانية: امتدت فترة التريص من 26 فيفري لغاية 5 مارس

📌 الحدود الموضوعية:

تتمحور الدراسة حول دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية وتم اختيار مؤسسة كوندور كدراسة حالة، وتكمّن حدود دراستنا في كون عدد المقابلات المنجزة بلغ ست مقابلات فقط، وهو عدد محدود نسبيا، إلا أن ذلك يعود إلى قيود ميدانية خارجة عن إرادتنا، تمثلت في صعوبة الحصول على مواعيد مع عدد أكبر من الموظفين والمسؤولين، ورغم ذلك، فقد حاولنا تحقيق أكبر قدر من التنوع في العينة المشمولة.

كما كان من بين أهداف الدراسة تقديم تحليل تطبيقي مفصل لبعض العمليات داخل نظام SAP وشرح الخطوات التقنية المستعملة، إلا أن إدارة المؤسسة لم تأذن بنشر أو مشاركة هذه التفاصيل، نظرا لاعتبارها من المعطيات الداخلية السرية التي لا يسمح بالكشف عنها. وعليه، اقتصر التحليل على ما تم السماح به ضمن الإطار المؤسسي المسموح به.

➤ منهج وأداة الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع القائم على دراسة تطبيق نظام معلوماتي في مؤسسة واقعية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والتقنية في بيئتها الفعلية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع استخدام نظام SAP في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة كوندور، وتحليل تأثيره على الأداء الإداري من خلال المعطيات الميدانية.

كما تم توظيف المنهج الإستنباطي من خلال إجراء مقابلات موجهة مع مجموعة من موظفي ومسؤولي الموارد البشرية والتقنيين المعنيين باستخدام النظام، من أجل جمع بيانات نوعية مباشرة تعكس التجربة الواقعية للمؤسسة في هذا المجال. وقد مكن هذا الأسلوب من رصد الانطباعات، التحديات، ونقاط التحسين، ما سمح بتحليل أعمق للأثر الفعلي للنظام داخل المؤسسة.

➤ صعوبة الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة فيما يلي:

صعوبة الحصول على الوثائق من المؤسسة
صعوبة برمجة مقابلات مع إطارا المؤسسة نظرا للالتزامات العديدة

➤ هيكل الدراسة:

يهدف الإلمام بجوانب الدراسة، والإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها، عمدت إلى تقسيم الدراسة لفصلين رئيسيين الفصل الأول يتم عرض مبحثين، الأول يتناول الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة الموارد البشرية أما الثاني سنعرض فيه الأدبيات التطبيقية من خلال تحليل الدراسات السابقة والمتعلقة بالدراسة.

أما الفصل الثاني فيخصص الدراسة الميدانية من خلال مبحثين، فالأول يتمحور حول عينة وأدوات الدراسة أما الثاني فيحتوي على عرض النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات، أصبحت المؤسسات تعتمد على الأنظمة المعلوماتية في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية، متخلفة بذلك بشكل شبه كامل عن الأساليب اليدوية الورقية التقليدية. وقد مكنت هذه الأنظمة المؤسسات من تطوير آليات التسيير، من خلال استخدامها في مجالات متعددة كإدارة الموارد البشرية، المحاسبة، الجرد، وتسيير المخزون، وغيرها من الوظائف الإدارية الحيوية.

هذا التحول دفع العديد من المؤسسات، لاسيما ذات الحجم الكبير، إلى البحث عن أنظمة معلوماتية متكاملة تتماشى مع طبيعة نشاطها وتدعم التكامل بين مختلف وحداتها التنظيمية. ويعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من أبرز هذه الأنظمة، كونه يهدف إلى تحقيق الانسجام والتنسيق بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية، خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية، التي تُعد أحد المحركات الأساسية في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

انطلاقاً من هذه الأهمية، يهدف هذا الفصل إلى إبراز دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التطرق إلى مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول :** الأدبيات النظرية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية
- **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية

في ظل التعقيد المتزايد للبيئة الاقتصادية واشتداد المنافسة، أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة المعلوماتية المتكاملة، لا سيما في مجال التسيير، لما توفره من بيانات دقيقة وشاملة تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ويعد نظام تخطيط موارد المؤسسة أحد أبرز هذه النماذج، حيث يسمح بتكامل العمليات وتوحيد المعلومات عبر مختلف أقسام المؤسسة، مما يعزز الأداء التنظيمي ويدعم الفعالية التشغيلية. يهدف هذا المبحث إلى تقديم مجموعة من المفاهيم النظرية التي تشكل الإطار المرجعي لموضوع الدراسة، وذلك من خلال تبسيط وتوضيح العناصر المرتبطة بنظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة الموارد البشرية. وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب رئيسية تمثلت في الإطار النظري لتخطيط موارد المؤسسة والإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة وظائف الموارد البشرية.

المطلب الأول: الإطار النظري لتخطيط موارد المؤسسة

في عصر التطور التكنولوجي السريع و مع تزايد حجم وتعقيد الأعمال في المؤسسات الحديثة، ظهر ما يعرف بتخطيط موارد المؤسسة لأنه بات من الضروري وجود نظام يساعد على تنسيق وإدارة الموارد.

أولاً: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وخصائصه
1. تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة:

هناك تعريف كثيرة حول تخطيط موارد المؤسسة من بينها ما يلي:

تعريف 1: نظام تخطيط موارد المؤسسات هو مشروع نظام معلومات صمم لتنسيق بين جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية مثل محاسبة والفواتير. (جبريل، 2016)

تعريف 2: يتم تعريفه على أنه حزم البرامج التي تدمج جميع وظائف الشركة ومعلوماتها. (JUTRAS, 2002)

تعريف 3: يشير مصطلح ERP إلى برامج إدارة العمليات التجارية الذي يعمل على تحسين عمليات المؤسسة من خلال توفير نظام من التطبيقات المتكاملة والمركزية التي تدير وتؤمن مجموعة واسعة من العمليات التجارية بما في ذلك المحاسبة والموارد البشرية والمبيعات وإدارة المخزون. (HAMBLI & BOUKEFFA, 2022)

تعريف 4: يعرفه آخرون على أن ERP هو نظام معلومات متكامل يدمج جميع العمليات التجارية ووظائف المؤسسة في قاعدة بيانات واحدة بحيث يقوم بإدارة موارد المؤسسة بأكملها بكفاءة وفعالية (ديده و دادن، 2022)

من خلال هذه التعريفات نستخلص تعريف شامل لنظام تخطيط موارد المؤسسة:

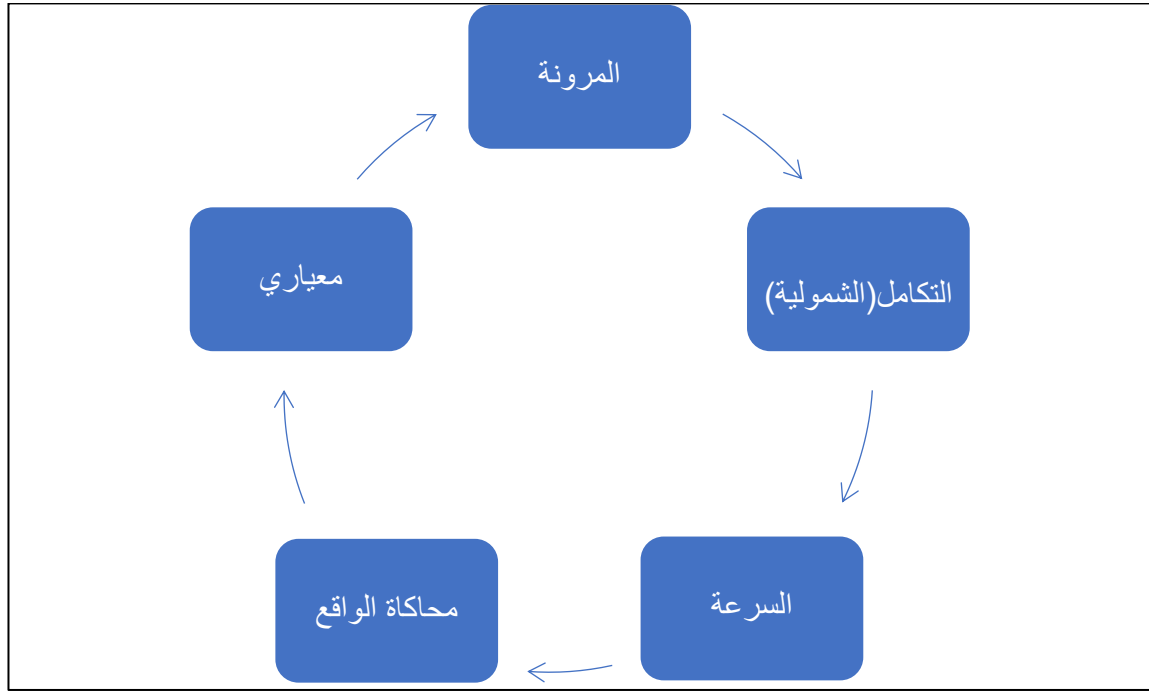
تخطيط موارد المؤسسة هو نظام معلوماتي متكامل يهدف إلى تخطيط وإدارة جميع موارد المؤسسة من خلال توحيد العمليات التجارية والإدارية في منصة مركزية يقوم هذا النظام بدمج وتنسيق جميع الأقسام مثل

المحاسبة، المالية، الموارد البشرية، المشتريات، المبيعات، الإنتاج وإدارة المخزون مما يقلل من الأخطاء والتكاليف ويعزز الكفاءة التشغيلية.

2. خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

- أ. يتميز نظام تخطيط موارد المؤسسة بعدة خصائص أهمها: (أبيش، عثمانى، و قدير، 2020/2019)
- ب. **المرونة:** يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات مرنا لتلبية الاحتياجات عند التغيير في نظام وقواعد البيانات. (لويس و.، 2023)
- ج. **السرعة:** وتعني السرعة في إنجاز الأعمال بحيث تعكس تكلفة النظام الدقة والسرعة بالمقابل نظام التقليدي. (قدوري، 2018/2017)
- د. **التكامل (الشمولية):** يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات قادرا على دعم مجموعة متنوعة من الوظائف التنظيمية داخل المؤسسة ويكون قادرا على التوافق مع باقي المؤسسات. (كمال، 2018/2019)
- هـ. **محاكاة الواقع:** يجب على نظام تخطيط موارد المؤسسة أن يقوم بمحاكاة واقع عملية الأعمال على الكمبيوتر. (لويس، المرجع السابق).
- و. **معياري:** هو برنامج يتكون من عدة وحدات من أجل إدارة العمليات الإدارية المختلفة (المبيعات، الإنتاج، المالية، الأصول الثابتة، المحاسبة، إلخ). (Aboudahab, 2019 - 2020)

الشكل رقم (1): خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتدادا على مخرجات ERP

ثانيا: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

يتكون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من:

1. **المعدات:** يحتاج تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إلى مزود منظور لتحقيق الغاية وهي التطوير والاختبار والإنتاج فمن الضروري على المزود أن يكون قادرا على تطبيق عمليات متنوعة من ناحية، ومن ناحية أخرى من الضروري أن يكون الحجم متطورا فيحمل أكثر سعة تخزينية ويجب أن تحوي المعدات على قدرة التزويد بطاقة التغطية بالإضافة إلى ضرورة توفر المعدات القادرة على الاتصال مع الشبكات. (بوشمال، 2017/2018)

2. **البرمجيات:** هي مجموعة من القواعد والبرامج المنطقية المستخدمة من أجل توجيه المعدات وتتكون البرمجيات من: (بوزوالغ، 2022/2021)

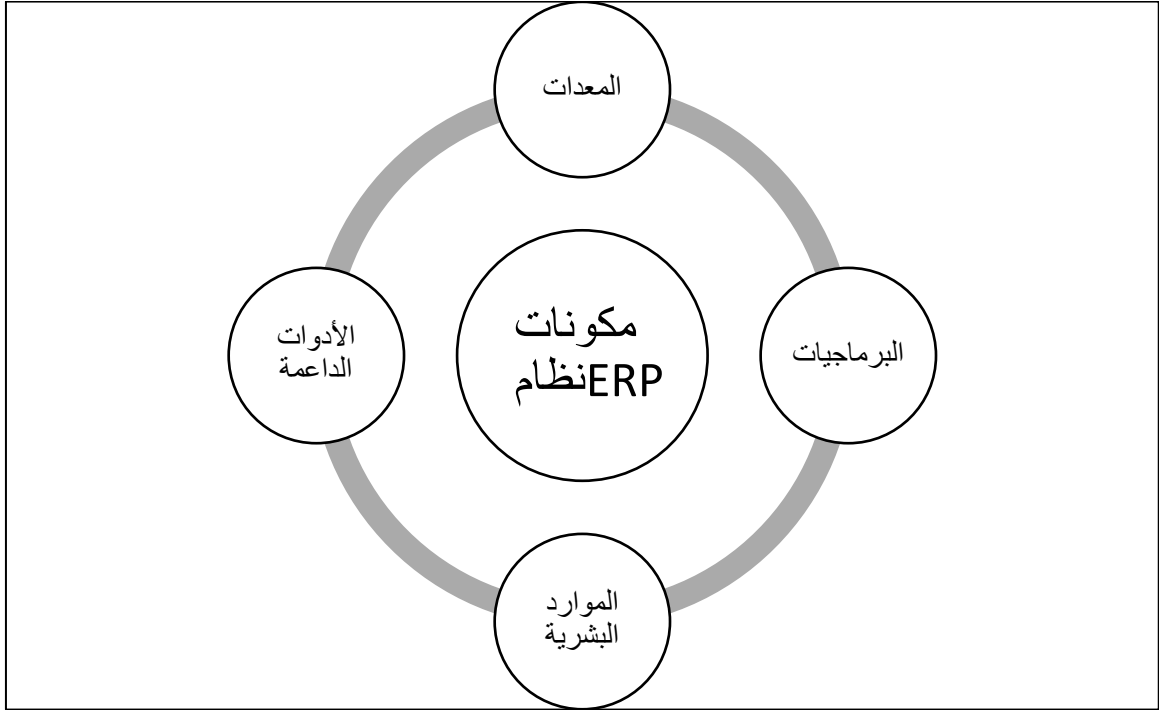
أ. **نظام البرمجيات:** وهي قاعدة نظام التشغيل أو ما يسمى SUN SOLARIES MAICROSOFT WINDOWUS SERVER

ب. **إدارة قواعد البيانات:** ويعتبر SAP/R3 من بين أسماء برمجيات تخطيط موارد المؤسسة ERP DB2 هو نظام إدارة قواعد البيانات المستخدم في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

ج. **تطبيق البرمجية:** وهي برمجية إدارة المشاريع وبرمجية التطوير وبرمجية الحماية من الفيروسات ومجموعة أخرى من البرمجيات.

3. الموارد البشرية: تتكون عادة الموارد البشرية من كل مستخدم النظام. (شلواي و طرودي، 2021/2022)
- أ. المستخدم النهائي: وهو مجموعة الموظفين، البائعين، الزبائن، وأفراد آخرين يستخدمون النظام.
- ب. خبراء التكنولوجيا المعلومات: وهم القائمون على إدارة قواعد البيانات داعمي تكنولوجيا المعلومات والمدربين وكل العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات.
- ج. مديرو المشاريع: وهم مجموعة من الأفراد العاملين الذين يعملون عادة مع الإدارة العليا من أجل الحصول على الموارد والدعم منهم بالإضافة إلى توجيه واستخدام كل الفرص والموارد المتاحة من أجل تقديم خدمة أفضل للمستخدم النهائي (بوزوالغ، مرجع سابق).
4. الأدوات الداعمة: وهي الأدوات التي تكون وظيفتها الرئيسية هي الربط بين البرمجيات المختلفة مع بعضها البعض. (شلواي وطرودي، المرجع السابق، ص16).

الشكل رقم (2): مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات ERP

ثالثا: تطور استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وأهم الشركات الموردة للنظام

1. تطور نظام تخطيط موارد المؤسسة.

أ. الستينات والثمانينات:

كانت فترة الستينات والسبعينات هي عصر ما يسمى بالحوسبة الثقيلة، في الواقع ن الاستثمارات في الأجهزة والبرامج والموارد البشرية مرتفعة للغاية، ولا تتوفر إلا للشركات الكبيرة، وشهدت الثمانينات وصول أجهزة الكمبيوتر الصغيرة التي سمحت لعدد كبير جدا من المستخدمين بالوصول إلى البيانات والحصول على تطبيقات تغطي احتياجاتهم بطريقة أكثر تحديدا ولكن لم يتم تطوير هذه الأجهزة والتطبيقات بشكل كامل إلا في التسعينات. (PARREIN & GOUZATI, 2014/2015)

ب. من التسعينات حتى اليوم

خلال التسعينات القرن العشرين، أحدثت تكنولوجيا الانترنت ثورة في عالم الأعمال نتحدث عن التجارة الالكترونية للإشارة إلى احتياجات الشركات المرتبطة بهذه التكنولوجيا الجديدة يتغير عالم الأعمال بعدة طرق لقد ظهرت أنواع جديدة من الأعمال، مثل مواقع المبيعات عبر الانترنت (التجارة الالكترونية)، والتي تعمل بشكل مختلف عن الأعمال التقليدية رواتب صغيرة، إدارة مخزونات كبيرة، علاقات عن بعد مع العملاء في جميع أنحاء العالم وما إلى ذلك.

أصبح الوصول إلى المعلومات عن بعد أكثر سهولة (الانترنت، جهاز المساعد الرقمي الشخصي (PDA)، الهاتف الذكي) يمكن أن يتم إدخال البيانات بواسطة طرف ثالث مثل المورد أو العميل عبر الانترنت بفضل التطور التكنولوجي للأجهزة الكمبيوترية، ظهرت احتياجات جديدة وأصبحت قابلة للتحقيق تدمج أنظمة تخطيط موارد المؤسسات وحدات تتكيف مع الاستخدامات الجديدة للانترنت، ويتم إنشاء إصدارات أخف لتلبية احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. - (BENMANSOUR & BABA AHMED, 2016 - 2017)

2. أهم الشركات الموردة لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

أ. شركة SAP:

تأسست شركة SAP في عام 1972 في مدينة فالدورف الألمانية على يد خمسة مهندسين سابقين في أنظمة (SAP, 2003) IBM إنتاج مجموعة متكاملة من برامج التطبيقات التي من شأنها تشغيل جميع العمليات المؤسسة المهمة من الشراء إلى التصنيع إلى تنفيذ الطلبات والمحاسبة. (Adam & Sammon, 2004)

ب. شركة انفور (Infor)

تعتبر شركة انفور ثالث أكبر مورد لنظام إدارة المؤسسات، وتختص في الحلول المتكاملة لإدارة سلسلة التموين (SCM) وإدارة العلاقات مع العملاء (CRM) وإدارة الموردين (SupplierManagement) (الطويل و يونس، 2016)

ت. شركة MICROSOFT:

هي شركة تعمل في مجال تقنيات الحاسوب والبرمجيات يقع المقر الرئيسي للشركة في واشنطن الولايات المتحدة، تجدر الإشارة أن بيل غيتس وبول ألان هما المؤسسين والملاك لهذه الشركة قبل أن تصبح من أهم الشركات العامة والمتداولة في أسواق الأسهم تطور وتصنع وترخص مدى واسعاً من البرمجيات للأجهزة الحاسوبية قامت الشركة بتطوير نظام MICROSOFT DYNAMICS 365 ERP من أهم مميزاته أنه متوافق مع منتجات مايكروسوفت وتستخدم قواعد بيانات مع تطبيقات قواعد بيانات العمليات في المؤسسة. (شبحاني، 2016 / 2017)

ث. شركة EPICOR:

تركز هذه الشركة على حلول للشركات المتوسطة الحجم في جميع أنحاء العالم، تقدم حلولاً لقطاعات معينة مثل التوزيع، التصنيع، المشافي، يقع مركز الشركة الأساسي في كاليفورنيا. (سخري و عتيق، 2023/2022)

ج. شركة Oracle Corporation:

هي "شركة أمريكية للتكنولوجيا متعددة الجنسيات، إذ تعد ثاني أكبر منتج للبرامج في العالم وفقاً لتقارير إيراداتها لسنة 2015"، أبرز المنتجات المصممة من قبلها هو "oracleE-Business" الذي قدمته لأول مرة سنة 2012، المصنف مع بداية سنة 2019 في المرتبة الثانية عشر". (سهايلية و زاويد، 2019_2018)

رابعاً: متطلبات نجاح ERP في المؤسسة ومراحل تطبيقه

1. متطلبات نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة

إن نظام تخطيط موارد المؤسسة شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة الملائمة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه، وبالتالي تحقيق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل ومن بين متطلبات نجاح النظام ما يلي:

أ. التوافق بين نظام ERP وعمليات المؤسسة: يستدعي هذا المقوم ضرورة اهتمام المؤسسة

بتناسب العليات المبنية داخل هذا النظام مع الهيكل التنظيمي لها، وبتوافقها مع جميع الوظائف

من جهة أخرى بما يسهم في نجاح المنظمة (كشاط، 2018)

ب. دعم موردي النظام: يعد دعم المورد من العوامل الحاسمة في نجاح تنفيذ أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، نظراً لما تتطلبه هذه الأنظمة من معرفة تقنية متخصصة ومهارات تنفيذ عميقة تختلف من نظام لآخر. الحاجة إلى دعم المورد في مشاريع ERP تفوق تلك المطلوبة في مشاريع نظم المعلومات التقليدية، وذلك بسبب تعقيد هذه الأنظمة وتعدد وظائفها الفنية والإدارية.

يمثل اختيار المورد المناسب خطوة استراتيجية، خاصة إذا كان يمتلك استجابة فعّالة لمتطلبات المؤسسة، وكفاءة في تقديم حلول تقنية متكاملة، إضافة إلى دراية بالآليات العمل الإداري. ويسهم مزود النظام بشكل مباشر في تصميم خطة التنفيذ، تدريب المستخدمين، وتقديم المساعدة التقنية السريعة عند مواجهة مشكلات أثناء أو بعد التطبيق، أو عند الحاجة إلى التكامل مع أنظمة أخرى. (زيادي، 2023/2024)

ت. دعم الإدارة العليا: يتطلب نجاح تطبيق نظام ERP قيادة إدارية قوية تضمن الالتزام والمشاركة الفعلية من مختلف المستويات داخل المؤسسة، وخاصة من قبل الإدارة العليا. ولا يقتصر دور الإدارة على الإشراف، بل يشمل أيضاً إعادة النظر في العمليات التنظيمية القائمة وتكييفها مع متطلبات النظام الجديد.

ينبغي أن تكون اللجنة المكلفة بالتطبيق على دراية شاملة بمفاهيم نظام ERP ، وأن تتبنى رؤية تكاملية تشمل جميع وحدات المؤسسة، مع ضمان توفير الدعم المستمر للنظام، سواء من حيث القيادة الاستراتيجية أو الموارد الفنية والبشرية.

كما يعد رصد التقدم المحرز في التنفيذ من المهام الأساسية للإدارة، إلى جانب توفير اتجاه واضح للعمل المؤسسي، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر على جميع المستويات. فنجاح التطبيق يرتبط بمدى استعداد المؤسسة لتبني التغيير، وتشجيع التعلم التنظيمي، والتكيف مع بيئة العمل الجديدة التي يفرضها النظام (كشاطر، مرجع سابق).

ث. التواصل الفعال:

توضيح التوقعات والأهداف في كل مستوى من مستويات المؤسسة، لضمان فهم مشترك لمسار التنفيذ ومتطلباته.

ينبغي إدارة التواصل بنمطين متكاملين:

- تواصل داخلي بين أعضاء فريق المشروع لتبادل المعلومات الفنية والتنسيقية،
- وتواصل خارجي موجه لكافة موظفي المؤسسة، من أجل إشراكهم في كل مرحلة من مراحل التنفيذ، وتعزيز قبول التغيير. (Qachar & Nacer, 2023)

ج. إعادة هندسة العمليات: تعد إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business Process Reengineering)

خطوة أساسية لضمان التوافق بين نظام ERP والهيكل التشغيلي للمؤسسة. فهي تمثل عملية تجميع وتحسين لأفضل الممارسات التي يجب تبنيها بهدف توجيه المؤسسة نحو مسار واضح، وتجنب التناقضات مع الإرشادات الصارمة التي تفرضها أنظمة ERP يساعد هذا التكيف بين العمليات والنظام على تيسير عملية الدمج، من خلال تنسيق سير العمل داخل المؤسسة مع وظائف النظام الجديد. كما تضمن إعادة الهندسة أن لا ينظر إلى النظام على أنه عبء تكنولوجي، بل كأداة داعمة للتطوير التنظيمي والتحسين المستمر . (Zakarya, sayedabelGaber, & EngyYehia, 2023)

ح. تدريب المستخدمين: يجب على المنظمة أن تعمل على تدريب الأفراد حول كيفية استخدام نظام (ERP) من جهة وأن يعمل على تولي هذه المهمة أفراد مختصين وذوي مستوى عال من الكفاءة من جهة أخرى، باعتبار أن العملية التدريبية ستساهم في تحسين مهارات وقدرات العاملين على إنجاز الأعمال المتعلقة بتطبيق النظام، لذلك يجب وضع برامج تدريبية كافية ومفيدة للأفراد، مما يضمن حل المشكلات المحتملة في تطبيق نظام (ERP) ومساعدة المستخدمين على التكيف مع

النظام الجديد مما سيقلل من مستوى مقاومة التغيير ويساعد في بناء مواقف إيجابية تجاه النظام الجديد وتعزيز احتمالات نجاح نظام (ERP). (بن ترسية و بلعيد، 2022/2021)

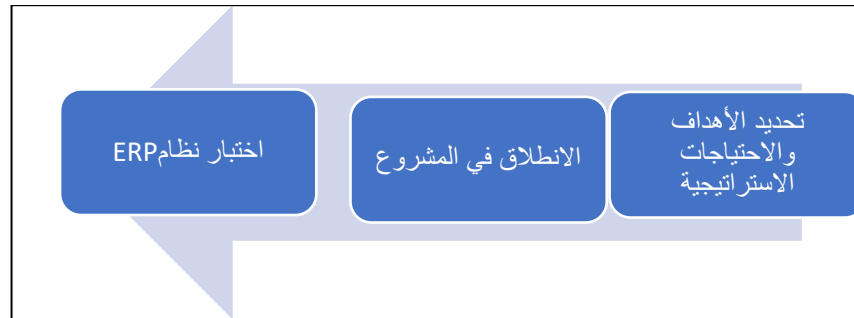
خ. **متابعة وتقييم الأداء**: يجب أن يتم متابعة وتقييم الأداء، وذلك من خلال قياس الإنجازات التي تم تحقيقها ومقارنتها مع الأهداف المطلوبة، كما يمكن الحكم على مدى النجاح في إدارة مشروع تطبيق نظام (ERP) بناء على مدى الوفاء بالبرنامج الزمني والتكلفة والجودة المطلوبة. (بن ترسية وبلعيد، نفس المرجع).

2. مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

هناك العديد من النماذج الخاصة بمراحل تطبيق نظام ERP، حيث أننا سنتطرق لنموذج الذي قسم تطبيق نظام ERP إلى 3 مراحل أساسية والتي تتمثل في (سواسن و لعريط، 2023-2024):

أ. **مرحلة ما قبل التطبيق**: تتمثل مرحلة ما قبل التطبيق في دراسة جدوى البدء في تطبيق مشروع نظام ERP، وهي تحلل الحاجة إلى تطبيق مثل هذا النظام وقدرة المؤسسة على تطبيقه. ويمكن توضيح خطوات هذه المرحلة في الشكل رقم 01:

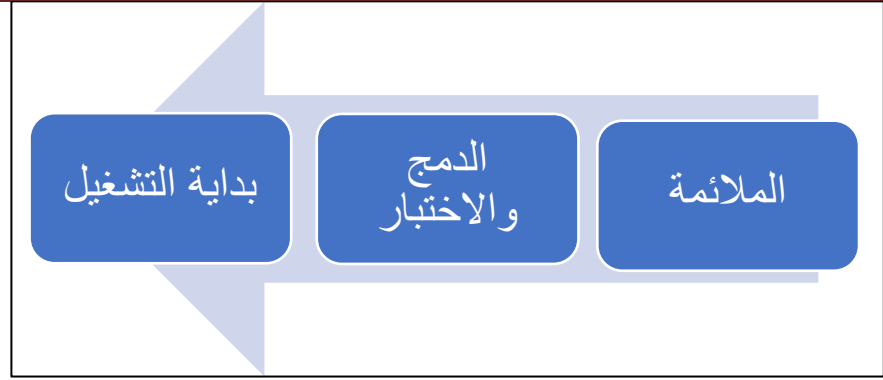
شكل رقم(3): مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP



المصدر: (سواسن و لعريط، 2023-2024)

ب. **مرحلة تنفيذ النظام**: يتم اختيار نظام ملائم يتماشى مع وظائف المؤسسة، ويلبي احتياجاته الحقيقية بأكبر قدر ممكن، ويمكن توضيح هذه المرحلة في الشكل رقم 02

شكل رقم(4): مرحلة تنفيذ النظام



المصدر: (سواسن و لعريط، 2023-2024)

ت. مرحلة ما بعد التطبيق: تعتبر هذه المرحلة مرحلة الاستخدام السليم للنظام وذلك بعد مساعدة المستخدمين على الإجابة على مختلف الانشغالات، وحل مختلف المشاكل المتعلقة بتشغيل النظام. حيث يتم خلال هذه المرحلة استخدام النظام ومتابعته، كما تتم صيانتها، على تطويره، تعديله، تحديثه، وتحسينه بشكل مستمر ودائم، كما تشمل هذه المرحلة تقييم النظام، بالإضافة إلى بروز وظهور مختلف المزايا والآثار المتوقعة والمرجوة، الكمية والنوعية على أداء المؤسسة. وتشمل هذه المرحلة:

- مرحلة التحسين المستمر
- مرحلة التكيف
- مرحلة ما بعد التنفيذ (Markus et Tanis, 2000)،
- مرحلة التعزيز (Parr et Shank, 2000)،
- مرحلة الثبات والتقييم (Halle et all , 2000)،
- مرحلة ثبات الممارسات (Massard , 2009)،
- مرحلة الدعم ومرحلة التحسين المستمر (Avram, 2010).

تعتبر مرحلة ما بعد التنفيذ أكثر تهماً في هذه الدراسة لأن دراسة أثر تبني وتنصيب نظام على أداء المؤسسة يظهر خلال هذه المرحلة أي بعد تطبيق واستخدام النظام على مستوى المؤسسة وهذا لا يعني إهمال باقي المراحل لأن نجاح تنفيذ وتنصيب النظام يعتمد اعتماداً كلياً على نجاح كل مرحلة من مراحل وخطوات تطبيقه داخل المؤسسة. (مسعودي،

(2024/2023)

خامساً: فوائد استخدام نظام ERP وتحديات تطبيقه

1. فوائد النظام:

هناك العديد من الفوائد والمنافع التي يحققها نظام تخطيط موارد المؤسسة تتمثل في الجدول التالي:

الجدول رقم(1):فوائد ومنافع نظام ERP

الفوائد	المنافع
موثوقية الوصول للمعلومات	اشترك (DBMS) وتناسق ودقة البيانات، تحسين التقارير.
تجنب العمليات والبيانات الزائدة	دخول البيانات نفسها إلى البيانات المركزية وتجنب تعدد إدخال البيانات وتحديث العمليات
تخفيض التسليم وقت الدورة	تقليل الاسترداد وتقارير التأخير
تخفيض الكلف	حفظ الوقت، تحسين السيطرة عن طريق تحليل الواسع للمنظمة ولقرارات المنظمة
سهولة التكيف	سهولة تبني التغيير في العمليات وإعادة الهيكلة
تحسين القابليات للتسلق	الهيكل والنماذج تصمم ب(الإضافات)
تحسين الصيانة	دعم البائع للمدى الطويل كجزء من اتفاق شراء النظام
الامتداد العالمي	توسيع النماذج مثل العلاقة مع الزبائن وإدارة سلاسل التجهيز
الأعمال الإلكترونية	التجارة من خلال شبكة المعلومات العنكبوتية (الأنترنت)، الثقافة التعاونية.

المصدر: (غراب و شلواي، 2020/2019)

2. تحديات التي تواجه تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

على الرغم من تلك الفوائد السابقة المحققة عند تطبيق الناجح لنظام تخطيط موارد المؤسسة إلا أن الشركات اليوم تواجه عولمة الأسواق والمنافسة الشرسة في ظل وجود بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار، كذلك بالإضافة لوجود تحديات تعوق التطبيق الجيد لنظام تخطيط موارد المؤسسة تتمثل في:

أ. نقص اليد العاملة الفنية:

يؤدي نقص الأفراد ذوي المهارات العالية والخبرة الكافية إلى الضعف في أداء نظام المعلومات المتكامل بصفة خاصة والأداء الكلي للمنظمة بصفة عامة، ولكي تحقق المعلومة دورها كاملا لابد من يد عاملة متخصصة تتولى تسيير نظام المعلومات المتكامل، إلا أن الملاحظ خاصة ذات الإمكانيات المحدودة هو غياب اليد العاملة الفنية، مما يرهن حظوظها في البقاء ومنافسة باقي المنظمات خاصة تلك التي تنفق أموالا كبيرة للحصول على اليد العاملة المتخصصة. (المقدم، 2020/2019)

ب. مقاومة التغيير

رغم الفوائد المتعددة التي توفرها أنظمة تخطيط موارد المؤس (ERP) ، إلا أن مقاومة التغيير من قبل العاملين تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه عملية التنفيذ. فاستبدال الأنظمة التقليدية بنظام ERP جديد يعد تحولا كبيرا في طريقة العمل، ما يُثير المخاوف ويؤدي إلى التأخير أو عدم التفاعل الإيجابي من قبل الموظفين. تتفاقم هذه المقاومة عندما لا يكون فريق العمل على دراية كافية بأهمية النظام وفوائده الإستراتيجية، مما يجعل التواصل الداخلي والتحسيس المستمر عنصرين أساسيين لتقليل حدة المقاومة، وضمان انخراط الجميع في إنجاح عملية التغيير. (العمراوي و بوحنيك، 2020/2019)

ت. مشكلة عدم المرونة

إذا لم يكن نظام ERP مرنا بدرجة كافية، فقد تضطر المؤسسة إلى تكييف عمالياتها لتلائم نظام ERP، قد يبدو هذا الإجراء معكوس الاتجاه إلا أنه مناسب لربح الوقت والموارد التي ستستغرقها المؤسسة لإعادة هندسة العمليات وإعادة تدريب فرق العمل في حال عدم القيام بتكييف العمليات بما يتناسب مع ERP (العمراوي وبوحنيك، نفس المرجع).

ث. نقص مراكز التكوين والتدريب:

يعد توفر اليد العاملة الفنية المؤهلة شرطا أساسيا لإنجاح تنفيذ واستمرارية تشغيل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP). غير أن الواقع يشير إلى تناقص هذه الفئة نتيجة سعي الأفراد لتطوير قدراتهم خارج المنظمة في ظل غياب برامج تحفيزية واضحة. كما أن ضعف التحفيز وسوء بيئة العمل يدفع العديد من الكفاءات إلى مغادرة المؤسسة نحو منظمات توفر ظروفًا أفضل، مما يؤدي إلى نزيف في المهارات التقنية الضرورية. (المقدم، مرجع سابق).

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تلعب القوى العاملة دورا جوهريا في تحقيق تطلعات المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية. إن الاستثمار في تطوير مهارات الأفراد وتنظيم بيئة العمل بشكل يضمن التوازن والرضا الوظيفي يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. كما أن بناء فرق عمل متماسكة ومتنوعة يعزز من قدرة المؤسسة على التطور والصمود في وجه التحديات.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

1. تعريف إدارة الموارد البشرية

تعريف 1: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من الموظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة. (الجربوعة، 2017)

تعريف 2: عرفها STAFFING على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى جذب واستقطاب العناصر البشرية والقيام بتنمية قدراتها ومهاراتها وتهيئة الظروف المناسبة لها من أجل استخراج أفضل طاقاتها. (معيوف، 2020 / 2021)

تعريف 3: يتم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأدوات والتطبيقات (التوظيف، والتكوين، والمكافآت، والتقييم، وإدارة الموظفين) التي تشكل نظاما إداريا متماسكا لا يهدف إلى العمل على تحقيق البعد الإنساني للإستراتيجية منظمة. (Ferrary, 2014)

من خلال هذه التعريفات نستخلص أن:

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تهدف إلى التخطيط، التوظيف، التطوير، والتحفيز الفعال للعاملين داخل المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، تشمل هذه الإدارة جميع الأنشطة المرتبطة بجذب واستقطاب الكفاءات، تدريبها، تقييم أدائها إضافة إلى إدارة علاقات الموظفين وتحقيق بيئة عمل مناسبة تعزز الإنتاجية كما تسعى إلى تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحسين ظروف العاملين، مما يسهم في استغلال الطاقات البشرية بأفضل طريقة ممكنة.

ثانيا: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

يمارس إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب وظائفها الإدارية المتمثلة في تخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتي تشترك بها مع بقية الإدارات الأخرى العديد من الوظائف والأنشطة. (جريبي، 2019/2020)

1. وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل:

تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية ومنهجية مدروسة لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف المنظمة. وتحديد واضح ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف. (مزاري و بلحاج، 2021/2022)

2. تخطيط الموارد البشرية:

وتعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كليا وكيفيا في فترة قادمة. (قندوز و بوكشيدة، 2019/2020)

3. التوظيف:

يعرف التوظيف على أنه الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط موارد البشرية ومن خلاله يمكن جلب الأفراد والمفاضلة بينهم ويشمل: (عبد النبي، 2018 / 2019)

أ. الاستقطاب:

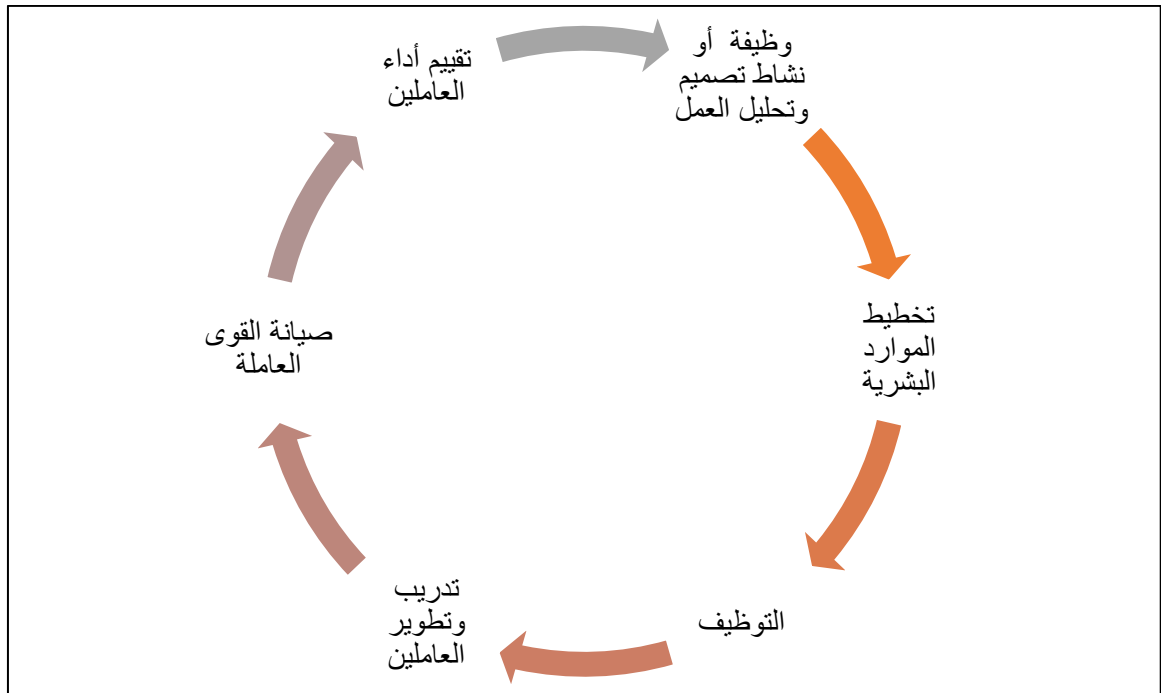
وهو عملية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث عن مرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة.

- ب. الاختيار والتعيين: عملية الاختيار هي العملية التي يتم بمقتضاها انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها وهناك العديد من الطرق المستخدمة في عملية الاختيار (طلب التوظيف، المقابلة، الاختيارات...) أما عن عملية التعيين فهي نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهي المكمل للعملية التي بمقتضاها توجيه المورد البشري الجديد إلى وظيفة.
- ت. تقييم أداء العاملين: هي العملية التي يتم من خلالها تقييم انجازات العاملين خلال فترة معينة مقارنة بمعايير معينة تضعها المنظمة ضمن استراتيجياتها للموارد البشرية ومتابعة المرؤوسين من قبل رؤسائهم في العمل وتحليل سلوكياتهم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لرفع مستويات أداء العاملين. (حسين، 2016)
- ث. صيانة القوى العاملة من الموارد البشرية من خلال إشباع احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية. (ماهر و العربي، 2019)

4. تدريب وتطوير العاملين:

بعد الحصول على أفراد الملائمين لأداء الأعمال تأتي مهمة تنمية مواهبهم وكفاءاتهم أي رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه، وكذلك خلق وإكساب المهارات اللازمة للنجاح المستقبلي وفق المسار المهني المخطط، هذا يعتبر موضوع تنمية الموهبة والكفاية الإدارية من الموضوعات التي تحظى بالعناية والاهتمام البالغ في السنوات الأخيرة. (الخليل، 2018)

الشكل رقم (5) وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ERP

المطلب الثالث: مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة وظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: تطور إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

1. مراحل تطور إدارة الموارد البشرية (طوابيية، 2022/2021)

لقد مرت إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. النظام الورقي: تميزت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة باقتصارها على الرق حيث كان

يتم تخزين البيانات على حاسوب مركزي بالاعتماد على الوثائق والسجلات، وكان يتم إعداد

التقارير بطرق بدائية وكانت إدارة الموارد البشرية هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن البيانات

ب. بداية الكمبيوتر الشخصي: في هذه المرحلة ظهرت أجهزة الكمبيوتر الشخصية وتم الانتقال

من النظام الورقي إلى تخزين البيانات والمعطيات على الحواسيب و الشبكات المحلية ومع

التقدم التكنولوجي ثم إنشاء قاعدة بيانات وبالنتيجة تم تطوير أساليب كتابة التقارير وكشف

الرواتب وتتبع مسار الموظفين.

ت. نظام قواعد البيانات الإلكترونية: إن هذه المرحلة هي نتيجة لظهور تكنولوجية قواعد البيانات

المتربطة التي يقصد بها تخزين البيانات مختلفة في ملفات متنوعة، بحيث يحتوي كل ملف

على نوع معين من البيانات ذات خصائص مشتركة ليتم استخدام مجموعة من المعطيات

المتواجدة في ملفات مختلفة في أن واحد أي من أماكن متعددة امتازت هذه المرحلة بتزايد

استخدام الانترنت ومع التطور التكنولوجي، استغلت المنظمات هذه القواعد لأغراض التقارير

المعقدة، ومن ثم زاد الترابط بين مختلف مصالح وأقسام المنظمة.

2. وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

أ. تخطيط الموارد البشرية في ظل الرقمية: يعد الكشف عن احتياجات المنظمة الحالية

والمستقبلية من المهارات كما ونوعاً من متطلبات استمرار المنظمة وبقائها وديمومتها في ظل

الرقمية حيث عدم القدرة على تحديد هذه الاحتياجات بالوقت المناسب والكم والكيف المطلوبين

يؤدي إلى فشل التنبؤ بهذه الاحتياجات وبالتالي المساهمة في ارتفاع كلفة العمل وتدني رضا

الموارد البشرية فيها ويعكس تخطيط الموارد البشرية ضمان وجود الأعداد المناسبة من الموارد

البشرية التي تتوافر لديها المعارف والمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهام عملها في الوقت

والمكان المناسبين وبما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة حالياً يوجد برامج مثل WORK

FORCE PLANNING ,SAP SUCCESS FACTORS يساعد إدارة الموارد البشرية

على اتخاذ قرارات حول الإدارة والموارد البشرية بشكل أفضل وأسرع. (فغول، 2018 / 2019)

ب. التوظيف والاختيار الإلكتروني: يشير مصطلح التوظيف الإلكتروني إلى العملية التي تنشر بها المنظمة الوظائف الشاغرة على مواقعها الإلكترونية أو مواقع التوظيف الأخرى عبر الانترنت ثم تسمح للمتقدمين بتقديم طلبات العمل أو إرسال سيرهم الذاتية إلكترونياً (باستخدام البريد الإلكتروني أو بأي طريقة إلكترونية أخرى). (عثماني، 2023)

ت. تكنولوجيا شبكات الانترنت: في الوقت الراهن العديد من المنظمات قد تبنت تكنولوجيا الموارد البشرية، حيث أن فوائد التشغيل الآلي أصبحت معروفة على مجال الموارد البشرية والمساحات الأخرى من الأعمال وأصبحت تركز على التحول الآلي مثل باقي التحولات قصد تحقيق الكفاءة والفاعلية كما استعملت مراكز الاتصال والمعاملات الصوتية إضافة إلى التطبيقات التي تعتبر قاعدة بيانات يرجع إليها المستخدم ويمكنه الولوج إليها عن طريق كلمة سر. (طوايبيبة، المرجع السابق).

ث. التدريب: إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز بل أصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية اكتشفنا من خلال الفصل الأول أن الانفتاح الرقمي أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات وأصبح التركيز على المورد البشري الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات بحيث يصبح الثابت الوحيد عالم اليوم والغد هو التغيير وأصبحت الإدارة هي إدارة العمليات التغيير (فغول، المرجع السابق).

ثانياً: مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد المجالات الحيوية التي يمكن لنظام ERP تحسينها بشكل كبير وذلك من خلال: (دفا تر ، <http://dafter.sa>)

1. التوظيف والتأهيل (Recruitment & Onboarding)

يسهل نظام العملية التوظيفية من خلال إدارة الوظائف المتاحة، وتتبع المتقدمين للوظائف، وعملية تأهيل الموظفين الجدد، من خلال التركيز على تخزين بيانات المرشحين، وتبسيط جدولة المقابلات، ويتمتع بالقدرة على تلقين عملية التأهيل.

2. إدارة معلومات الموظفين (Employee Information Management)

يقوم نظام ERP بتخزين وإدارة بيانات شاملة عن الموظفين، بما في ذلك التفاصيل الشخصية، ومعلومات الاتصال، والوظائف الوظيفية، والمهارات، والتقييمات الأدائية، وسجلات الحضور، يضمن هذا القاعدة البيانات المركزية دقة البيانات وسهولة الوصول إليها.

3. إدارة الرواتب (Payroll Management)

يقوم النظام بتلقي عمليات دفع الرواتب من خلال حساب الرواتب، والحسومات، والضرائب، والفوائد بدقة، يضمن الامتثال للوائح العمل ويسهل دفع الرواتب في الوقت المناسب.

4. إدارة الأداء (Performance Management)

يساعد أنظمة في وضع أهداف الأداء، ومتابعة التقدم، وإجراء استعراضات الأداء، يوفر أدوات للمديرين والموظفين لمراقبة الإنجازات وتحقيق أهداف فردية تتوافق مع الأهداف التنظيمية.

5. خدمة الموظفين الذاتية (EmployeeSelf-service)

يقدم نظام ERP بوابات خدمة ذاتية للموظفين حيث يمكن للموظفين الوصول إلى بياناتهم الشخصية، ومشاهدة كشوف الرواتب وطلب الاجازات، ومشاركة في استعراضات الأداء، مما يعزز التفاعل والكفاءة كما يوفر روبوت يعمل بالذكاء الاصطناعي للإجابة على استفسارات الموظفين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في وظائف إدارة الموارد البشرية تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث " أوجه التشابه والاختلاف " في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولاً: دراسة (صفية قبائلي / نور الهدى بن ساسي)

بعنوان أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على أداء العاملين بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA - ورقلة - مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2019 - 2020. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء العاملين بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية ورقلة، حيث عالجت هذه دراسة تأثير كل من متطلبات تطبيق نظام المتمثلة في دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية ووضوح الأهداف والغايات، تقانة المعلومات والاتصالات، التعلم والتدريب، التغيير ومقاومة التغيير، بالإضافة إلى التعرف على مدى أهمية إدراك الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين فيها لهذه المتطلبات مما يساهم في نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث بلغ حجم العينة 25 موظفا تم تحليل البيانات الواردة في استبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد والتدريجي البسيط. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن المؤسسة الجهوية للتعاون الفلاحي تدرك أهمية متطلبات استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة وهي تعمل على تطبيقها من أجل إنجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة وفق متطلبات تطبيقه على أداء العاملين مما يحقق أهداف المؤسسة ومساعدتها على الاستمرار في سوق التأمينات؛ استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا للأبعاد (دعم الإدارة العليا، التعلم والتدريب، التغيير ومقاومة التغيير) مجتمعة على أداء العاملين؛
- يوجد أثر دعم الإدارة العليا لأداء العاملين ؛
- لا يوجد توافق لنظام مع الإستراتيجية ووضوح الأهداف والغايات على أداء العاملين ؛ يوجد أثر لكفاءة تقانة المعلومات والاتصالات على أداء العاملين ؛
- يوجد أثر للتعلم والتدريب على أداء العاملين ؛

- يوجد أثر للتغيير ومقاومة التغيير على أداء العاملين.
- لا يوجد أثر لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء العاملين تعزي إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس؛ العمر، الخبرة، الديمومة الوظيفية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية).

ثانيا: دراسة (محمد يزيد نكار)

بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أدائها في المؤسسة الاقتصادية في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية -الجزائر، 2021/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تدريب؛ تعليم ؛ تطوير) في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات على أداء المورد البشري لدى عينة من المؤسسات العاملة بقطاع النفط بالجنوب الجزائري، منها مؤسستين أجنبيتين وثلاث مؤسسات وطنية، حيث بلغ حجم العينة 30 مسؤولاً، بين مدير ورؤساء مصالح الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، وباستخدام المقابلة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة بالإضافة إلى الملاحظة ودراسة الوثائق، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستعمال برنامج Excel والأساليب الإحصائية، كما ذكرت الدراسة أن المؤسسات الوطنية محل الدراسة تستخدم نظام ERP-SAP، كما تم الإشارة إلى استخدام نظام ERP MAXIMO في بعض المؤسسات توصلت الدراسة إلى عدة النتائج، أهمها:

- وجود مستوى أداء مرتفع للمورد البشري بالمؤسسات الأجنبية ومتوسط بالنسبة للمؤسسات الوطنية
- هناك وجود لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وبنية تحتية لنظام تخطيط موارد المؤسسات في كل عينة الدراسة، إلا أن المؤسسات الوطنية تعتمد فقط على التدريب والتعلم ولا يوجد أثر للتطوير، ونتائج عملية التنمية مجرد أرقام لا تقدم تغذية راجعة لتحسين إستراتيجيتها التنموية،
- عدم تفعيل الوحدات البرمجية بنظام تخطيط موارد المؤسسات، خاصة المتعلقة بتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة التدريب الأثر البالغ في ذلك.

ثالثا: دراسة (نقي نريمان / ميموني خيرة)

بعنوان أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري - تيارت- ، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة ابن خلدون تيارت، 2022/2023.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على رقمنة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بتيارت، حيث ركزت على استخدام مختلف الأدوات والتطبيقات الرقمية مثل نظام معلومات الموارد البشرية، تطبيقات الحوسبة السحابية، برمجيات إدارة الأداء والتوظيف والتدريب، أنظمة تتبع الحضور

والانصراف، تطبيقات ذكية متعلقة بتسيير النقل الحضري فقد تناولت الدراسة في الفصل الأول مختلف مفاهيم وأساسيات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى رقمتها، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى دراسة حالة (أثر الرقمنة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري Tiaret ETUS) بالإضافة إلى تقييم تطبيق الرقمنة في هذه المؤسسة باستخدام أداة المقابلة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- أن الرقمنة هي البديل الجديد الذي يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من الفعالية لدى الإدارة ومختلف المؤسسات أثناء تأدية خدماتها.
 - أن استعمال تكنولوجيا المعلومات الاتصال يزيد من دقة الخدمات المؤسسة، وتحسين جودتها بأقل تكلفة وجهد.
 - توفر المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري وسائل اتصال مختلفة مع موظفيها باستخدام البريد الإلكتروني والهاتف الذكي.
 - توظيف الرقمنة في المؤسسات يساهم في انتشار ثقافة الالكترونية وزيادة التعاملات مع الفروع.
 - تعد جودة الخدمات عاملا مهما أساسيا لنجاح مختلف المؤسسات.
 - إن تطبيق الرقمنة في المؤسسات سيكون له أثر إيجابي كبير على عملها كما سيكون لها أثر أكبر النشاط الاقتصادي ويكون بعقلانية لأن هذه الخدمات لها إيجابيات وسلبيات.
- رابعاً: دراسة (مسعود علي)

بعنوان استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية : على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) لمدينة الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2022-2023

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن علاقة التكنولوجيا الحديثة بإدارة الموارد البشرية لدى عينة من مديري المؤسسات التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) بالجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمقياس للتكنولوجيا الحديثة ومقياس لإدارة الموارد البشرية، وتم تطبيق الدراسة على عينة من 103 مدير ومديرة موزعين على مدينة الجلفة، والغرض من هذه الدراسة الوصول لإجابة على تساؤل الدراسة لمعرفة أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المؤسسات التعليمية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج:

- وجود علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الموارد البشرية، أي وجود أثر ذو دلالة في تنمية وظائف من خلال تبنيها للتكنولوجيا الحديثة، وهذا الذي بدا جليا من خلال إجابات العينة المبحوثة من مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة.

- كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة بمختلف أبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات، الأجهزة والوسائل) لدى مديري المؤسسات التعليمية بالجلفة مرتفع.
 - وجود علاقة طردية موجبة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية).
 - وأثبتت الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة العائلية).
 - بالمقابل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى مديري المؤسسات التعليمية تعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخدمة) الخبرة المهنية.
- أما فيما يخص " أوجه الشبه والاختلاف " بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة كما يلي:

تناولت دراسة كل من مسعود علي وتقي نريمان وميموني خيرة موضوع أثر التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي حيث ركزت دراسة مسعود علي على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) بمدينة الجلفة، بينما تقي نريمان وميموني خيرة بحثتا في أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بتيارات تشابه الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أدوات جمع بيانات ميدانية (استبيانات ومقابلات)، كما اتفقتا على أن التكنولوجيا الرقمية تسهم في تحسين كفاءة الإدارة ورفع جودة الأداء المؤسسي إلا أن اختلافهما يكمن في مجال التطبيق حيث ركزت دراسة مسعود علي على قطاع التعليم وتناولت التكنولوجيا بشكل عام بينما تناولت دراسة تقي وميموني قطاع النقل العمومي، وركزت على التحول الرقمي والرقمنة الإدارية.

أما، دراسة محمد يزيد ذكار ودراسة صفية قبائلي ونور الهدى بن ساسي، فقد تناولت موضوع تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسات اقتصادية مختلفة؛ حيث ركزت دراسة ذكار على شركات النفط الوطنية والأجنبية، بينما تناولت دراسة قبائلي وبن ساسي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بورقلة، وتشترك الدراسات في التركيز على نظام ERP كأداة إستراتيجية لتحسين الأداء، واستخدام منهج وصفي تحليلي مع أدوات بحث تجمع بين الاستبيانات والمقابلات، وتختلفان في القطاع التطبيقي والفئة المستهدفة، بالإضافة لنتائج التطبيق، حيث أظهرت دراسة ذكار أن المؤسسات الأجنبية التي فعلت وحدات ERP حققت أداء أفضل مقارنة بالمؤسسات الوطنية، بينما أكدت دراسة قبائلي وبن ساسي على أهمية توافر متطلبات التطبيق والدعم الإداري لضمان نجاح النظام.

وفي الأخير، الدراسات تشابهت مع دراستنا في الإطار العام حول التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية أما

الاختلاف يتمثل في أن دراستنا عالجت نظام معلوماتي دقيق مما يمنح دراستنا بعدا عمليا أوضح.

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولاً: دراسة (دداش أمنة / بوزيان عثمان)

بعنوان أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة على شركة >> سوناطراك " فرع " AVAL "، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 15، العدد: 2020، 1. تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة ما إذا كان هناك تطبيق فعلي لنظام تخطيط موارد المؤسسة بمكوناته الأربعة (المبيعات والتسويق، الإدارة والإنتاج، المحاسبة والتمويل، والموارد البشرية)، ثم تحديد أثر استخدام نظام ERP في تحسين أداء المؤسسة، حيث يوفر المعلومات التي تساعد المخطط التنظيمي على استخدام الأمثل للموارد المتاحة. وبغية تحقيق الدراسة للأهداف المتوخاة فقد تم جمع البيانات اللازمة من مؤسسة "سوناطراك" فرع "AVAL" قيد الدراسة وذلك باستعمال أسلوب المقابلة الشخصية. وتوصلت الدراسة إلى:

أن نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق في المؤسسة الوطنية لتمبيع الغاز وتكرير البترول ذو جودة عالية اتضح هذا من خلال رضا المستخدمين على نظام المطبق، جودة المعلومة التي يقدمها النظام، بالإضافة إلى فوائد العديدة.

ثانياً: دراسة (بشير كاوجة / كمال ديدة)

بعنوان واقع تطبيق تخطيط موارد المؤسسة وأثره على الأداء التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 8 (1) / 2021. هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثره على تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسة ENTP، حيث تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الميدانية المباشرة مع عينة من الإطارات المستخدمة لنظام ERP في المؤسسة، واستخدام الوثائق والبيانات، من أجل التعرف على واقع العلاقة التأثيرية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وتحسين الأداء التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى:

- يوجد تطبيق نظام ERP في المؤسسة، ولكن دون وجود تكامل فعال
- ارتفاع مستوى مرونة النظام، لكنه حساس نوعاً ما ومن الصعب التحكم فيه.
- كما أن مساهمة نظام ERP في التأثير على الأداء التنظيمي كانت منخفضة جداً، وقد اقترح الباحثان أنه لا بد من وجود دورات تكوينية مستمرة حيث يسهل التحكم فيه وكذلك الشأن في التطبيقات والبرامج المطبقة ومنه ترتفع درجة تأثيره وتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: دراسة (نور الدين مزهودة / سلوى تيشات)

بعنوان أثر عوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات على تحسين أداء مؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات، مجلة الباحث، المجلد 21 (1) /2021.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر عوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات على تحسين أداء مؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات، حيث تمثلت أبعاد المتغير المستقل في التوافق بين ERP وعمليات المؤسسة، دعم الإدارة العليا، الاتصال، التدريب والتغيير وإعادة هندسة العمليات، في حين كانت أبعاد المتغير التابع رضا العاملين، نمو المبيعات، زيادة الحصة السوقية، نمو الأرباح، وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 45 فقرة، حيث تم معالجة 70 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSSV25، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود اهتمام كبير بعوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات، وأن عامل نجاح تطبيق ERP السائد في الشركة هو التوافق بين نظام ERP وعمليات الشركة.
- كما توصلت الدراسة أن هناك أيضا اهتمام واضح بتحسين الأداء، إذ يعتبر مؤشر تحسين الأداء السائد في الشركة هو مؤشر رضا العاملين.
- لتنتهي الدراسة في الأخير بأن تحسين الأداء يتأثر بثلاث عوامل تتمثل في التدريب، التغيير وإعادة هندسة العمليات دعم الإدارة العليا.

رابعا: دراسة (تمارا محمد محمود زقوت)

بعنوان إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي(الفرص والتحديات)، مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات، العدد 01،2024.

يهدف هذا البحث إلى تحديد التحديات والفرص التي تنشأ جنبا إلى جنب مع استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في سياق إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، والعمل على الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد لزيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية يستخدم هذا البحث المنهج الاستقرائي نوعيا مع أساليب وصفية تظهر نتائج البحث:

- أن استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يحقق العديد من الفرص منها التأثير على كفاءة وفعالية إدارة القوى العاملة بشكل متميز، ويعزز من عمليات إدارة المواهب واكتشافها، ويساهم في عملية اتخاذ القرار الذي يتبنى الأنماط والسلوكيات الفردية بالعمل،
- يمكن المدراء من تحديد الأداء الوظيفي وتوجيه خطط التدريب والتطوير

- كما يمكن أن يؤدي تنفيذ الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف وإدارة الأداء وتنمية مهارات الموظفين إلى زيادة الإنتاجية وتوفير تحليل متعمق للبيانات، ومع ذلك حدد البحث أيضا العديد من التحديات، بما في ذلك التأثير على الوظائف ذات المستويات الوظيفية الدنيا والتي تحتاج إلى العمالة البسيطة، مما ينتج عنه تدني في مستويات الانتماء التنظيمي والأمن الوظيفي، وزيادة تكاليف الصيانة المعدات، والحاجة إلى محترفين مؤهلين تأهيلا عاليا، لذلك تسلط استنتاجات البحث الضوء على الحاجة إلى إتباع نهج شامل في معالجة هذه التحديات وتحويلها إلى فرص يشمل إشراك الموظفين، والاستثمار في التدريب، والتعاون مع المؤسسات التعليمية لتحقيق إدارة تنافسية للموارد البشرية في عصر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.

أما فيما يخص " أوجه الشبه والاختلاف " بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة، كما

يلي:

تناولت دراسة دداش امانة وبوزيان عثمان على شركة Aval، وبشير كاوجة وكمال ديده على المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء المؤسسات في قطاعات تقليدية وكبيرة مثل النفط والأشغال، مع التركيز على تحسين الأداء التنظيمي والتكامل بين الوحدات المؤسسة، واستخدام أدوات بحث ميدانية كالاستبيانات والمقابلات والملاحظة، حيث أظهرت تحديات في إدارة التغيير صعوبات في تحقيق النجاح الكامل للنظام.

بالمقابل، تناولت دراستان نور الدين مزهودة وسلوى تيشات على مؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات، وتمارا محمد محمود زقوت موضوع العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق نظم حديثة سواء ERP أو الذكاء الاصطناعي، مع الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة، حيث توسعت دراسة تمارا زقوت لتشمل فرص وتحديات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، مضيئة بعدا تقنيا متقدما مقارنة بنظام ERP التقليدي.

وبذلك تركز الدراسات الأولى على تقييم الأثر التنظيمي والتشغيلي لنظام ERP في المؤسسات التقليدية، بينما تناولت الدراسات الثانية العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التكنولوجيا الحديثة وتأثيرها على الأداء المؤسسي، مع اختلاف في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة والأبعاد التنظيمية والتقنية المرتبطة بها خاصة مع التطورات الحديثة التي يقدمها دمج الذكاء الاصطناعي في أنظمة ERP لتعزيز الكفاءة وتحسين اتخاذ القرار.

تقاطعت دراسة كاوجة بشير وكمال ديده مع دراستنا في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما أنها أجريت في

مؤسسة جزائرية تنشط في المجال الطاقوي ، مما يشكل تقارباً في البيئة المؤسسية. إلا أن دراستنا تميزت بحدود تطبيقية أوضح، حيث درست حالة مؤسسة كوندور انطلاقاً من مقابلة وتحليل ميداني لنظام SAP وتطبيقه العملي في تسيير الموارد البشرية، بينما اقتصرنا الدراسة المقارنة على وصف الإشكالات المرتبطة بالنظام دون تقديم معالجة ميدانية لتأثيره على الوظائف الإدارية.

كما تشابهت دراستنا مع دراسة نور الدين مزهودة وسلوى تيشات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، غير أنها اعتمدت أدوات كمية (استبيان)، مقابل اعتماد دراستنا على المقابلة وتحليل الوثائق الرسمية، ما يجعل الأخيرة أكثر قرباً من الواقع الإداري داخل المؤسسة. كما أن دراستنا نفذت في مؤسسة صناعية (كوندور) مع تحليل تفصيلي لتطبيق النظام على الوظائف الفعلية لإدارة الموارد البشرية، في حين ظلت الدراسة المقارنة في حدود تحليل العوامل المؤثرة في نجاح ERP دون التعمق في تطبيقاته المباشرة.

في حين اختلفت دراستنا عن دراسة تمارا زقوت في المنهج، حيث اعتمدت على تحليل نظري استشرافي دون اعتماد ميداني، بين ما اعتمدت دراستنا على منهج وصفي تحليلي تطبيقي مدعوم بدراسة كما أن دراسته لم تتقيد بمكان أو قطاع مؤسسي واضح، على عكس دراستنا التي حددت مجالاً لدراسة بوضوح داخل مؤسسة كوندور

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

(VAIDEESWARAN.R/DR.K.AROCKIAM)

أولاً: دراسة

IMPACTS OF ERP IN HRM ، JOURNAL OF Emerging technologies and Innovative Research (JETIR) ، Volume 6، Issue 6 ، June2019.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والمزايا ثم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية المنظمة من حيث أداء الموظفين تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وتم استخدام 250 عينة لهذه الدراسة تتكون الإستانات من عناصر مختلفة تتعلق بمنهج تخطيط موارد المؤسسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية التنظيمية كان المستجيبون المستهدفون هم الموظفون الذين يستخدمون تخطيط موارد المؤسسات بغض النظر عن مناصبهم أو درجاتهم في تلك المنظمات المعينة. تظهر النتائج أن تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات له علاقة سلبية بالتوظيف والاختيار.

- لا يظهر أيضاً علاقة بالتعويضات والمزايا ولكن له علاقة ايجابية فيما يتعلق بتدريب وتطوير جميع موظفي المنظمة.

- يظهر التوظيف والاختيار علاقة سلبية بينما يظهر التعويضات والمزايا والتدريب والتطوير علاقة ايجابية بالإنتاجية التنظيمية تشمل قيود الدراسة حجم العينة الصغيرة والقيود الزمنية وأنشطة الموارد البشرية الأخرى.

ثانيا: دراسة (Esam Elgohary)

The Role of ERP Capabilities in Achieving Competitive Advantage :An Empirical RESEARCH ARTICLE2019 ،Study on Dakahlia Governorate Companies,Egypt

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير قدرات نظام تخطيط موارد المؤسسات المقسمة إلى قدرات تكنولوجيا المعلومات (التكامل والوصول إلى معلومات ومهارات تكنولوجيا المعلومات والمرونة) والقدرات التنظيمية (الموارد البشرية المؤهلة ودعم الإدارة العليا) على كفاءة اتخاذ القرار على أنواع الميزة التنافسية (ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التمايز) وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن هناك علاقة غير مباشرة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وأنواع الميزة التنافسية (ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التمايز) من خلال تأثير على كفاءة اتخاذ القرار مما يؤثر لاحقا على أنواع الميزة التنافسية، أو تكملها القدرات التنظيمية للتأثير على أنواع الميزة التنافسية كما أن قدرات المنظمة في تخطيط موارد المؤسسات وكفاءة اتخاذ القرار لها علاقة مباشرة بأنواع الميزة التنافسية أن قدرات تخطيط موارد المؤسسات مجتمعة أو منفصلة لها علاقة مباشرة بكفاءة اتخاذ القرار

ثالثا: دراسة (Ahmed Atries,AimanA.Ragab,MohamedA.Rgab,Mohamed Wahba)

The effect of enterprise resource planning on the organizational performance of organizations through HRM practices An Applied Study on the Reinforcing Steel Sector Companies in Egypt ، JOURNAL The Business and Management Review,volume12 Number1, June2021.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير ممارسات تخطيط موارد المؤسسة (جودة المعلومات وجودة النظام واستخدام النظام) وإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير وتبادل المعلومات والتنفيذ والاختيار والتعويضات والمزايا والسلامة والصحة وعلاقات الموظفين) على الأداء التنظيمي. من خلال بطاقة الأداء المتوازن (الأداء المالي وأداء العملاء وأداء الموردين وأداء الموظفين) في شركات قطاع حديد التسليح داخل جمهورية مصر العربية لذلك استخدم الباحث في هذه الدراسة الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي لأنها أكثر توافقا مع طبيعة البحث ومع ما يريد الباحث الوصول إليه كما اتبع المنهج الكمي في جميع البيانات حيث قام بإعداد استبانة وقام بتوزيعها على 260 فردا يعملون في قطاع حديد التسليح تم تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل الارتباط، ونموذج المعادلات الهيكلية وتقبل النتائج بشكل كامل فرضيات الدراسة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط موارد المؤسسات والأداء التنظيمي من خلال بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، علاوة على ذلك هناك علاقة بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال بطاقة الأداء المتوازن. في حين تقبل جزئياً أن هناك دوراً ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية، في العلاقة بين تخطيط موارد المؤسسات والأداء التنظيمي من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً : دراسة (MOHAMMADNOURALJARRAH)

The Impact of Enterprises Resource planning System of Human Resources on the Employees Performance Appraisal in Jordan , JOURNAL, Volume17, 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة للموارد البشرية على تقييم أداء العاملين في الأردن. يتناول هذا البحث العلاقة بين جودة النظام وجودة المعلومات وجودة الخدمة ورضا المستخدم، وتقييم الأداء، وقد تم إجراء هذه الدراسة لأن معظم الأدبيات حول أنظمة تخطيط موارد المؤسسات تم اختيار شركة الكهرباء الوطنية الأردنية لإجراء الدراسة لأنها طبقت نظاماً إلكترونياً جديداً لتقييم الأداء يعتمد على نظام تخطيط موارد المؤسسات تم جمع البيانات من خلال استبيانات 98 من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة (ERP) الكهرباء الوطنية الأردنية (NEPCO) وقد أظهرت النتائج هذه الدراسة

- أن هناك تأثير معنوي لجودة النظام وجودة المعلومات ورضا المستخدمين لنظام تخطيط موارد المؤسسة على تقييم الأداء.

- في حين لا يوجد لجودة الخدمة أي تأثير على تقييم الأداء ومن ثم فإن التوصية المهمة هي تحسين جودة خدمة النظام وتشجيع المستخدمين وثقتهم بنجاح النظام.

أما فيما يخص " أوجه الشبه والاختلاف " بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في مايلي:

تناولت الدراسات أثر نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، تبين أن هناك عدداً من أوجه التشابه والاختلاف بينها فقد اتفقت أغلب الدراسات على أن لنظام ERP دوراً مهماً في تحسين كفاءة المنظمات، سواء من خلال دعمه لوظائف الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، أو من خلال مساهمته في تعزيز جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة كما أن جميع الدراسات اعتمدت في منهجياتها على مدخل كمي قائم على الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل الارتباط والمعادلات الهيكلية، مع استهداف عينات من الموظفين أو المسؤولين المتعاملين مع النظام داخل مؤسساتهم مع ذلك فإن كل دراسة ركزت على زاوية مختلفة فالدراسة الأولى تناولت العلاقة بين وممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الإنتاجية، في حين ركزت دراسة Elgohary على تأثير قدرات ERP في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين كفاءة اتخاذ القرار أما دراسة Atries وزملاؤه فقد اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي وربطه بكل من ERP وممارسات الموارد البشرية أما دراسة Aljrrah فقد ركزت بشكل أكثر تحديداً على تقييم أداء العاملين من خلال جودة النظام والمعلومات ورضا المستخدمين، في سياق تجربة مؤسسة أردنية.

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسات أن جميع دراسات تهتم بدراسة تأثير نظام erp على إدارة الموارد البشرية

وظائفها المختلفة مثل التوظيف، الرواتب، التدريب، وتقييم الأداء، وهذا ما يتوافق مع دراستنا التي تناولت هذه الوظائف بشكل كامل ولكنها تختلف مع دراسة **Jarrah-Mohammad Nour Al** من حيث النطاق، إذ أن دراستنا تناولت الوظائف كافة وليس فقط، تقييم الأداء، ما جعلها أكثر شمولاً وعمقاً من حيث الموضوع كذلك تختلف دراستنا عن دراسة

Esam Elgohary التي ركزت على العلاقة بين **erp** والميزة التنافسية من منظور استراتيجي بينما دراستنا تركز على التطبيق الوظيفي العملي داخل إدارة الموارد البشرية كذلك تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة الأجنبية أنها مرتبطة بالواقع المؤسسي الجزائري بينما الدراسات الأجنبية أجريت في سياقات مختلفة .

خلاصة الفصل الأول:

من خلال التطرق إلى المفاهيم المركزية المرتبطة بكل من نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ووظائف إدارة الموارد البشرية. سعى هذا الفصل إلى وضع الأساس النظري للدراسة وقد تم تقديم عرض مفصل لمفهوم نظام ERP، نشأته، مكوناته، وأهميته في دعم العمليات التنظيمية، لاسيما في المؤسسات الكبرى التي تسعى لتحقيق التكامل والفعالية عبر أنظمتها المعلوماتية.

كما تم التطرق إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المحاور الاستراتيجية في المؤسسة الحديثة، مع تسليط الضوء على وظائفها الأساسية مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإعداد الأجور، إضافة إلى الأدوار الجديدة التي أصبحت تضطلع بها في ظل الرقمنة والتحول التكنولوجي.

وفي ختام الفصل، تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، سواء تلك التي تناولت تأثير نظام ERP على التسيير الإداري، أو التي ركزت على تطوير وظائف الموارد البشرية باستخدام الأنظمة الرقمية. وتم تحليل هذه الدراسات من حيث سنة الإنجاز، المجال التطبيقي، المنهجية المتبعة، والنتائج المحققة، مع إبراز نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وذلك بهدف وضع هذه الأخيرة في سياقها العلمي، وتوضيح ما تضيفه من قيمة معرفية مقارنة بالأدبيات القائمة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

في هذا الفصل، سيتم عرض الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية التي تهدف إلى تحليل دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على حالة مؤسسة "كوندور". يتضمن هذا العرض تفصيلاً للمنهجية المتبعة، وتحديدًا لمجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأدوات البحثية المعتمدة، وعلى رأسها المقابلات الموجهة والمعاينات الميدانية.

كما يتناول الفصل نظرة تحليلية إلى نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة، والمتمثل في نظام SAP، وذلك من خلال تسليط الضوء على كيفية توظيفه في تسيير مختلف وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف، التكوين، تسيير الأداء، وإعداد الرواتب والتقارير. وسيتم أيضا استعراض المؤشرات الأساسية المعتمدة في تقييم فعالية هذه الوظائف ضمن النظام المعلوماتي. ومن أجل تنظيم هذا الفصل بما يضمن وضوح التحليل وترابط المضمون، فقد تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين على النحو التالي:

المبحث الأول: دور نظام SAP في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية في كوندور.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلات

المبحث الأول: تحليل نظام SAP ودوره في تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة كوندور

يعد نظام SAP من أبرز أنظمة تخطيط موارد المؤسسة التي تعتمد على المؤسسات الحديثة في تحسين كفاءة تسيير وظائفها الإدارية. وفي هذا المبحث، سنقوم بالتعريف بهذا النظام وتحليل خصائصه، كيفية توظيف هذا النظام داخل مؤسسة كوندور، خاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية. سيتم تسليط الضوء على الوظائف التي يغطيها النظام، مثل التوظيف، التدريب، تسيير الأداء، والأجور. يهدف هذا التحليل إلى إبراز مدى مساهمة نظام SAP في رفع فعالية إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: نظام SAP ودوره في إدارة الموارد البشرية

يعتبر نظام SAP أداة رقمية متكاملة تدعم تسيير مختلف وظائف الموارد البشرية داخل المؤسسة. ويسهم هذا النظام في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وضمان دقة البيانات واتخاذ قرارات مبنية على مؤشرات واقعية.

أولاً: نظام SAP وتطبيقاته في إدارة الموارد البشرية HRM

1. تعريف نظام SAP:

تعريف: نظام SAP هو أحد أشهر وأقوى أنظمة تخطيط موارد المؤسسات على مستوى العالم، حيث يوفر بيئة متكاملة لإدارة جميع العمليات التجارية والإدارية داخل المؤسسة، مثل التمويل، الموارد البشرية، التصنيع، سلسلة التوريد، المشتريات، والمبيعات، وذلك من خلال ربط هذه الأقسام في نظام واحد متكامل يعتمد على قاعدة بيانات مشتركة.

2. نشأة شركة SAP:

تأسست الشركة في ألمانيا عام 1972، ومنذ ذلك الحين أصبحت رائدة في مجال حلول ERP العالمية، حيث تستخدمها اليوم آلاف الشركات في مختلف القطاعات والصناعات.

بدأت SAP كشركة صغيرة تركز على تطوير برامج متكاملة لإدارة الشركات، وقد تطورت بسرعة لتصبح واحدة من أكبر مزودي حلول ERP في العالم، حيث تستخدمها اليوم آلاف الشركات في مختلف القطاعات والصناعات تتميز SAP بقدرتها على التكيف مع مختلف احتياجات المؤسسات، سواء كانت كبيرة أو متوسطة، كما تدعم متطلبات الصناعات المختلفة من خلال وحدات متخصصة وقابلة لتخصيص. (<http://www.sap.com>)

3. وحدات نظام SAP:

يتكون نظام SAP من عدة وحدات متكاملة، تشمل: (<http://www.sap.com>)

أ. المالية والمحاسبة: إدارة الحسابات، المدفوعات، المقبوضات، الضرائب، والتقارير المالية.

ب. الموارد البشرية: إدارة التوظيف، الرواتب، التدريب، تقييم الأداء، وتطوير المواهب.

ت. سلسلة التوريد: إدارة المشتريات، المخزون، اللوجستيات، والتخطيط.

ث. التصنيع: تخطيط الإنتاج، إدارة المواد، والجودة.

ج. المبيعات والتسويق: إدارة العملاء، الطلبات، الفواتير، والمبيعات.

ح. إدارة علاقات العملاء: متابعة تفاعلات العملاء وتحسين تجاربهم.

4. شركاء SAP:

تعد SAP نفسها من أكبر موردي أنظمة ERP عالميا، وتقدم حلولها عبر شبكة واسعة من الشركاء والموردين الذين يقدمون خدمات استشارية وتنفيذية لنظام SAP.

أ. شركاء SAP المعتمدون: مثل شركات IBM، Deloitte، Accentur، Capgemini، EY، والذين يقدمون خدمات التطبيق، التدريب، والدعم الفني لنظام SAP.

ب. الموزعون المحليون: في كل دولة، هناك موزعون معتمدون يقدمون الدعم المحلي والاستشارات المتخصصة في تطبيق SAP.

ج. شركاء البرمجيات: مثل Microsoft و GoogleCloud، الذين يقدمون حلولاً سحابية متكاملة مع SAP. (<https://www.sap.com/prters.html>)

يستخدم نظام SAP من قبل كبرى الشركات العالمية مثل:

Apple، Amazon، Walmart، Alfab، McKesson، BMW، (Google)، BurgerKing و

حيث يعتمدون عليه لإدارة عملياتهم المالية، الموارد البشرية، سلسلة التوريد، والمبيعات. (SAP.com <https://www.sap/about/customer-testimonials>)

ثانياً: دور SAP في مجال الموارد البشرية وتحديات تطبيقه

1. تطبيق SAP في إدارة الموارد البشرية:

أ. تكامل البيانات: يجمع كل بيانات الموارد البشرية في مكان واحد، مما يسهل الوصول للمعلومات بسرعة ودقة من جميع الأقسام.

ب. أتمتة العمليات: يقلل من العمليات اليدوية عن أتمتة المهام الروتينية كإدارة الرواتب، الحضور، الغياب، والتقارير.

ت. تحليل البيانات: يوفر تحليلات وتقارير تفصيلية تساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية بناء على بيانات دقيقة.

ث. التكيف المحلي: يدعم أكثر من 100 دولة ولغة، ويوفر حلولاً متوافقة مع القوانين المحلية.

ج. التكامل السحابي: يمكن ربط SAP مع أنظمة أخرى عبر السحابة، مما يعزز المرونة والتوسع في المؤسسات الكبرى.

ح. تجربة الموظف: يوفر واجهة سهلة للموظفين للوصول إلى بياناتهم، تقديم الطلبات، ومتابعة ملفاتهم بشكل ذاتي.

2. تحديات تطبيق نظام SAP:

لقد كان تطبيق نظام ناجحا بنسبة كبيرة وساهم في تغييرات كبيرة لكن ظهرت القليل من الصعوبات من بينها:
-التكلفة الكبيرة جدا لهذا النظام وتكلفة تجديده وصيانتته
- رفض بعض العمال للنظام وخاصة ذو الأقدمية في المؤسسة بسبب تعودهم على روتين العمل السابق ورفض التجديد.

-التغيرات الجذرية التي يتطلبها تطبيق النظام في هيكل المؤسسة.

- المدة الطويلة التي تحتاجها المؤسسة حتى تبدأ نتائج اعتماد هذا النظام بالظهور.

المطلب الثاني: تطبيق نظام SAP في مؤسسة كوندور

أولا: نبذة عن مؤسسة كوندور

1. تعريف بالمؤسسة:

يمكن من خلال الجدول التالي أن نتطرق لأهم العناصر التي من خلالها تسمح لنا بالتعرف على المؤسسة

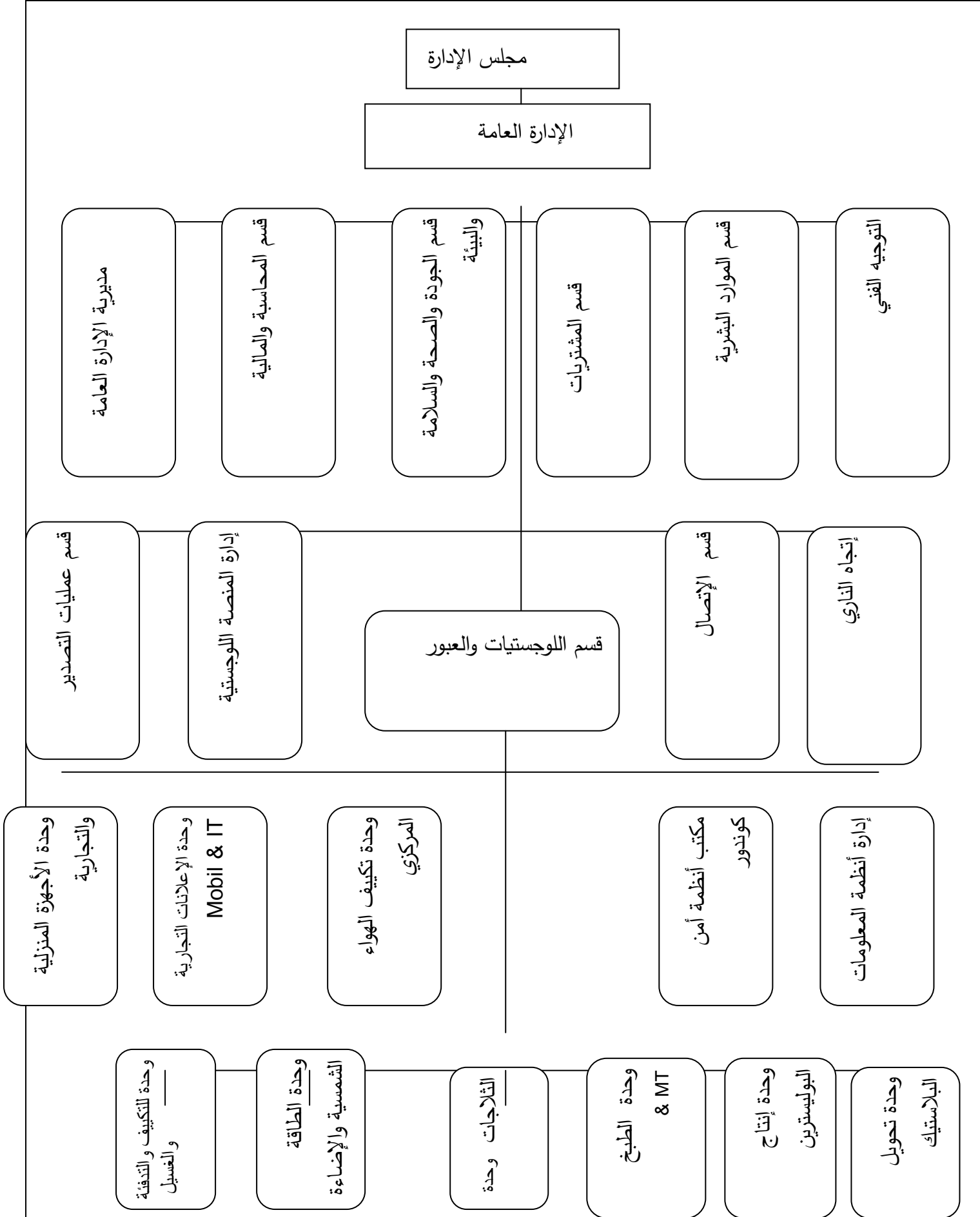
جدول رقم 2: التعريف بمؤسسة كوندور CONDOR

التسمية	كوندور CONDOR
تاريخ التأسيس	2002/02/09
الصيغة القانونية	SPA
رأس المال	4277000000.00 دينار جزائري
المقر	المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج
المساحة	112559 متر مربع
عدد العمال	3814

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق المؤسسة

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور CONDOR

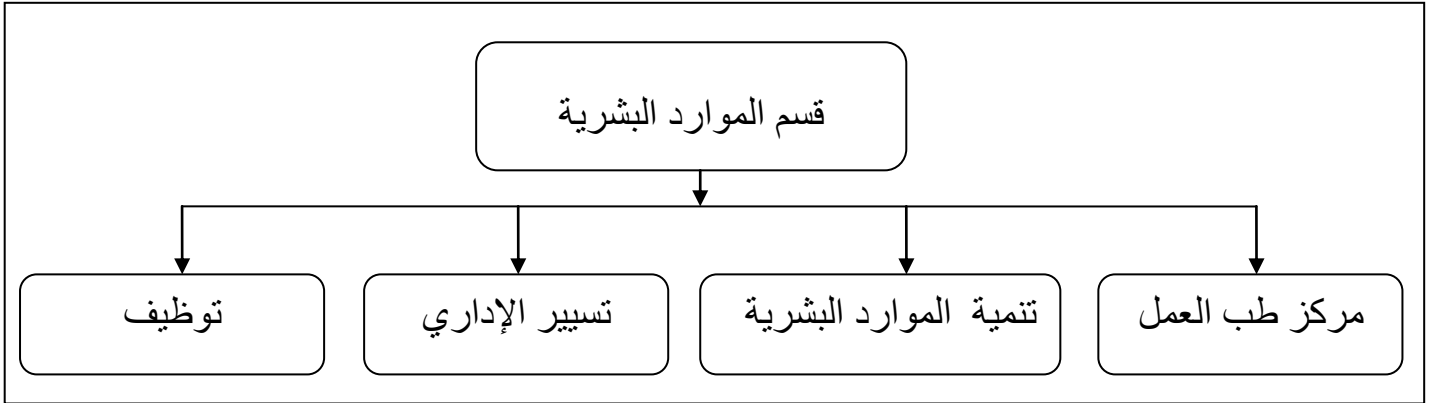
شكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



- المديرية العامة: وتتكون من (المدير العام، نائب المدير العام، ...)
- المصالح الاستشارية: وتتمثل في (مديرية المالية والمحاسبة، مديرية نظام المعلومات، ...) بالإضافة لأهم مديرية في المؤسسة المتمثلة في
مديرية الموارد البشري: التي تسهر على تسيير شؤون العاملين من خلال عدة مهام من بينها متابعة الحضور والغياب والرقابة على ظروف العمل وتسيير خدمات الخاصة بالعاملين وتوظيف الكفاءات حسب طلبات المؤسسة

3. الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

شكل رقم (6) : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

4. سياسة المؤسسة محل الدراسة:

- رسمت سياسة ناجعة ألزمت نفسها بالسير عليها والعمل بها تتمثل في:
- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات مع الزبائن، الموظفين....
 - ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوى.
 - تكوين وتحسيس مجموعة العمال
 - الاحترام والعمل كفريق
 - كل موظف رقم سري خاص به

ثانيا: مشروع SAP في مؤسسة كوندور

1. أسباب تبني شركة كوندور لنظام SAP

نظرا لحجم لكبر المؤسسة وتعدد نشاطاتها واحتوائها لعدد كبير من العمال وكثرة عمليات ومعاملات مؤسسة CONDOR فهي بحاجة إلى نظام متكامل ومرن يسمح بالإطلاع على المعلومات في الوقت الآتي كما يسمح بالتفاعل بين مختلف العمليات المالية والمحاسبة وإدارة، مستوى التشغيلي، تمكن من الرصد واتخاذ القرارات في جميع مستويات النشاط.

ومن أجل اتخاذ قرارات رشيدة قررت مؤسسة CONDOR تطبيق نظام ERP وكان هذا في 2017 حيث قدرت تكلفة شرائه بثلاث ملايين دينار، ومن بين أهم دوافع اعتماد SAP في كوندور

- فشل نظام السابق
- صعوبة نقل البيانات من موقع لآخر
- صعوبة المراقبة وغياب التنسيق الجماعي مما أدى لتعارض مصالح الوظائف المختلفة
- تأجيل الأعمال مما أدى إلى تأخر وصول المعلومات وبالتالي انخفاض جودة القرارات المعتمدة عليها
- عدم وجود قاعدة بيانات موحدة، مما جعل من الصعب تبادل المعلومات المشتركة، وقلل من التآزر بين الهياكل.

2. أهداف المشروع

تمحورت أهداف المشروع في النقاط الرئيسية التالية:

- تطبيق حل متكامل كلياً ومرن، يسمح للمؤسسة بتطوير عملياتها
 - إدخال أحسن تطبيقات التسيير والمراقبة
 - منح المستخدمين أفضل خصائص والاستعمال لأحسن تنفيذ لمهامهم وأنشطتهم المهنية من أجل القدرة على مواجهة المنافسة
 - جعل المعلومات متوفرة في الوقت الفعلي من أجل اتخاذ قرارات الأكثر موضوعية .
- ومن أجل تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه فإن النظام يتضمن عدة وحدات ومن وجهة نظر وظيفية تم تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة في الميادين التالية:
- المحاسبة
 - التمويل وتسيير المخزون
 - تسيير الصيانة
 - تسيير الموارد البشرية
 - تسيير الفوترة

ثالثاً: أدوات SAP المستخدمة في مؤسسة كوندور في إدارة الموارد البشرية

1. إصدار SAP المستخدمة في كوندور

- تعتمد كوندور على آخر إصدار ل SAP وهو SAP S/4HANA وهو نظام تخطيط موارد المؤسسات من الجيل الرابع، تم تصميم SAP S/4HANA لتوفير بيئة متكاملة تعزز التحول الرقمي للمؤسسات من خلال تقديم عمليات تشغيلية مبسطة وتحليلات فورية و يتكون من:
- قاعدة بيانات SAP HANA: تخزين البيانات بشكل عمودي في الذاكرة لتسريع العمليات.
 - المستوى التطبيقي: يشمل وحدات التمويل، سلسلة التوريد، التصنيع، الموارد البشرية، وغيرها.

- واجهة المستخدم **SAP Fiori**: واجهة حديثة وسهلة الاستخدام تدعم العمل عبر الويب والأجهزة المحمولة. ويسمح هذا الإصدار لشركة كوندور ب:

- تنفيذ العمليات وتحليل البيانات في الزمن الحقيقي
- تبسيط العمليات وتقليل التعقيدات مقارنة بالأنظمة التقليدية
- دعم التحول الرقمي من خلال التكامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء
- مرونة في النشر (محلي، سحابي، هجين) تناسب متطلبات المؤسسة
- إمكانيات تحليل تنبؤية متقدمة تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية.

2. حلول SAP المستخدمة في كوندور لإدارة الموارد البشرية:

أ. **SAP HCM** - (Human Capital Management) تعد وحدة SAP HCM من الوحدات

الأساسية في نظام SAP لإدارة الموارد البشرية، حيث تغطي جميع الوظائف الإدارية والعملية المتعلقة بالموظفين. تشمل هذه الوحدة عمليات التوظيف، إدارة الوقت والحضور، الرواتب، التدريب، وتقييم الأداء. في كوندور، تستخدم SAP HCM لتوحيد بيانات الموظفين في قاعدة بيانات مركزية، مما يتيح أتمتة العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية، كما توفر تقارير دقيقة تساعد الإدارة في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.

ب. **SAP SuccessFactors**: هو نظام سحابي متقدم لإدارة رأس المال البشري، يركز على

تطوير المواهب، إدارة الأداء، التدريب، والتخطيط التعاقبي. يعتمد SuccessFactors على الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الموظفين وتحسين تجربة العمل. في كوندور يستخدم هذا النظام لتحسين عمليات التوظيف، متابعة تدريب الموظفين، تقييم الأداء بشكل دوري، وتخطيط التعاقب الوظيفي، مما يعزز من تطوير الكفاءات واستمرارية المؤسسة.

ت. وحدة **Payroll (كشوف الرواتب)**: تستخدم وحدة Payroll الخاصة بـ SAP لإدارة عمليات

الرواتب بدقة عالية، مع مراعاة القوانين المحلية والدولية. تتيح هذه الوحدة أتمتة حساب الرواتب، معالجة المدفوعات، وإعداد التقارير المالية المتعلقة بالرواتب في كوندور تساعد وحدة Payroll على تقليل الأخطاء وتسريع عمليات صرف الرواتب، مما يضمن رضا الموظفين والتوافق مع التشريعات.

ث. **الخدمات الذاتية للموظفين (Employee Self-Service)** تتيح هذه الخدمة للموظفين

الوصول إلى بياناتهم الشخصية، تقديم طلبات الإجازة، متابعة التدريب، والتواصل مع قسم

الموارد البشرية عبر بوابة إلكترونية سهلة الاستخدام في كوندور، تسهم هذه الخدمة في تحسين تجربة الموظف وتقليل العبء الإداري على قسم الموارد البشرية.

3. أهداف استخدام SAP إدارة الموارد البشرية في كوندور:

من خلال تبني نظام SAP في قسم إدارة الموارد البشرية، سعت مؤسسة كوندور إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- المعالجة آلية للأجور؛
- إحصاء المدخلات والمخرجات؛
- متابعة مختلف الإجراءات (التوظيف، الترقيات، التدريب.....)؛
- السيطرة على تكاليف التكوينات ؛
- تسيير المتربصين والمتدربين؛
- تحديد الاحتياجات لقسم إدارة الموارد البشرية ؛
- تكوين الموارد البشرية وتأهيلها لتسيير نظام المعلومات ؛
- تسهيل الرقابة على عمليات الخاضعة لنظام وتسهيل تنفيذ المهام واتخاذ القرارات بفعالية؛
- الحفظ الآلي للبيانات بشكل يومي ؛
- توفير ملفات مختلفة لتسهيل استعمال النظام؛
- استخدام إجراءات موحدة في التسيير.

المبحث الثاني : دور نظام SAP في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية في كوندور

يهدف هذا المبحث إلى تحليل الدور الفعلي الذي يلعبه نظام SAP في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة كوندور. وقد تم اعتماد أسلوب المقابلة كأداة بحث نوعية للحصول على معطيات دقيقة من الواقع التنظيمي للمؤسسة، يسمح هذا الأسلوب بفهم أعمق لتجارب العاملين مع النظام، وتقييم فعاليته في مجالات مثل التوظيف، التكوين، تسيير الأداء، وإعداد الرواتب. حيث، سيتم تقسيم المبحث إلى مطلبين، تناولنا في المطلب الأول أدوات المستخدمة في الدراسة، يليه المطلب الثاني بعرض المقابلات الميدانية ومناقشة تحليلية لهذه النتائج في ضوء أهداف الدراسة.

المطلب الأول: أدوات المستخدمة في الدراسة

كما أشرنا سابقاً، فقد اعتمدت هذه الدراسة على أداة المقابلة مدعومة بالوثائق الرسمية المقدمة من مؤسسة كوندور، وذلك بهدف الوصول إلى فهم معمق للواقع التطبيقي لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تسيير وظائف الموارد البشرية. وقد تم إجراء المقابلات مع عدد من المسؤولين والإطارات في إدارة الموارد البشرية، قصد جمع بيانات نوعية مباشرة تساعد في الكشف عن الحقائق كما هي، بعيداً عن أي أحكام مسبقة، وبما يسمح بإنتاج نتائج دقيقة وذات دلالة علمية.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يشملهم موضوع البحث، والذين يمكن تعميم نتائجه عليهم، يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات، المسؤولين، والموظفين العاملين على مستوى مديرية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، سواء من حيث الاستعمال اليومي أو التسيير الفني والوظيفي للنظام.

2. عينة الدراسة

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة قصدية غير احتمالية، بالنظر إلى خصوصية موضوع البحث الذي يستدعي أفراد من بين الإطارات والمسؤولين الرئيسيين في المديرية، وهم:

- مسؤول إدارة التوظيف
- مسؤول إدارة الأجور
- مسؤول التكوين والتدريب
- مسؤول التقارير والتخطيط
- مسؤول الدعم الفني
- المستشار الوظيفي

وتتميز هذه العينة بتنوعها من حيث المهام، ما يمنح الدراسة بعدا تطبيقيا متكاملًا يمكن من تقييم واقع استخدام النظام في مختلف الوظائف، وتحديد نقاط القوة والقصور في تطبيق هذا النظام بالمؤسسة.
ثانيا: المقابلة

1. الإطار العام للمقابلة في سياق الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية الخاصة بموضوع المذكرة، تم إجراء مقابلة موجهة مع 4 مسؤولين في قسم إدارة الموارد البشرية ومسؤولين متخصصين في النظام بمؤسسة كوندور، بهدف جمع معطيات نوعية حول دور نظام تخطيط موارد المؤسسة - (ERP) وتحديدًا نظام - SAP في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية وقد تم تصميم دليل المقابلة وفق منهجية نصف موجهة، تضمن محاور متعددة تعكس الجوانب الاستراتيجية والعملية والتقنية والتجريبية لاستخدام النظام داخل المؤسسة.

2. أنواع المقابلة

تتعدد أنواع المقابلة ومن أشهر التصنيفات ما يلي :

أ. المقابلة ذات الأسئلة الحرة: وفيها يقوم الباحث العلمي بطرح موضوع معين على المعنيين، ثم يقوم بإلقاء بعض الأسئلة المفتوحة، ويترك العنان للمبحوثين من أجل الاسترسال في الإجابة عن الأسئلة دون وضع قيود وفيما يلي الأسئلة الحرة التي وظفناها في مقابلاتنا:

- كيف تقيم تأثير نظام SAP على تحقيق أهداف الموارد البشرية الإستراتيجية في المؤسسة؟
- ما العلاقة بين النظام ورفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

- ما أبرز التحديات التي عبر عنها المستخدمون النهائيون في قسمك؟

- ما أبرز الاقتراحات التي يمكن أن تحسن من أداء النظام أو طريقة استخدامه؟

ب. المقابلة ذات الأسئلة المحددة: وفيها يلقي الباحث العلمي مجموعة من الأسئلة مع وضع نماذج للإجابات المحددة، ويختار المستجوبون ما يرونه مناسبًا لهم مثل:

- ما هي الوظائف التي تستخدم فيها نظام SAP في قسم الموارد البشرية؟

- ما هي الحلول التي تقدمها SAP في إدارة الموارد البشرية في قسمك؟

- ما مدى فاعلية النظام في تحسين سير عمليات الموارد البشرية اليومية المتعلقة بمنصبك؟

- هل يتم استخدام النظام يوميًا أم في حالات محددة فقط؟

- هل يتم استخدام النظام بشكل موحد بين مختلف الأقسام والإدارات؟

- هل ساهم النظام في تسريع إنجاز المهام؟

- هل ساعد النظام في تقليل الأخطاء الإدارية أو الورقية؟

- هل تم تحسين التنسيق بين وحدات الموارد البشرية بفضل النظام؟

- هل ساهم النظام في قياس أداء العاملين وتحديد الحاجة إلى التدريب؟

- هل يوفر النظام معلومات دقيقة وموثوقة؟
- كيف تقيّم سهولة استخدام النظام؟ وهل واجهتم تحديات تقنية؟
- هل تم توفير تدريب كافٍ للموظفين عند تطبيق النظام؟
- ما مستوى الدعم الفني المتاح لمستخدمي النظام؟
- كيف يقيّم الموظفون سهولة استخدام النظام في أداء مهامهم؟
- هل ساهم النظام في تحسين تجربة الموظف من حيث الشفافية والوصول إلى المعلومات؟
- هل النظام مناسب لجميع المستخدمين؟
- هل يمكن القول أن النظام حقق الأهداف المرجوة؟
- هل تتصح باستمرار استخدام النظام؟ ولماذا؟
- هل تلقى مسيرو نظام تخطيط موارد المؤسسة الدعم والتكوين من موردي النظام؟ وهل يعد هذا التكوين كافياً؟
- هل العتاد المخصص لتسيير مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة كافٍ وملائم ومستغل بصفة كلية؟

3. محاور المقابلة وأهدافها:

قسمنا دليل المقابلة إلى 4 أقسام رئيسي:

- أ. **المحور الاستراتيجي:** يهدف إلى فهم كيف يساهم نظام SAP في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحسين عملية اتخاذ القرار، والتخطيط طويل الأمد للموارد.
- ب. **محور العمليات:** يركز على الاستخدامات اليومية للنظام في كل قسم، ومدى فاعليته في تحسين الكفاءة وتخفيف الأخطاء وتسريع المعاملات الإدارية.
- ت. **محور التكنولوجيا والدعم الفني:** يتناول تقييم سهولة استخدام النظام، جودة الدعم الفني، ومدى فعالية التدريب المقدم للمستخدمين.
- ث. **محور تجربة المستخدم:** يستهدف رصد انطباعات الموظفين حول النظام، ومدى تأثيره على شفافتهم، ورضاهم، وتفاعلهم مع البيانات والمهام.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)

في هذا المطلب، سنقوم بتحليل نتائج المقابلة التي أجريت مع المسؤولين والمختصين من مختلف أقسام الموارد البشرية و التي تجدون أسئلتها والإجابات المفصلة لكل مسؤول في قائمة الملاحق.

أولاً: مدخل تحليلي عام

تشير نتائج المقابلات الميدانية مع ستة مسؤولين ومختصين من مختلف أقسام الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلى أن نظام SAP تم تطبيقه بدرجات متفاوتة بين الوظائف، مما أدى إلى اختلاف في الأثر المحقق

على وظائف الموارد البشرية. فبينما تحقق تأثير إيجابي وفعال في قسمي الأجور والتقارير، يظل الأثر محدودا في التوظيف والتكوين، ويرتبط ذلك بعوامل متعددة تشمل مستوى التكوين، ودرجة التفعيل، ونوع الوحدات المستخدمة.

ثانيا: التحليل حسب الوظائف الأساسية للموارد البشرية

1. وظيفة التوظيف:

- الاستخدام محدود، يقتصر على تسجيل عروض العمل وتتبع بعض مراحل الترشح.
- لا يتم استخدام النظام في التقييم أو المقابلات، مما يضعف الأثر التحليلي والاستراتيجي.
- النظام ساعد في تقليل الأخطاء الورقية وتحسين التتبع الإداري.
- الحاجة ملحة لتوسيع الاستخدام ليشمل التقييم، الجدولة، وإدارة الحملات.

2. وظيفة التكوين والتدريب:

- الاستخدام محدود إداريا، ولا يشمل تخطيط الاحتياجات أو تقييم النتائج.
- التوثيق أفضل من السابق، لكن النظام لا يدعم الربط بالأداء أو المسار المهني.
- غياب تكامل الوظائف بين التدريب وبقية الوحدات.

3. وظيفة إدارة الأجور:

- استخدام متقدم وفعال.
- تم تقليص زمن إعداد الأجور من 4 أيام إلى يوم واحد.
- تم توحيد المعالجة وتقليل الأخطاء عبر الربط مع وحدات المالية.
- قسم الأجور نموذج ناجح لاستخدام SAP.

4. وظيفة التقارير والتخطيط:

- النظام مكن من إعداد تقارير دقيقة في وقت قياسي.
- قلل الاعتماد على ملفات Excel، وساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية.
- يستخدم SAP Analytics Cloud بشكل أولي لكنه واعد.

5. الدعم الفني:

- المسؤول يدرك أن SAP يمكن أن يستخدم في دعم التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التكامل
- النظام يستخدم بشكل جيد في قسم الموارد البشرية، وهناك حاجة لتوسيعه وظيفيا لتحقيق أقصى فائدة تشغيلية

- قدرة الفريق الداخلي محدودة بسبب تخصيص النظام، مما يعوق استخدامه بفعالية

-التكامل بين وحدات SAP مثل (FICO/HR) ضروري لدعم اتخاذ القرار وتطوير أداء المؤسسة

6. المستشار الوظيفي:

- المستشار يملك خبرة قوية في تشغيل نظام SAP HR ويعرف كيف يُستخدم فعليًا داخل المؤسسة.
- ركز في إجاباته على الجانب العملي أكثر من الجانب الاستراتيجي، ولم يوضح تأثير النظام على أداء المؤسسة بشكل عام.
- قدم اقتراحات جيدة لتحسين الاستخدام، خاصة في التكوين والدعم، لكنه لم يتطرق كثيرا لكيفية تطوير النظام على المدى البعيد.

ثالثا: التحليل المقارن قبل/بعد استخدام النظام في وظائف إدارة الموارد البشرية

جدول رقم: مقارنة قبل وبعد استخدام SAP

الملاحظات	بعد استخدام SAP	قبل استخدام SAP	الوظيفة
اتمتة بعض الوظائف اليومية	تسجيل إلكتروني، تتبع محدود فقط	يدوي، ملفات، تأخير وتكرار	التوظيف
تقليل الأخطاء، توفير قاعدة بيانات دقيقة	أرشفة إلكترونية، معلومات غير تحليلية	غير موحد، غير موثق بشكل كاف	التدريب
أتمتة كل ما يتعلق وثائق كشف الراتب تقليل الأخطاء سرعة النجاز ورفع الكفاءة	توحيد، سرعة، تقارير مالية دقيقة	كثرة أخطاء، تأخير، معالجة يدوية	إدارة الأجور
توفير مؤشرات تساعد على اتخاذ القرار قاعدة بيانات منظمة ودقيقة التحليل الذكي	تقارير لحظية، دقة، تحليلات أفضل	Excel، وقت طويل، تكرار بيانات	التقارير

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج المقابلات

رابعا: تحليل الإجابات حسب الأبعاد المختلفة

وللإجابة على الإشكالية بشكل أكثر عمقا، يمكن تحليل الأثر عبر خمسة أبعاد متكاملة:

1. البعد التكامل (Integration Dimension)

- يعمل نظام SAP على ربط الموارد البشرية بوظائف أخرى كالمحاسبة، الحضور، الميزانية.
- مثال من دراستنا: ربط الأجور بالحضور والميزانية التشغيلية.
- التحليل: التكامل يعزز التنسيق بين الوظائف ويمنح HR دورا استراتيجيا.

2. البعد الزمني (Time Dimension)

- تقليص الزمن في معالجة المهام مثل الرواتب والتقارير.
- مثال من دراستنا: إعداد الأجور من 4 أيام إلى يوم، التقارير من 3 أيام إلى نصف يوم.
- التحليل: تحسين الكفاءة الزمنية يحرر وقت الموارد البشرية للتركيز على الوظائف التحليلية.

3. البعد المعلوماتي (Information & Decision Support)

- يوفر النظام مؤشرات فورية ودقيقة لاتخاذ القرار.
- مثال من دراستنا: مؤشرات الأداء، تقارير الغياب، بيانات التوظيف.
- التحليل: يعزز من مهنية القرارات ويوفر الشفافية.

4. البعد التشغيلي والتحكم (Operational Control)

- توثيق كل الإجراءات الإدارية، تقليل الأخطاء، ضبط السياسات.
- التحليل: يوفر أدوات رقابية قوية ويعزز الحوكمة الداخلية.

5. البعد الثقافي والمؤسسي

- إدخال النظام يغير ثقافة المؤسسة من الورقي إلى الرقمي.
- يعزز الاعتماد على البيانات ويوسع من دور الموارد البشرية كفاعل استراتيجي.
- التحليل: التغيير الثقافي هو شرط لتحقيق تحول رقمي حقيقي.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مؤسسة كوندور ، تبين أن اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ، وبشكل خاص نظام SAP ، قد ساهم بدرجة ملموسة في تحسين أداء وظائف إدارة الموارد البشرية. وقد أظهرت نتائج المقابلات الميدانية أن النظام يوفر أدوات فعالة في مجالات متعددة، تشمل: التوظيف، إدارة الأجور، التكوين، وإعداد التقارير، مما ساعد على تقليص الأخطاء، رفع كفاءة المعالجة، وتحسين جودة البيانات.

بناء على ما سبق، يمكن اعتبار تجربة مؤسسة كوندور في تطبيق نظام ERP على مستوى إدارة الموارد البشرية تجربة ناجحة إلى حد ما، وتبرز إمكانية الاستفادة من هذه النماذج داخل المؤسسات الجزائرية الأخرى. غير أن تحقيق هذا النجاح يتطلب الاستثمار المستمر في التكوين، التأطير التقني، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي لضمان تحقيق الأثر الاستراتيجي المنشود.

الختامة

في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة والتحول الرقمي الذي يشهده عالم الأعمال، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في أساليب تسييرها، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتحليل دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (SAP) في تحسين وظائف الموارد البشرية داخل مؤسسة كوندور، من خلال الجمع بين الجانب النظري والتحليل الميداني. تم الاعتماد على منهج وصفي تحليلي وتطبيقي، باستخدام أداة المقابلة مع ستة مسؤولين من المؤسسة، بهدف رصد واقع استخدام النظام، تقييم فعاليته، وتحديد النقاط القوية والضعف في تطبيقه.

📌 عرض نتائج الدراسة:

- فعالية متفاوتة حسب الوظائف، أبرزت النتائج أن استخدام نظام SAP يحقق أثرا قويا وفعالاً في وظائف الأجور والتقارير، بينما يظل محدوداً في التوظيف والتكوين، بسبب نقص التكوين وعدم تفعيل بعض الوحدات.
- ساعد نظام SAP، خصوصاً في قسم الأجور، على تقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية (كالأخطاء الحسابية وتأخير إعداد الرواتب)
- تم توحيد عمليات الإدخال والمعالجة، ما قلل من تكرار البيانات وتضاربها بين الأقسام.
- ساهم النظام في توثيق بيانات الموظفين إلكترونياً، ما حسن من أرشفة الملفات وسهولة الرجوع إليها.
- تم تقليل الاعتماد على ملفات Excel، مما زاد من دقة وسرعة استخراج المعلومات.
- وجود تكامل بين وحدة الأجور ووحدات أخرى كالحضور والمحاسبة عزز موثوقية البيانات.
- تحقق تقدم كبير في إعداد الأجور، حيث تم تقليص زمن الإنجاز من 4 أيام إلى يوم واحد فقط.
- النظام مكن من أتمتة الأجور بشكل متكامل وربطها بالبيانات الفعلية للحضور والمحاسبة.
- يزال استخدام النظام محدوداً في قسم التوظيف ويقتصر على تسجيل العروض وتتبع بعض مراحل الترشح دون تفعيل وحدات التقييم أو الجدولة..

📌 نتائج الفرضيات:

الفرضية الأولى: يؤدي اعتماد نظام SAP إلى تقليل الأخطاء وتحسين جودة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية: تؤكد نتائج المقابلات هذه الفرضية، حيث ساعد النظام، خاصة في قسم الأجور والتقارير، على تقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، وتوفير بيانات دقيقة وموحدة، مما ساهم في تحسين جودة المخرجات الإدارية والتقنية.

الفرضية الثانية: يساهم استخدام نظام SAP في تحسين كفاءة وشفافية عمليات التوظيف والتكوين وإعداد الأجور وأتمتها.: تم تأكيد هذه الفرضية. خاصة في قسم الأجور، تحسن ملحوظ في كفاءة إعداد الأجور، من خلال تقليص الزمن وتوحيد الإجراءات وأتممة الإجراءات.

الفرضية الثالثة: يوفر نظام SAP مؤشرات تساعد مسؤولي كوندور في اتخاذ القرار.

تم تأكيد هذه الفرضية، حيث أبرزت نتائج الدراسة أن النظام يمكن من إعداد تقارير لحظية ومؤشرات دقيقة، خصوصا في مجالات الحضور، الأجور..، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة.

المقترحات: 🚩

- تفعيل وحدات SAP HCM غير المستغلة (الأداء، الكفاءات، إدارة المواهب)
- إعداد خطة تدريب مستمر حسب كل وظيفة (تقني/وظيفي).
- تحسين تكامل البيانات بين وحدات التوظيف، التدريب، والأداء.
- تعيين منسق SAP HCM يتابع مؤشرات التفعيل والتحسين.
- إعداد لوحة قيادة إستراتيجية تربط مؤشرات الموارد البشرية بأهداف المؤسسة.
- اعتماد دليل استخدام داخلي خاص بمؤسسة كوندور، مبسط و مترجم.

آفاق الدراسة: 🚩

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقا تشمل ما يلي:
- توسيع العينة لتشمل عددا أكبر من الموظفين والمستخدمين للنظام.
 - إجراء مقارنة بين أنظمة ERP مختلفة داخل المؤسسات الجزائرية.
 - دراسة تأثير استخدام SAP على الأداء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- أكرم أحمد رضا الطويل وبلال توفيق يونس. (2016). نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP) (الجزء الأول). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المهدي امحمد جبريل. (2016). تخطيط موارد المؤسسات ERP (ط. 1، الجزء الأول). جامعة مصراتة.
- عبد الحميد الخليل. (2018). إدارة الموارد البشرية. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
- مصطفى الجربوعة. (2017). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع

ثانياً: الرسائل الجامعية

- إبتسام مزاري وليلي بلحاج. (2022/2021). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة - سونلغاز المدية -.
- إلهام شيحاني. (2017/2016). دور نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة - اتصالات الجزائر - ورقة.
- أمينة عبد النبي. (2019/2018). أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية - سونلغاز عين تموشنت.
- أنس رياض حسن حسين. (ماي، 2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد عمان
- أيمن بن ترسية ومحمد بلعيد. (2022/2021). ERP ودوره في تحسين أداء إدارة الميزانية في المؤسسات العمومية - باتنة
- بوشمال. (2018/2017). أثر تطبيق نظام ERP على وظائف إدارة الموارد البشرية - ENAFOR ورقة.
- جلييلة طوايبيية. (2022/2021). دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية - مستغانم.
- جنات فغول. (2019/2018). إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية - اتصالات الجزائر.
- جيهان سخري وكاميلية عتيق. (2023/2022). أثر تطبيق ERP على تميز الأداء المؤسسي - ورقة.
- ديدة كمال. (2019/2018). أثر استخدام ERP على تحسين أداء المؤسسة - المؤسسات النفطية - الجزائر.
- راضية غراب وصليحة شلواي. (2020/2019). فعالية التدقيق المحاسبي في ظل استخدام ERP- الجزائر.
- رضوان بوزوالغ. (2022/2021). دور ERP في تحقيق اليقظة الإستراتيجية - الجزائر.
- رميساء العمراوي وفاطنة بوحنيك. (2020/2019). نجاح تطبيق ERP- صندوق ضمان الصفقات العمومية - ورقة.
- سعد المقدم. (2020/2019). معوقات تطبيق ERP - SAA ورقة.

- سوسن سواسن وكريمة لعريط. (2024/2023). ERP وجود نظام المعلومات المحاسبي - SOMIK سكيكة.
- شهلة أبيض، صورية عثمانى وسعاد قاديير. (2020/2019). ERP وتحسين اتخاذ القرار - الوادي.
- عماد سهايلية، و نصر الدين زواويد. (2019/2018). ERP في تعزيز الحوكمة - الجزائر.
- عماد قندوز وعبد الوهاب بوكشيدة. (2020/2019). إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية - بلدية الحمادية.
- كمال ديده وعبد الغني دادن. (2022). ERP وأثره على أداء ENAFOR - الجزائر.
- كمال معيوف. (2021/2020). تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة - الشلف.
- كوثر جريبي. (2020/2019). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية - قالمة.
- محمد السعيد قدوري. (2018/2017). أثر تطبيق ERP على وظائف إدارة الموارد البشرية - ENTP - حاسي مسعود.
- محمد زيادي. (2024/2023). نجاح تبني ERP - توزيع الكهرباء - ورقة.
- وفاء مسعودي. (2024/2023). أثر تطبيق ERP على أداء المؤسسات - بجاية.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

- أية ماهر ومحمد عوض العربي. (2019). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية. جامعة القاهرة، المجلد 20 (العدد الثاني) .
- مصطفى عثمانى. (2023). إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومات الإلكترونية. مجلة الاقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد 01.
- منى كشاط. (2018). متطلبات نجاح ERP. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثالث.

المراجع باللغة الأجنبية

- Aboudahab, M. (2019 - 2020). L' impact des ERP sur le control de gestion. UNIVERSIA POLIS Université Internationale d'Agadir.
- Adam, F., & Sammon, D. (2004). The Enterprise Resouce Planning Decade: Lessons Learned and Issues for the Future. Published in the United States of America by Idea Group Publishing (an imprint of Idea Group Inc): IDEA GROUP PUBLISHING Hershey.London.Melbourne.Singapore.
- BENMANSOUR, H., & BABA AHMED, D. (2016 - 2017). Développement d'une solution ERP pour la gestion de maintenance assistée par ordinateur. Mémoire de fin d'tudes Pour l'obtention du diplôme de Master en Informatique, option système d'informatique, Département d'informatique , faculté des sciences.

- CHAIBET, D., & AIT MOHAMMED, M. (2019 /2020). LA gestion des carrières dans institution financière: état des lieux et perspective. Mémoire de Master en Sciences de Gestion En vue de l'obtention du Diplôme de master en sciences de gestion Département sciences de gestion, Faculté des sciences Economique , de gestion et des sciences commerciales.
- Ferrary, M. (2014). Management des ressources humaines Entre marché du travail et acteurs stratégiques. 5 rue Laromiguière , 75005 Paris: Dunod.
- PARREIN, A., & GOUZATI, K. (2014/2015). QUELS SONT LES APPORTS ET LES LIMITES D'UN ERP POUR UNE ENTREPRISE ? école supérieure de genie informatique ، GRANDES ECOLES SPECIALISEES.
- JUTRAS, D. (2002, NOVEMBRE). éVALUATION DU POTENTIEL D'ADOPTION DES SYSTÉMES DE GESTION INTÉGRÉS DANS LES PME MANUFACTURIÈRES. Université du Québec à trois - rivières service de la bibliothèqu.
- HAMBLI, z., & BOUKEFFA, H. (2022, Juin). The implementation of ERP systems in manufacturing firms- Its merits, prerequisites and impact on business performance of local firms. Journal of Financial, Accounting and Managerial studies, vol 09(Number 02).
- Qachar, A., & Nacer, H. (2023). Facteur Critiques de succès de la mise en oeuvre d'un ERP :Une revue de la littérature. International Journal of Accouting Finance , Auditing , Management and Economics (IJ AFAME), 4(1-1).
- Zakarya, M., sayedabelGaber, & EngyYehia. (2023, Decembere). Acomprehnsive Study of Critical Success Factors for the Implementation of Enterprise Resource Planning Systems. International Journal of ComputerApplications, 185(47).

المواقع الإلكترونية

دفاتر. (بلا تاريخ). دور نظام ERP في إدارة الموارد البشرية. تم استرجاعه بتاريخ 22 ماي 2025 من:

<http://dafater.sa>

الملاحق

ملحق رقم (01) دليل المقابلة مع مسؤول إدارة التوظيف

- الوظيفة: مسؤول في قسم التوظيف
- مدة العمل في المؤسسة: أكثر من 10 سنوات
- المشاركة في مشروع تطبيق نظام SAP: نعم

-المحور الاستراتيجي:

- السؤال الأول: كيف تقيم تأثير نظام SAP على تحقيق أهداف الموارد البشرية الإستراتيجية في المؤسسة؟
- الجواب: رغم أن استخدام النظام محدود في التوظيف، إلا أنه ساعد في توفير قاعدة بيانات موحدة للمرشحين، مما سهل الوصول للمعلومات وساهم في اتخاذ قرارات توظيف أكثر تنظيماً. لا يزال الأثر الاستراتيجي محدوداً مقارنة بوحدات أخرى.
- السؤال الثاني: هل ساعدك النظام في تحسين اتخاذ القرار في منصبك؟ وكيف؟
- الجواب: نعم، بدرجة محدودة. النظام يتيح تتبع مراحل التوظيف وتوثيق تاريخ كل مرشح، مما يساعد في مقارنة الكفاءات، وتسهيل اتخاذ القرار بناءً على معطيات واضحة بدلاً من الاعتماد فقط على الورقيات أو التقدير الشخصي.
- السؤال الثالث: ما العلاقة بين النظام ورفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- الجواب: لم يتم استغلال كامل إمكانات SAP في التخطيط الاستراتيجي داخل قسم التوظيف، لكن وجود بيانات مركزية يساعد فرق الموارد البشرية في تحليل اتجاهات التوظيف وتحديد الفجوات.

- محور العمليات:

- السؤال الأول: ما هي الوظائف التي تستخدم فيها نظام SAP في قسم الموارد البشرية؟
- الجواب: نستخدم النظام أساساً لتسجيل عروض العمل، متابعة طلبات التوظيف، وإدخال بيانات المترشحين. أما تقييم الأداء أو جدولة المقابلات فيتم غالباً خارج النظام.
- السؤال الثاني: ما هي الحلول التي تقدمها SAP في إدارة الموارد البشرية في قسمك؟
- الجواب: يوفر النظام إمكانية إنشاء ونشر عروض العمل داخلياً، تسجيل الترشيحات، وإرسال بعض الإشعارات للمرشحين. لكنه لا يغطي كامل دورة التوظيف مثل الفحص التلقائي للسير الذاتية أو التقييمات متعددة الأطراف.
- السؤال الثالث: ما مدى فاعلية النظام في تحسين سير عمليات الموارد البشرية اليومية المتعلقة بمنصبك؟
- الجواب: فاعلية محدودة. تم تقليص بعض الأخطاء الورقية، وتحسين التتبع الإداري للمرشحين، لكنه لا يغني كلياً عن الملفات اليدوية في بعض الحالات.
- السؤال الرابع: هل يتم استخدام النظام يومياً أم في حالات محددة فقط؟
- الجواب: يستخدم في الحالات التي تتطلب فتح مناصب أو متابعة مرشحين، وليس بشكل يومي روتيني.
- السؤال الخامس: هل يتم استخدام النظام بشكل موحد بين مختلف الأقسام و الإدارات؟

- الجواب: لا. الاستخدام متفاوت بين الأقسام، إذ أن بعض الوحدات لا تعتمد على SAP في التوظيف، مما يؤثر على تكامل البيانات.
- السؤال السادس: هل ساهم النظام في تسريع إنجاز المهام؟
- الجواب: نعم، في بعض الجوانب كالمتابعة وإعداد التقارير الأولية.
- السؤال السابع: هل ساعد النظام في تقليل الأخطاء الإدارية أو الورقية؟
- الجواب: نعم، نسبيًا. خاصة فيما يخص إعادة إدخال نفس البيانات أو نسيان بعض المعلومات.
- السؤال الثامن: هل تم تحسين التنسيق بين وحدات الموارد البشرية بفضل النظام؟
- الجواب: تحسن نسبي، لكنه يظل محدودًا بسبب ضعف تكامل الاستخدام بين الوحدات.
- السؤال التاسع: هل ساهم النظام في قياس أداء العاملين وتحديد الحاجة إلى التدريب؟
- الجواب: ليس في قسم التوظيف بشكل مباشر، فذلك يتم في وحدات أخرى. نظام التوظيف لا يغطي هذه الوظائف.
- السؤال العاشر: هل يوفر النظام معلومات دقيقة وموثوقة؟
- الجواب: نعم، بالنسبة للمعلومات المدخلة في النظام فهي موثوقة، لكن النطاق لا يغطي كامل مراحل التوظيف.

-محور التكنولوجيا والدعم الفني:

- السؤال الأول: كيف تقيم سهولة استخدام النظام؟ وهل واجهتم تحديات تقنية؟
- الجواب: الواجهة الأساسية بسيطة لكنها غير مرنة، وقد واجهنا صعوبات في تحميل بعض الملفات أو التنقل بين القوائم.
- السؤال الثاني: هل تم توفير تدريب كافٍ للموظفين عند تطبيق النظام؟
- الجواب: التدريب الأولي كان محدودًا وموجهًا تقنيًا أكثر من كونه وظيفيًا، مما جعل الاستيعاب أبطأ لدى بعض الموظفين.
- السؤال الثالث: ما مستوى الدعم الفني المتاح لمستخدمي النظام؟
- الجواب: متوفر عبر الفريق الداخلي لتقنية المعلومات، لكن أحيانًا يستغرق وقتًا للرد على الأعطال البسيطة.

-محور تجربة المستخدم:

- السؤال الأول: كيف يقيم الموظفون سهولة استخدام النظام في أداء مهامهم؟
- الجواب: الآراء متباينة. البعض يعتبره أداة جيدة لتتبع الحالات، والبعض الآخر يراه معقدًا مقارنة بنظام التوظيف المتخصصة.
- السؤال الثاني: هل ساهم النظام في تحسين تجربة الموظف من حيث الشفافية والوصول إلى المعلومات؟
- الجواب: نعم إلى حد ما، خاصة للمرشحين الذين يتابعون عبر النظام. لكن لا زالت بعض الإجراءات تتم خارج النظام.
- السؤال الثالث: ما أبرز التحديات التي عثر عليها المستخدمون النهائيون في قسمك؟
- الجواب: بطء النظام في بعض الأحيان، غياب بعض الوظائف، وعدم التوافق مع بعض أنواع الملفات.

- السؤال الرابع: هل النظام مناسب لجميع المستخدمين؟ أم توجد فئات تجد صعوبة؟
- الجواب: لا، بعض الموظفين يفضلون الأدوات التقليدية ويجدون صعوبة في التنقل داخل SAP.
- السؤال الخامس: هل يمكن القول أن النظام حقق الأهداف المرجوة؟
- الجواب: جزئياً. سهل بعض المهام، لكن لتحقيق الأهداف الكاملة يحتاج لتوسيع الاستخدام وتحسين الواجهة.
- السؤال السادس: هل تنصح باستمرار استخدام النظام؟ ولماذا؟
- الجواب: نعم، بشرط تطوير النظام أو دمج مع أدوات توظيف أكثر تخصصاً، وتوسيع تدريبه على جميع مراحل دورة التوظيف.
- السؤال السابع: ما أبرز الاقتراحات التي يمكن أن تحسن من أداء النظام أو طريقة استخدامه؟
- الجواب:
- تحسين الواجهة وتبسيطها
- إدماج تقييم المرشحين داخل النظام
- تدريب وظيفي مخصص حسب الدور
- توفير لوحة تحكم شاملة لعرض

ملحق رقم (02) دليل المقابلة مع مسؤول قسم التكوين والتدريب

- الوظيفة: مسؤول في قسم التكوين والتدريب
- مدة العمل في المؤسسة: أكثر من 7 سنوات
- المشاركة في مشروع تطبيق نظام SAP: لا

-المحور الاستراتيجي:

- السؤال الأول: كيف تقيم تأثير نظام SAP على تحقيق أهداف الموارد البشرية الإستراتيجية؟
- الجواب: استخدام النظام في التدريب لا يزال محدوداً، لكن يمكن القول إنه ساعد في توثيق بعض الأنشطة التدريبية وتحسين التنسيق الداخلي.
- السؤال الثاني: هل ساعدك النظام في تحسين اتخاذ القرار؟ وكيف؟
- الجواب: بشكل محدود. يساعد فقط في معرفة عدد المشاركين في البرامج السابقة، لكن لا توجد أدوات تحليلية كافية لاتخاذ قرارات إستراتيجية دقيقة.
- السؤال الثالث: ما العلاقة بين النظام ورفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي؟
- الجواب الثالث: العلاقة ضعيفة حالياً نظراً لعدم إدماج وحدات التخطيط أو تقييم الأثر التدريبي داخل النظام.

-محور العمليات:

- السؤال الأول: ما هي الوظائف التي تستخدم فيها SAP في قسمك؟
- الجواب: تسجيل الدورات المنجزة، إدخال أسماء المشاركين، أرشفة بعض شهادات التدريب.
- السؤال الثاني: ما هي الحلول التي تقدمها SAP؟
- الجواب: حالياً لا تتجاوز وظائفه الأرشفة والمتابعة الإدارية البسيطة، دون أدوات لتقييم الاحتياجات أو النتائج.

- السؤال الثالث: ما مدى فاعلية النظام؟
- الجواب: فاعليته محدودة لأنه لا يغطي التخطيط، التحليل، أو التقييم، وإنما فقط التسجيل الإداري.
- السؤال الرابع: هل يتم استخدام النظام يوميًا؟
- الجواب: لا، نستخدمه فقط عند تنفيذ دورة تدريبية جديدة أو إدخال بيانات لاحقة.
- السؤال الخامس: هل يتم استخدام النظام بشكل موحد؟
- الجواب: لا، هناك أقسام لا تسجل أنشطتها التدريبية داخل النظام مما يضعف التكامل.
- السؤال السادس: هل ساهم في تسريع المهام؟
- الجواب: نعم جزئيًا، في استخراج قائمة المشاركين أو طباعة الشهادات.
- السؤال السابع: هل ساعد في تقليل الأخطاء؟
- الجواب: نعم في حدود المعطيات المدخلة، مثل تواريخ الدورات وأسماء المشاركين.
- السؤال الثامن: هل تم تحسين التنسيق؟
- الجواب: بشكل طفيف، لكنه يحتاج إلى تفعيل الربط مع وحدات الموارد البشرية الأخرى.
- السؤال التاسع: هل ساهم في قياس الأداء أو الحاجة للتدريب؟
- الجواب: لا، لا يوفر أدوات تقييم الأداء أو تحديد فجوات المهارات.
- السؤال العاشر: هل يوفر معلومات دقيقة؟
- الجواب: فقط في ما يتم إدخاله يدويًا، أما التحليل الآلي فهو غير مفعّل.

-محور التكنولوجيا والدعم الفني:

- السؤال الأول: كيف تقيم سهولة استخدام النظام؟
- الجواب: الواجهة مقبولة، لكن الخيارات محدودة جدًا مما يقلل من فائدته للقسم.
- السؤال الأول: هل تم توفير تدريب كافٍ؟
- الجواب: لا، التدريب كان عامًا ولم يركز على استخدام النظام في مجال التكوين.
- السؤال الثاني: ما مستوى الدعم الفني؟
- الجواب: الدعم متوفر لكنه تقني، ولا يشمل الجوانب الوظيفية المرتبطة بالتدريب.

-محور تجربة المستخدم:

- السؤال الأول: كيف يقيم الموظفون سهولة الاستخدام؟
- الجواب: لالبعض يراه بسيطًا إداريًا، والبعض الآخر يفضل الأشكال التقليدية مثل Excel.
- السؤال الثاني: هل ساهم النظام في تحسين تجربة الموظف؟
- الجواب: ليس بشكل مباشر، لأن الموظف لا يتفاعل مع النظام في هذا الجانب.
- السؤال الثالث: ما أبرز التحديات؟
- الجواب: غياب أدوات تحليل الاحتياجات، وعدم إمكانية ربط التدريب بالأداء أو المسار المهني.
- السؤال الرابع: هل النظام مناسب للجميع؟
- الجواب: نظريًا نعم، لكن وظيفيًا محدود جدًا.

- السؤال الخامس: هل حقق الأهداف المرجوة؟
- الجواب: لا بعد، ويحتاج إلى تطوير كبير في المجال التدريبي.
- السؤال السادس: هل تتصح بالاستمرار؟ ولماذا؟
- الجواب: نعم، بشرط توسيع نطاق الاستخدام ليشمل التخطيط والتحليل، لا التسجيل فقط.
- السؤال السابع: ما أبرز الاقتراحات؟
- الجواب:

- إدماج وحدة تقييم التدريب
- ربط التدريب بتقييم الأداء
- تخصيص تقارير متابعة الدورات وتطور الكفاءات.

ملحق رقم (03) دليل المقابلة مع مسؤول قسم إدارة الأجور

- الوظيفة: مسؤول في قسم إدارة الأجور
- مدة العمل في المؤسسة: أكثر من 10 سنوات
- المشاركة في مشروع تطبيق نظام SAP: نعم

-المحور الاستراتيجي:

- السؤال الأول: كيف تقيم تأثير نظام SAP على تحقيق أهداف الموارد البشرية الإستراتيجية في المؤسسة؟
- الجواب: ساهم النظام بشكل كبير في تحسين دقة الأجور، تقليل الأخطاء، وتوحيد المعالجة بين الفروع، مما دعم توجهات الموارد البشرية نحو الشفافية والانضباط المالي.
- السؤال الثاني: هل ساعدك النظام في تحسين اتخاذ القرار في منصبك؟ وكيف؟
- الجواب: نعم، من خلال التقارير الآلية التي يقدمها SAP حول الأجور، العلاوات، ساعات العمل الإضافية، ومقارنة الكلفة الشهرية، مما يساعد في اتخاذ قرارات دقيقة بشأن الميزانية.
- السؤال الثالث: ما العلاقة بين النظام ورفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- الجواب: يوفر النظام قاعدة بيانات دقيقة تساعد في ربط الأجور بالمهارات والكفاءة وتوقع التكاليف مستقبلاً، وهو ما يساهم في دعم التخطيط طويل الأمد.

-محور العمليات:

- السؤال الأول: ما هي الوظائف التي تستخدم فيها نظام SAP في قسم الموارد البشرية؟
- الجواب: احتساب الأجور، الخصومات، العلاوات، الساعات الإضافية، تصفية الرواتب، إعداد التقارير الشهرية والسنوية، وتوليد أوامر الدفع.
- السؤال الثاني: ما هي الحلول التي تقدمها SAP في إدارة الموارد البشرية في قسمك؟
- الجواب: نستخدم SAP HCM-Payroll و SAP FICO لربط البيانات المالية، مما يسمح بدمج الأجور مباشرة في السجلات المحاسبية ومتابعة الميزانية بدقة.
- السؤال الثالث: ما مدى فاعلية النظام في تحسين سير عمليات الموارد البشرية اليومية المتعلقة بمنصبك؟

- الجواب: عالية جدا. كل المهام التي كانت تستغرق أياما، أصبحت تُنجز في ساعات مع أقل هامش خطأ.
- السؤال الرابع: هل يتم استخدام النظام يوميا؟
- الجواب: نعم، النظام جزء يومي من العمل في حساب الرواتب والمستحقات ومراقبة تغييرات الحالة الوظيفية.
- السؤال الخامس: هل يتم استخدام النظام بشكل موحد بين مختلف الأقسام؟
- الجواب: في جانب الأجور، نعم، يتم إدخال البيانات عبر النظام من كل قسم مما يضمن تكامل العمليات وتحقيق المراقبة الدقيقة.
- السؤال السادس: هل ساهم النظام في تسريع إنجاز المهام؟
- الجواب: نعم، قلصنا زمن إعداد الأجور من 4 أيام إلى يوم واحد.
- السؤال السابع: هل ساعد النظام في تقليل الأخطاء؟
- الجواب: بشكل واضح، النظام يقوم بالتحقق التلقائي ويمنع تكرار البيانات أو فقدانها.
- السؤال الثامن: هل تم تحسين التنسيق بين وحدات الموارد البشرية؟
- الجواب: نعم، إذ يتم إدخال التغييرات مثل الغيابات أو الترقية من الأقسام المختلفة وتُعالج تلقائيا في الرواتب.
- السؤال التاسع: هل ساهم النظام في قياس أداء العاملين؟
- الجواب: غير مباشر، لكنه يسمح بربط الأجر بالأداء عبر وحدات أخرى مثل تقييم الأداء.
- السؤال العاشر: هل يوفر النظام معلومات دقيقة؟
- الجواب: نعم، ويمكن الاعتماد عليها ماليا وإداريا دون الحاجة لمراجعات إضافية.

–محور التكنولوجيا والدعم الفني:

- السؤال الأول: كيف تقيّم سهولة استخدام النظام؟ وهل واجهتم تحديات؟
- الجواب: الواجهة متقدمة وتحتاج تدريباً جيداً، لكنها فعالة عند الإتقان. في البداية واجهنا صعوبات في إعداد التقارير المخصصة.
- السؤال الثاني: هل تم توفير تدريب كافٍ؟
- الجواب: نعم، تم توفير تدريب داخلي من قسم الـ IT ودورات خاصة لفريق الأجور.
- السؤال الثالث: ما مستوى الدعم الفني؟
- الجواب: دعم تقني متواصل من الفريق الداخلي ومتابعة مباشرة عند الأعطال أو طلب تعديلات.

–محور تجربة المستخدم:

- السؤال الأول: كيف يقيّم الموظفون سهولة الاستخدام؟
- الجواب: الذين تلقوا تدريباً جيداً يرون أن النظام دقيق وفعال، والبعض الآخر يرى أنه معقد تقنياً.
- السؤال الثاني: هل ساهم النظام في تحسين تجربة الموظف؟
- الجواب: نعم، من حيث دقة الأجر، وتلقي كشف الراتب إلكترونياً، وتقليل الشكاوى المالية.

- السؤال الثالث: ما أبرز التحديات؟
- الجواب: إدخال البيانات الخاطئة من بعض الأقسام ينعكس مباشرة على كشف الأجور، ما يتطلب تدقيق دائم.
- السؤال الرابع: هل النظام مناسب للجميع؟

- الجواب: بحاجة لتدريب مخصص، لكنه مناسب لوظائف قسم الأجور بشكل ممتاز.
- السؤال الخامس: هل حقق النظام الأهداف المرجوة؟
- الجواب: نعم، وخاصة في تقليل التكاليف الإدارية، ودقة المعالجة المالية.
- السؤال السادس: هل تنصح بالاستمرار؟ ولماذا؟
- الجواب: نعم، لأن SAP يضمن الحوكمة المالية والاستدامة الإدارية.
- السؤال السابع: ما أبرز الاقتراحات؟
- الجواب:
- تبسيط واجهة التقارير
- إنشاء لوحة متابعة تلقائية للحالة الشهرية
- تدريب إضافي للأقسام التي تُدخل البيانات

ملحق رقم (04) دليل المقابلة مع مسؤول قسم التقارير والتخطيط

- الوظيفة: مسؤول في قسم التقارير والتخطيط
- مدة العمل في المؤسسة: أكثر من 5 سنوات
- المشاركة في مشروع تطبيق نظام SAP: لا

-المحور الاستراتيجي:

- السؤال الأول: كيف تقيم تأثير نظام SAP على تحقيق أهداف الموارد البشرية الإستراتيجية؟
- الجواب: النظام ساعد في توحيد البيانات وتمكين الإدارة من الوصول إلى تقارير تحليلية دقيقة، ما ساهم في تحسين رسم السياسات وإعداد خطط الموارد البشرية السنوية.
- السؤال الثاني: هل ساعدك النظام في تحسين اتخاذ القرار في منصبك؟ وكيف؟
- الجواب: نعم، بفضل أدوات استخراج البيانات والتقارير اللحظية، أصبحت القرارات مبنية على معطيات دقيقة، خاصة فيما يتعلق بتوزيع الموارد وتحليل الكفاءة.
- السؤال الثالث: ما العلاقة بين النظام ورفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي؟
- الجواب: يوفر SAP أدوات تحليل وربط بين الوظائف والموازنات والمشاريع، مما يدعم وضع خطط مستقبلية مبنية على معطيات واقعية.

-محور العمليات:

- السؤال الأول: ما هي الوظائف التي تستخدم فيها SAP في قسمك؟
- الجواب: استخراج التقارير الشهرية، تحليل عدد الموظفين حسب الأقسام، متابعة نسب الدوران، وإنشاء مخططات بيانية.
- السؤال الثاني: ما هي الحلول التي تقدمها SAP في قسمك؟
- الجواب: يقدم النظام أدوات مثل SAP Analytics Cloud التي تمكننا من إعداد لوحات قيادة ديناميكية، وتحليل الأداء الفوري.

- السؤال الثالث: ما مدى فاعلية النظام في تحسين سير العمليات اليومية؟
- الجواب: فعالية عالية في توفير الوقت وتقليل الاعتماد على ملفات Excel المنفصلة، كما يوفر توحيداً في عرض الأرقام لجميع المسؤولين.
- السؤال الرابع: هل يتم استخدام النظام يومياً؟
- الجواب: نعم، خاصة في نهاية كل شهر وفي إعداد تقارير الربع.
- السؤال الخامس: هل يتم استخدام النظام بشكل موحد؟
- الجواب: نعم إلى حد كبير في قسمنا، إذ يعتمد الجميع على نفس التقارير الموحدة في النظام.
- السؤال السادس: هل ساهم النظام في تسريع إنجاز المهام؟
- الجواب: بشكل كبير، حيث تقلص وقت إعداد التقرير الشهري من 3 أيام إلى نصف يوم.
- السؤال السابع: هل ساعد في تقليل الأخطاء؟
- الجواب: نعم، لأن النظام يعتمد على قاعدة بيانات موحدة، مما قلل من التناقضات.
- السؤال الثامن: هل تم تحسين التنسيق؟
- الجواب: نعم، إذ يمكن لجميع الأقسام الاطلاع على نفس التقارير مباشرة عبر النظام.
- السؤال التاسع: هل ساهم في قياس الأداء؟
- الجواب: نعم، من خلال المؤشرات المدمجة التي تقيس الكفاءة ومعدل التغيب والدوران.
- السؤال العاشر: هل يوفر معلومات دقيقة؟
- الجواب: نعم، والتقارير تتم مراجعتها آلياً بالنظام نفسه.

-محور التكنولوجيا والدعم الفني:

- السؤال الأول: كيف تقيّم سهولة استخدام النظام؟
- الجواب: النظام متقدم ويتطلب تدريباً، لكنه يصبح سهل الاستخدام بعد التعود عليه.
- السؤال الثاني: هل تم توفير تدريب كافٍ؟
- الجواب: لم أشارك شخصياً في تطبيق النظام، لكن حصلنا على تدريب لاحق لاستخدام أدوات التقارير.
- السؤال الثالث: ما مستوى الدعم الفني؟
- الجواب: دعم جيد من الفريق الداخلي، خصوصاً في التعامل مع إعدادات التقارير وتخصيص المؤشرات.

-محور تجربة المستخدم:

- السؤال الرابع: كيف يقيّم الموظفون سهولة الاستخدام؟
- الجواب: معظم المستخدمين يعتبرون الواجهة التقنية معقدة في البداية، لكنها تصبح مألوفة بمرور الوقت.
- السؤال الخامس: هل ساهم النظام في تحسين تجربة الموظف؟
- الجواب: نعم، من حيث وضوح البيانات، وسهولة الوصول إلى تقارير محدثة دون انتظار.
- السؤال السادس: ما أبرز التحديات؟
- الجواب: تعدد النوافذ والخيارات قد يربك المستخدمين غير التقنيين.
- السؤال السابع: هل النظام مناسب للجميع؟

- الجواب: نعم تقنياً، لكن يحتاج لتدريب مستمر حتى يصبح فعالاً للجميع.
- السؤال الثامن: هل حقق النظام الأهداف المرجوة؟
- الجواب: نعم في مجال التقارير، لكنه بحاجة إلى تطوير أكثر من حيث المرونة.
- السؤال التاسع: هل تتصح بالاستمرار؟ ولماذا؟
- الجواب: نعم، لأنه يختصر الوقت ويوفر بيانات دقيقة تدعم التخطيط.
- السؤال العاشر: ما أبرز الاقتراحات؟
- الجواب:
- تحسين واجهة تقارير المستخدم
- تقديم دعم مباشر أثناء إعداد التقارير المعقدة
- توسيع نطاق مؤشرات الأداء المستخدمة

ملحق رقم (05): دليل المقابلة مع مسؤول الدعم الفني

- المسمى الوظيفي داخل الشركة: مسؤول الدعم لنظام SAP .
- عدد سنوات الخبرة في SAP: أكثر من 7 سنوات، تشمل مهام الدعم الفني، الصيانة الدورية، وتحسين إعدادات النظام.
- المشاركة في تنفيذ أو تحسين النظام: شاركت بصفة مباشرة في إعداد التكوينات التقنية، وضمان ربط وحدات SAP HR بوحدة أخرى مثل SAP FI/CO.

-المحور الاستراتيجي:

- السؤال: ما هي التوصيات التي تقدمونها لتوسيع أو تحسين استخدام SAP HR في الشركة؟
- لإجابة: أوصي بضرورة توسيع نطاق استخدام SAP HR ليشمل وظائف حيوية مثل إدارة الأداء، تقييم الموظفين، وإعداد المسارات المهنية.
- السؤال: هل ترون أن النظام بحاجة إلى تطوير أو تخصيص أكبر ليلئم طبيعة كوندور؟
- الإجابة: تعزيز التكامل بين HR و FI/CO سيسمح بتحسين متابعة التكاليف والميزانيات، مما يخدم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

-محور العمليات:

- السؤال: ما هي الوحدات أو الوظائف (Modules) التي تستخدمونها في قسم الموارد البشرية؟
- الإجابة: تستخدم كوندور نظام SAP بشكل محدود في قسم الموارد البشرية، خاصة في وحدتي التوظيف (Recruitment) والتكوين (Training).
- السؤال: ما هي العمليات التي تتم إدارتها حالياً عبر SAP؟
- الإجابة: تم تفعيل عمليات مثل تسجيل المرشحين داخلياً وتتبع مراحل التوظيف، وبرمجة دورات التكوين، وتخزين بيانات المتدربين.
- السؤال: هل النظام مترابط مع وحدات أخرى؟ مثلاً المالية أو الإدارة العامة؟

• الإجابة: النظام يتيح إطارًا منظمًا لتدفق المعلومات الأساسية، رغم أنه غيرمفعل بالكامل في باقي الوظائف

-محور التكنولوجيا والدعم الفني :

- السؤال: هل هناك صعوبات حالية في الاستخدام؟
- الإجابة: النظامي عاني من محدودية في التخصيص المحلي (Customization) بسبب بعدم تفعيل بعض الوظائف الفرعية مثلًا لتقييم وإدارة الأداء.
- السؤال: كيف يتم التعامل مع الأعطال أو الدعم الفني؟ داخليًا أم عبر شريك خارجي؟
- الإجابة: الإجابة: الدعم الفني يتم معظمه داخليًا من طرف الفريق التقني، بينما يتم تصعيد الأعطال الكبرى إلى الشريك الخارجي المعتمد.
- السؤال: هل تساهم البيانات المستخرجة من النظام في إعداد تقارير دورية دقيقة؟
- الإجابة: البيانات المستخرجة تُستخدم في إعداد تقارير داخلية بسيطة، لكنها تحتاج إلى تخصيص أوسع وربط مع وحدات BI.

-محور تجربة المستخدم:

- السؤال: ما التحديات التي واجهتموها عند تنفيذ النظام؟
- الإجابة: من أبرز التحديات ضعف التكوين الأولي للمستخدمين، مما أدى إلى بطء في تبني النظام.
- السؤال: هل هناك مقاومة من بعض الموظفين لاستخدام النظام؟
- -الإجابة: لوحظ وجود مقاومة للتغيير من بعض المستخدمين في غياب التدريب المستمر أو دلي لاستخدام مبسط.
- السؤال: هل تلقى المستخدمون تدريبًا رسميًا على النظام؟
- الإجابة: تم توفير تدريب أساسي عند بداية التطبيق، لكنه لم يكن كافيًا لتغطية جميع سيناريوهات الواقعية.
- السؤال: هل يتم تنظيم دورات تحسينية داخلية؟
- الإجابة: لا توجد دورات تحسينية منتظمة، مما يؤثر على قدرة الموظفين على الاستفادة من خصائص SAP .HR
- السؤال: ما مدى رضى المستخدمين عن تجربة الاستخدام؟
- الإجابة: رضى المستخدمين متباين؛ البعض يراه فعالاً، والبعض الآخر يراه معقدًا ويحتاج إلى تبسيط.

ملحق رقم (06): دليل المقابلة مع المستشار الوظيفي

-المحور الاستراتيجي:

- السؤال الاول: ما هي الفوائد الاستراتيجية التي قدمها النظام؟
- الجواب :
- أبرز فائدة هي تنظيم البيانات داخل النظام وتقليص الاعتماد على ملفات Excel المتفرقة، مما أتاح متابعة المسارات التدريبية والتوظيفية بشفافية وموثوقية.
- كما ساعد في تعزيز التنسيق بين وحدات الموارد البشرية وتوفير إمكانية تتبع الموظف من لحظة تقديم الطلب إلى نهاية التكوين.
- السؤال الثاني: ما هي القيود التي تؤثر على القيمة الاستراتيجية للنظام؟
- عدم تفعيل وحدات مثل إدارة الأداء وتقييم الكفاءات يُضعف من قدرة النظام على تقديم قيمة مضافة استراتيجية.
- السؤال الثالث: ما هي المقترحات الاستراتيجية للتحسين؟
- تفعيل باقي وحدات SAP HCM (مثل إدارة الأداء، تقييم الوظائف، ونظام إدارة المواهب).
- تعزيز التكامل مع وحدة المالية وربط مؤشرات التكوين والتوظيف بالموازنة والتخطيط الاستراتيجي.

-محور العمليات:

- السؤال الأول: ما هو نطاق استخدام SAP في العمليات اليومية؟
- الجواب: الوحدات الفعالة حالياً تقتصر على التوظيف والتكوين، وتُستخدم بشكل جزئي لإدخال ومتابعة معلومات المرشحين والبرامج التدريبية.
- السؤال الثاني: ما هو دورك في تشغيل العمليات؟
- الجواب: الإشراف على تخصيص الشاشات وتهيئة المعاملات المتعلقة بإدخال البيانات والتقارير البسيطة.
- السؤال الثالث: هل هناك تكامل وظيفي مع باقي الأقسام؟
- الجواب: يوجد تكامل محدود مع وحدات SAP المالية، لكنه يوفر قاعدة بيانات موحدة تستفيد منها الإدارات المختلفة.

-محور التكنولوجيا والدعم الفني:

- السؤال الاول: ما هي أبرز التحديات التقنية في النظام؟
- الجواب :
- ضعف استغلال قدرات النظام الكاملة، واستخدامه فقط في مراحل محدودة من دورة حياة الموظف.
- كما أن المستخدمين يعتمدون بشكل مفرط على الدعم التقني بسبب نقص التكوين.
- السؤال الثاني: ما هي مساهماتك في الجانب الفني؟
- الجواب: الإشراف على تخصيص الشاشات وتهيئة المعاملات المتعلقة بإدخال البيانات.
- السؤال الثالث: ما هي التوصيات الفنية للتحسين؟
- الجواب :

- إعداد كتيبات إرشادية باللغة العربية.
- تعزيز دعم المستخدمين داخليًا وتوفير أدوات مساعدة على استخدام النظام بكفاءة.

-محور تجربة المستخدم:

- السؤال الأول: كيف كانت تجربة المستخدمين مع النظام؟
- الجواب:المستخدمون يعانون من نقص التكوين المستمر، مما يؤثر على تفاعلهم مع النظام ويولد اعتمادًا كبيرًا على الدعم.
- السؤال الثاني: ما هي جهود التكوين والتدريب؟
- الجواب: تم تنظيم تدريبات أولية عند بداية التطبيق، لكنها لم تكن كافية لتغطية جميع الحالات.
- لا توجد دورات تحسين دورية.
- السؤال الثالث: ما هي توصياتك لتحسين تجربة المستخدم؟
- الجواب:
- تبني سياسة تدريب مستمر.
- إعداد كتيبات إرشادية باللغة العربية.
- توفير دعم وظيفي داخلي مخصص لتفسير العمليات ومساعدة المستخدمين.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الاهداء
-	شكر وعرافان
ا	ملخص الدراسة
74	قائمة المحتويات
74	قائمة الجداول
74	قائمة الأشكال
74	قائمة الملاحق
74	قائمة المختصرات
أ-ج	مقدمة
35-05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
06	تمهيد
23-07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية
18-07	المطلب الأول: إطار نظري تخطيط موارد المؤسسة
20-18	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
23-21	المطلب الثالث: مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة وظائف إدارة الموارد البشرية
34-24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28-24	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
31-28	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
34-31	المطلب الثالث: الدراسات باللغة الأجنبية
35	خلاصة الفصل الأول
52-36	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
36	تمهيد

44-37	المبحث الأول: تحليل نظام SAP ودوره في تسيير الموارد البشرية في مؤسسة كوندور
39-37	المطلب الأول: نظام SAP ودوره في إدارة الموارد البشرية
44-39	المطلب الثاني: تطبيق نظام SAP في مؤسسة كوندور
51-45	المبحث الثاني: دور نظام SAP في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية في كوندور
48-45	المطلب الأول: أدوات مستخدمة في الدراسة
51-48	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)
52	خلاصة الفصل الثاني
55-54	الخاتمة
59-56	قائمة المراجع
72-60	الملاحق
75-73	فهرس المحتويات