

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أنشطة
إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA

تحت إشراف الدكتور:
- لعجالي عادل

من إعداد الطالبة:
- علالي محمد البشير
- فقوس أيوب

لجنة المناقشة

رئيسا
مقررا
ممتحنا

أستاذ تعليم عالي
أستاذ تعليم عالي
أستاذ محاضر "ب"

- أ.د. بن عون الطيب
- أ.د. لعجالي عادل
- د. كيرد ربيعة

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تعبئة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن
تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل
عادل لعجالي على ما قدّمه لنا من دعم علمي وتوجيهات قيمة طوال فترة إعداد
هذه المذكرة، وعلى سعة صدره وصبره في متابعتنا ومرافقتنا خطوة بخطوة.

كما لا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا الخالص لإطارات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية
المقاولاتية بالأغواط الذين لم يخلوا علينا بالمساعدة والمعلومات، وإلى أعضاء
لجنة المناقشة الموقرة وإلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير، الذين كان لهم
الدور الكبير في إنجاح هذا العمل.

فجزاهم الله جميعاً خير الجزاء، وبارك الله في جهودهم

اهـءاء

إلى من علموني أن الإرادة تصنع المستحيل...

إلى من كان وجودهم نورًا في طريقي...

إلى والديّ الغاليين،

لكما كل الحب والتقدير، فـلولا دعاؤكما وتشجيعكما لما وصلت إلى هذه المرحلة.

إلى إخوتي الأعزاء،

شكرًا لوقوفكم بجاني ودعمكم الدائم.

إلى أساتذتي الأفاضل،

تقديرًا لكل ما قدمتموه لي من علم ونصح وتوجيه.

إلى كل من شاركني هذا المشوار، من أصدقاء وزملاء،

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع عرفانًا وامتنانًا.

أيوب

اهـءاء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة...
إلى روح أبي الطاهرة، إلى أمي الحبيبة الغالية
شكراً لدعاءكما، لصبركما، ولحبكما اللامشروط.

إلى اخواتي،

أتم السند والدافع، فلکم كل الامتنان

إلى زوجتي وبناتي المؤمنات الغاليات

ياسمين، نرمين، دارين و ريهام لبنى.

إلى من رافقوني في رحلة الدراسة،

زملائي وأصدقائي،

شكراً لكل لحظة دعم ومشاركة.

إلى أساتذتي الذين لم ييخلوا بعلمهم وتوجيههم،

كل التقدير والاحترام.

أهدي إليكم هذا العمل ثمرة جهد سنوات،

راجياً أن يكون عند حسن الظن.

محمد البشير

ملخص الدراسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أنشطة إدارة الموارد البشرية لدى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA بالاغواط وقد سلطت الضوء على مصلحة الإدارة والوسائل حيث تم التركيز على أنشطة إدارة الموارد البشرية. ولأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المقاربة الكيفية من خلال اتباع منهج وصفي وتحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلة وتحليل الوثائق.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام أنظمة ERP في قسم الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري، تقليص الأخطاء البشرية، تسريع المعاملات، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار. كما تبين أن تكامل نظام ERP مع باقي وظائف المؤسسة يؤدي إلى تحسين التنسيق والانسجام بين مختلف الهياكل التنظيمية. وفي الختام، توصي الدراسة المؤسسات باعتماد أنظمة ERP الحديثة كأداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر، مع ضرورة مراقبة هذا التحول بتكوين مستمر للمستخدمين وضمان توافق النظام مع خصوصيات المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، أنشطة الموارد البشرية، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

Abstract

This study aims to highlight the impact of adopting an Enterprise Resource Planning (ERP) system on human resource management activities at the National Agency for Entrepreneurship Support and Development (NESDA) in Laghouat. The focus was placed specifically on the Administration and Means Department, with particular attention to human resource management activities. To achieve the objectives of this study, a qualitative approach was adopted using descriptive and analytical methods. Data were collected through interviews and document analysis.

The study's findings revealed that the use of ERP systems in the human resources department significantly contributes to improving administrative performance, reducing human errors, accelerating processes, and providing an accurate database to support decision-making. Furthermore, the integration of the ERP system with other organizational functions leads to enhanced coordination and coherence among different organizational structures. In conclusion, the study recommends that institutions adopt modern ERP systems as a strategic tool for more effective human resource management, emphasizing the need for continuous user training and ensuring that the system is tailored to the specific needs of the organization.

Keywords: Enterprise Resource Planning (ERP), Human Resource Activities, National Agency for Entrepreneurship Support and Development (NESDA)



فهرس المحتويات

	فهرس المحتويات
I	إهداء
III	كلمة شكر
IV	الاختصارات
V	قائمة الجداول+قائمة الأشكال
VII	فهرس المحتويات
أ - د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الاول: نشأة وتطور وماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة
3	المطلب الأول: تطور نظم تخطيط موارد المؤسسة
5	المطلب الثاني: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة
6	المطلب الثالث: خصائص ومراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
12	المبحث الثاني: اهداف وابعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة
12	المطلب الأول: اهداف ERP الفوائد السلبية
16	المطلب الثاني: الأبعاد الخمسة لفوائد نظام ERP
18	المبحث الثالث: أنشطة إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الأول: وظيفة التخطيط والتوظيف في ادارة الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية و إدارة التعويضات
20	المطلب الثالث: وظيفة علاقات العمل وصيانة المورد البشري و تقييم لأداء

23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة - دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	
24	مقدمة الفصل
25	المبحث الأول: الجوانب المنهجية للدراسة
25	المطلب الأول: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA
30	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
34	المبحث الثاني: تحليل المقابلة البحثية
34	المطلب الأول: نظرة عامة حول نظام ERP بالمؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الثاني: تطبيق نظام ERP في الموارد البشرية
45	المطلب الثالث: تأثير نظام ERP على أنشطة الموارد البشرية
47	المطلب الرابع: تقييم تطبيق ERP بالمؤسسة محل الدراسة
50	المبحث الثالث: النتائج والاقتراحات
50	المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضيات
53	المطلب الثاني: الاقتراحات
54	خلاصة الفصل
الخاتمة	
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
01	تطور نظم تخطيط موارد المؤسسة.
02	مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل
01	الأبعاد الخمسة لفوائد نظام ERP
02	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوكالة
03	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية

قائمة الرموز والاختصارات

قائمة الرموز والاختصارات:

الاختصار	المعنى بالاجنبية	المعنى بالعربي
ERP	ENTREPRISE RESSOURCE PLANINIG	نظام تخطيط موارد المؤسسة
CRM	CUSTOMER RELATION SHIP MANAGEMENT	إدارة علاقات الزبائن
MRP	MATERIALS REQUIRMENT PLANING	تخطيط الاحتياجات المواد
MRP2	MANUFACTURING RESSOURCE PLANINIG	نظام تخطيط الموارد الصناعية

مقدمة

يعيش العالم اليوم في عصر تكنولوجي متقدم تعتمد فيه المؤسسات بشكل كبير على التحولات الرقمية والتقنيات المتطورة لتعزيز كفاءة وفعالية أداؤها، ومن بين هذه التقنيات نجد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي يعد أحد أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لتحسين أداؤها وتبسيط عملياتها، فهو يقوم على جمع وتوحيد المعلومات في قاعدة بيانات واحدة تمثل رؤية شاملة ودقيقة لوظائف وأنشطة المؤسسة، حيث تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في بيئة تتسم بالتغير السريع، والمنافسة الحادة، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، مما جعل من الضروري إعادة النظر في أساليب الإدارة التقليدية، والاتجاه نحو أنظمة أكثر تكاملاً ومرونة. وكما سبق القول ان من بين أبرز هذه الأنظمة، يبرز نظام **تخطيط موارد المؤسسة (ERP)** كأداة استراتيجية تعتمد على التكنولوجيا الرقمية من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

اذ يُعد نظام ERP أحد الابتكارات التقنية التي غيّرت جذرياً طريقة تسيير مختلف أنشطة المؤسسة، حيث يوفر منصة موحدة لدمج البيانات والوظائف الإدارية في نظام واحد يغطي الجوانب المالية، والإنتاجية، والتسويقية، والأهم من ذلك: **إدارة الموارد البشرية**، التي تُعد العنصر المحوري في تحقيق التميز المؤسسي. فالموارد البشري، بما يمتلكه من كفاءات ومهارات، أصبح العامل الحاسم في مواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة، الأمر الذي يجعل من تطوير آليات تسييره أولوية قصوى.

لقد أثر تطبيق نظام ERP بشكل عميق على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، سواء من حيث **التخطيط والاستقطاب والتكوين وتقييم الأداء**، أو من حيث تعزيز الشفافية وسرعة اتخاذ القرار وتحسين جودة المعلومات. ومع ذلك، فإن فعالية هذا النظام تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب مدى جاهزيتها التنظيمية والتقنية، ومستوى تأهيل مواردها البشرية، ومدى تبنيتها لثقافة التغيير.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق نظام ERP على إدارة الموارد البشرية، من خلال تحليل مدى مساهمته في تحسين أداء هذه الوظيفة الحيوية، مع تسليط الضوء على التحديات التي قد تعيق تحقيق الأثر الإيجابي المنشود، وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة واقعية، حيث يأتي نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كأداة مساعدة لتعزيز أعمال الاطارات وتسهيلها من خلال امكانية الوصول الفوري الى تلك المعلومات، مما يجعل من السهل عليهم اجراء فحص شامل ودقيق لجميع أقسام المؤسسة، لما يملن نظام ERP المدققين الداخليين من قيام بعملية الكشف عن حالات الأخطاء بشكل أفضل، هذا يساهم في اعتماد نظام تخطيط شامل ودقيق

من هذا المنطلق تأتي:

1-الإشكالية:

أحدث موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أهمية كبيرة في قياس مستوى اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة على مستوى المؤسسات الجزائرية عامة وعلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالأغواط خاصة باعتبارها دراسة حالة

يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- ما أثر اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أنشطة الموارد البشرية داخل مصلحة الإدارة والوسائل لدى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (الوكالة الولائية الأغواط) ؟

2-الأسئلة الفرعية :

من خلال الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي التغييرات الأساسية التي أحدثها نظام ERP بالوكالة ؟
- هل هناك أثر لاعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة ؟
- هل هناك تحسن في جودة أنشطة إدارة الموارد البشرية بالوكالة ؟

3-الفرضيات :

قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- أحدثت نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP العديد من التغييرات الفعالة والمساعدة على تسير الموارد البشرية في الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية فرع الأغواط؛
- هناك أثر إيجابي لاعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على عمليات أنشطة الموارد البشرية بالوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية؛
- يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تحسين مناخ العمل لموظفي الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية فرع الأغواط.

4- أهمية الدراسة :

نرى أن هذه الدراسة تخدم بشكل كبير البحث العلمي، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي حاولت الإجابة على التساؤلات المطروحة، كما أبدت المؤسسة محل الدراسة اهتماما كبيرا بموضوع البحث ونتائجه وتوصياته، كما أبدت رغبتها في تقييم النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف الموضوعية سابقا فيما يتعلق بأنشطة الموارد البشرية.

-تزايد الاهتمام بموضوع الاعتماد على نظام تخطيط موارد المؤسسة على مستوى المؤسسات ومحاولة الكثير منها تطبيقها لتحقيق نجاح ملموس في أعمالها.

-المساهمة في النتائج الدراسة الي قد تفيد في تحسين نظام المعلومات وكذلك التعرف على أنشطة موارد المؤسسة التي تتيح في الاستخدام الأمثل.

5-أهداف الدراسة :

يمكن أن نوجز أهم الأهداف فيما يلي:

-محاولة تحديد وضبط المفاهيم المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال التطرق إلى أنشطة موارد المؤسسة ERP.

- استكشاف أهم التغييرات التي طرأت على المؤسسة المنفذة لنظام ERP

- إبراز الدور المحتمل للتغييرات المصاحبة لتنفيذ ERP في تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية.

- محاولة تشخيص واقع هذا النوع من تكنولوجيا المعلومات في إحدى المؤسسات الجزائرية

6- أسباب اختيار الموضوع :

من أهم أسباب اختيار الموضوع:

-الحدثة النسبية للموضوع والرغبة في الإحاطة أكثر بموضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة بالإضافة إلى

معرفة ما إذا كانت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية معتمدة على ERP

- معالجة موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة لما نرى له من أهمية بالغة في نشاط المؤسسة اليوم.

- التعرف على واقع نظام ERP في المؤسسات الجزائرية.

- أهمية هذه النظم الحديثة في تحسين أنشطة الإدارة .

7- حدود الدراسة:

من أجل الإلمام لإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حدد مجال دراستنا كما يلي:
المجال المكاني: أختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام للدراسة الميدانية على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (الوكالة الولائية الأغواط) المتواجدة بالاغواط أمام البريد المركزي بالوحدات الشمالية والتي سنقدم لها تعرف موجزا في الجزء التطبيقي من الدراسة.

المجال الزمني:

قد امتدت من فترة 02 ماي 2025 الى 30 ماي 2025

وقد تم الاستعانة بالمدير ورؤساء المصالح والموظفين الذين يملكون الخبرة لفهم البرنامج.

8- المنهج المتبع:

إن المنهج المتبع في إعداد هذه المذكرة هو المنهج الوصفي التحليلي تماشيا مع الأهداف المبتغاة حيث يسمح بتبسيط المعلومات والأفكار والتوسع في التحليل بتحديد الجوانب الدقيقة للموضوع قيد الدراسة.

9- الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تناولت جوانب موضوع الدراسة نجد:

-نعيمة بسي، نظام المعلومات ERP أداة للتسيق بين المراجعة التسويقية ومراقبة التسيير «دراسة حالة مجمع حيدر افارم الجزائرية"، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2017-2018.

-محمد أكرم بلولة ، دور نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحسن جودة المعلومة المحاسبية ، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة _ مذكرة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2020-2021.

-بومعروف جعفر ، تأثير أنماط المراقبة على أداء مشاريع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP في ظل وجود المخاطر ،دراسة حالة مؤسسة الجزائر لتكنولوجيا المعلومات ELIT، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2021-2022.

-إيمان بن قارة ، دور برمجيات التسيير المدمجة ERP في تحسين وظيفتي التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار ، مذكرة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة ، 2022-2023

10- هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بجوانب البحث قمنا بتقسيمه إلى فصلين:
الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة وتناولنا فيه الجانب النظري من نشأة وتعريف ERP وخصائصه ومدى تأثيره على أنشطة موارد البشرية وكان الفصل الثاني معنون بالإطار التطبيقي للدراسة فقد تضمن تحليل دراسة حالة.

الفصل الأول

الجانِب النظري للدراسة

مقدمة الفصل:

تشهد بيئة المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن العديد من التغيرات السريعة والتطورات المعقدة خاصة مع تزايد حركية الانفتاح الاقتصادي وما انعكس على زيادة حد المنافسة التي تعيشها تلك المؤسسات، الأمر الذي دفعها إلى التوجه نحو استغلال التطورات العلمية في مجال تكنولوجيا المعلومات ومواكبتها للتطورات المستمر للنظم المعلوماتية، وزادت حاجتها على العمل وفقا لبرمجيات حديثة تتلاءم والوضع الراهن الذي تعيشه، وتعالج مختلف أوجه القصور للبرمجيات التقليدية المطبقة وهو ما دعا إلى ظهور أنظمة جديد تعمل بصور تكاملية ترابطية متناسقة بالمؤسسة ككل وهو ما يعرف بنظم تخطيط موارد الذي طور بشكل متقدم مطلع القرن. ويعمل هذا النظام وفقا لقاعد بيانات واحد تشمل وتمس مختلف أجزاء المنظمة ككل، ويسهم بشكل مباشر في توفير المعلومات الملائمة ويساعد على الحصول عليها في الوات المناسب بما يدعم عملية اتخاذ القرار.

كما ينظر إلى هذا النظام على أنه برامج مؤسساتي ذو أهمية ملموسة في بيئة الأعمال التنافسية فهو يساهم في تعزيز القدرات التنافسية من خلال زياد فاعلية تدفق المعلومات بين مختلف عمليات المؤسسة فضلا عن مساهمته البارز في الرفع من كفاء العمليات وخفض التكاليف بالإضافة إلى المزايا التقنية له كالقضاء على مشاكل الأنظمة المتباينة ومنع دخول البيانات الفائضة وتكامل التطبيقات العمليات ككل داخل المؤسسة الواحد.

المبحث الأول: نشأة وتطور وماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة

المطلب الأول : تطور نظم تخطيط موارد المؤسسة

مرت نظم تخطيط موارد المؤسسة كغيرها من النظم و المعارف على مجموعة من المراحل التي تم إيجازها كما يلي:

الجدول رقم 1 (تطور نظم تخطيط موارد المؤسسة.)¹

المرحلة	اهم التطورات
1970-1960	في هاته المرحلة تم تطوير نظم المعلومات لتخدم عملية تسير المخزون في المؤسسات
1980-1970	تم تطوير النظم بغرض جدولة المواد وترتيبها لأغراض الإنتاج وهو ما يعرف ب MRP من خلال حساب متطلبات الإنتاج من الوقت للمشتريات من الموارد الأولية وتخطيط المواد، حيث صمم خصيصا لتوفير المواد المناسبة في الوقت المناسب.
1990-1980	تم تطوير أنظمة تخطيط العملية الإنتاجي MRP إلى MRPII أي تخطيط موارد التصنيع وهي النسخة المحدثة التي تسمح بربط عملية تخطيط العملية الإنتاجية بغيرها من الوظائف وهو أشمل من سابقته، حيث يحقق شرط التكامل بين الوظائف والموارد داخل المؤسسة عن طريق تخزينها في قاعدة بيانات موحدة.
1990	تم التوصل إلى نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP حيث أضحت أحد الأساسيات العملياتية في المؤسسة، إذ تمكنت هاته الأخيرة من تغيير طريقة إدخال ومعالجة وتخزين البيانات وإيصال المعلومات إلى المستخدمين، حيث صممت مواكبة للتطور

¹ ديدة كمال ، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة erp على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ، 2019 ، ص 15

<p>التكنولوجي المتسارع بهدف ربط هاته النظم بشبكة الإنترنت، لتحسين نظام تبادل البيانات، مما سهل عملية الوصول إلى شريحة أوسع من المستخدمين بغض النظر عن الحدود المكانية.</p>	
<p>2000</p> <p>بداية الألفية الثانية كانت الانطلاقة الأكثر تشجيعا للمؤسسات الكبرى لتبني تصميم و تحديث نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP II و هذا نتيجة ظهور مشكلة الشيفرة البرمجية Y2K، مما دفع المبرمجين الى الوصول الى حلول مؤقتة حتى عام 2038 مما أتاح للمنظمات وقتا لاستخدام النظام لفترة وذلك شجع المؤسسات حول العالم لاقتناء النظم رغم تكلفتها الأولية ، إلا أن الخبراء و المستخدمين أكدوا أهمية هاته النظم بغرض تسيير بياناتها المتعلقة بالموارد ، كما أن التكامل بين الوظائف و العمليات جعل منها المحرك الأساسي لمشاركة المعارف في المؤسسات ، و هذا لقدرة هاته النظم على ربط الوظائف ببعضها البعض إضافة لربط المؤسسة بالبيئة الخارجية ما يلغي الحواجز بين المؤسسة و محيطها و ذلك بإلغاء المعلومات المنفصلة و استبدالها بنمط متكامل ، كل هذافي قاعدة بيانات مركزية موحدة ، اعتمد هذا النظام على تكوين شبكة تهتم بالعمليات مع المورد وخدمة العملاء جنبا إلى جنب مع العمليات الإدارية للمؤسسة.</p>	
<p>ما بعد 2010</p> <p>وهو آخر جيل لنظم تخطيط موارد المؤسسة ERP III إذ يعزز قدرة المؤسسة على الاهتمام بإدارة علاقات الزبون أكثر CRM إضافة لمجموعة من التطبيقات المتاحة في هواتف الموظفين في المؤسسة، كما أن نطاق استعماله أضحى أشمل من ذي قبل ليشمل الأعمال الالكترونية والمؤسسات الأخرى باختلافها¹</p>	

¹ ديدة كمال ، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة erp على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ، 2019 ، ص16

المطلب الثاني: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة:

خلال مراجعتنا للدراسات السابقة لاحظنا غياب تعريف متفق عليه وموحد لهذا النظام، إذ يوجد عدد كبير من التعاريف أهمها:¹

يقابل مصطلح **Enterprise Resource Planning (ERP)** باللغة الفرنسية مصطلح **Progiciel de Gestion Intégré (PGI)**، ويُترجم إلى "برمجيات الإدارة المتكاملة". ومع ذلك، فإن المصطلح الأكثر شيوعًا والمتداول عالميًا هو **ERP** يُعد نظام ERP نظامًا حاسوبيًا يُستخدم في مجالات متعددة مثل الموارد البشرية، الإنتاج، التخزين وغيرها، ويتميز بدمج الأداء الوظيفي لهذه المجالات في نظام موحد ومقسّم إلى وحدات مترابطة.

وفي نفس السياق، عرّفها **Romney & Steinbart (2016)** بأنها مجموعة من النظم المتكاملة التي تهدف إلى تجميع، معالجة، وتخزين البيانات المتعلقة بأنشطة الأعمال، وتقديم تقارير ومعلومات متخصصة تُمكن المديرين والأطراف الخارجية من تقييم كفاءة وفعالية أداء المنظمات.²

يعرف **Kelly & Brad & Casey** نظم تخطيط موارد البشرية تعتمد على أساليب العمل للتنظيم العام من أجل دمج التخطيط والإدارة واستخدام جميع موارد المؤسسة وقاعدة البيانات وتوظيف منصة البرمجيات المشتركة³

يعرف نظام تخطيط موارد المؤسسة بأنه نظام لإدارة الأعمال المتكاملة يغطي مختلف الوظائف في المنظمة كالشراء، التخزين، الإنتاج، المبيعات، اللوجستك، المالية، المحاسبة والموارد البشرية. ينظم ويدمج العمليات وتدفقات المعلومات لتحقيق الاستخدام الأفضل للأفراد، المواد، الأموال والآلات، فهو برنامج إداري إلكتروني يسيطر على كافة موارد المؤسسة عبر ربط جميع وظائفها في قاعدة البيانات الموحدة، مما يساعد تطبيقه

¹ نورالدين مزهودة. **بور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار. (ENTP)** مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 97، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، سنة 2016 ص 122

² جمال سعيداني **تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.** مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 6، العدد 26 ص

³ Kelly Rainer Jr, Brad Prince, Casey Cegielski, Introduction to Information Systems Supporting and Transforming Business, Fifth Edition, John Wiley & Sons, USA, 2014, p : 324.

إلى اتخاذ القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق الرضا لها وللمجهزين والزبائن على حد سواء بمعنى أن ال ERP هو الطريقة التي تخطط بها المنظمة الاستخدام الأفضل لمواردها. ويعتمد على قاعدة بيانات واحدة، تطبيق واحد وواجهة مستخدم واحدة للمنظمة ككل. وقد ظهر هذا النظام كحل لبعض المشاكل التي كان يواجهها المديرون أهمها¹ :

- مشاكل في التواصل بين مجالات من المفترض أن تتقاسم البيانات بشكل مشترك ؛
 - الصعوبات في السيطرة على العمليات بسبب تعدد العلاجات المطلوبة للحصول على بيانات موجزة.
 - ارتفاع تكاليف الصيانة في ظل غياب النمطية وبالتالي ضعف القدرة على التطوير؛
 - تعقيد التدريب على استخدام برمجيات متنوعة جدا في أسلوبها للقيادة أو التحكم.
- كما حضي النظام بقوة دافعة وبمصداقية كبيرة في بداية التسعينات من القرن العشرين بسبب خوف المنظمات من مشكلة Y2K ، لأن النظام بعكس الأنظمة الأخرى لم يعان من الأخطاء التي تسبب فيها.

المطلب الثالث: خصائص ومراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

1- خصائص نظام ERP

وتتمثل خصائص نظام ERP في²:

- التكامل** : وهو إمكانية التبادل الحر للمعلومات في المنظمة (دون حواجز) واستخدام واجهات موحدة بيئة العمل، المصطلحات، القوائم، نفس الشاشات، نفس أزرار الوظائف والاختصار .، وبالتالي تحسين التنسيق الداخلي ، وبفضل التكامل ؛ يمكن القضاء على مشاكل التعدد الموجود في المنظمة) تعدد اللغات والعملات والقوانين ، وقواعد البيانات الخ. يتحقق التكامل من خلال
- ✓**تكامل البيانات** : ويتحقق ذلك عن طريق توحيد تعريف البيانات، أي أن للبيان نفس التفسير بالنسبة لكل المستخدمين، مما يسمح بمشاركة البيانات داخليا عبر مختلف الوظائف وخارجيا مع الموردين والزبائن.
- إن النمطية القوية للبيانات واللغات تبسط الاتصالات وتقلل من صعوبات تعلم المستخدمين.
- ✓**تنميط العمليات** : لتنفيذ نظام ERP يجب على المنظمة تبني المنطق التنظيمي المبني أساسا

¹ Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2016). *Accounting Information Systems* (14th ed.). Pearson Education.p85
² Laurence Tournant and Wilfrid Azon, *Réussir votre projet ERP*, AFNOR, FRANCE, 2003, p 06.

على الإدارة بالعمليات. يتم ترميز إجراءات العمل من خلال وضع قواعد وإجراءات وسياسات وإرشادات لا نجاز كل عمليات المنظمة مما يحسن أدائها من حيث التكلفة والجودة والزمن وكذلك زيادة كفاءة الاتصال والتكامل الداخلي والخارجي .

-قاعدة بيانات المركزية¹: يستند نظام ERP على مرجع وحيد للبيانات ويتم هيكلة وتخزين البيانات طبقاً لخصائصها الداخلية وتظل هذه البيانات مستقلة عن أي تطبيق ويمكن الاطلاع عليها واستعمالها من طرف كل مستخدم النظام وفق الصلاحيات الممنوحة لهم، وتعرض هذه البيانات بطريقة تلبى احتياجات جميع المستخدمين وهذا على اختلاف المواقع الوظيفية التي يشغلونها.

-قابلية التطوير : نظام ERP قابل للتطوير لكي يتوافق مع إجراءات وطرق عمل المنظمة وقواعد التشغيل المهنية والقانونية أو الناتجة عن التنظيم الداخلي وقواعد السوق.

-أفضل ممارسات الأعمال : يحتوي نظام ERP على قواعد وإجراءات عمل تتضمن أفضل ممارسات الأعمال (القطعية، الوظيفية، الخ. . .

-المرونة : يساعد على الاستجابة للاحتياجات التي تتغير باستمرار في بيئة الأعمال المحيطة؛²

-الوحدات : يتكون نظام ERP من وحدات متكاملة ويمكن أن يتم فصل وحدة معينة أو إجراءات وتغييرات وتحديثات على أي وحدة دون التأثير على الوحدات الأخرى، كما يمكن إضافة أي وحدة جديدة ترغب المنظمة في استخدامها.³

-الشمول : تغطي هذه النظم جميع وظائف المنظمة.

-العمل في الوقت الحقيقي : يسمح بالعمل وتحديث البيانات في الوقت الحقيقي، إذ يمكن معرفة مستوى المخزون، والمبيعات وحتى النتيجة المالية للمؤسسة في الوقت الحقيقي.

-مسار تدقيق واضح : يسمح هذا النظام بمعرفة مصدر كل معلومة أو بيان موجود في قاعدة البيانات وهو ما يستجيب لمتطلبات التدقيق المحاسبي والالتزام بمعايير الجودة داخل المنظمة، كما يقدم تقارير آنية وأدوات بحث سريعة وفعالة.

-جودة المعلومات : توفر نظم ERP معلومات دقيقة، متسقة، حديثة، كاملة، ومفهومة، الخ.

¹ طاهري، فاطمة الزهراء، وبلولة، محمد أكرم. (2018). دور نظم تخطيط موارد المؤسسة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 14، ص 271

² أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس. نظام تخطيط موارد المؤسسة. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع الاردن (2013)، ص. 65.

³ السيد عبد المقصود ديبان وناصر نور الدين عبد اللطيف، نظم المعلومات المحاسبية، المرجع السابق، ص 367

كما نضيف بعض الخصائص:

-الخصائص الفنية والتقنية لنظم¹ ERP

- **يدعم الويب** : يمكن الولوج إلى النظام من أي حاسب فيه متصفح إنترنت ويستطيع الوصول إلى الخادم، كما يمكن تقييد الدخول إلى الخادم من الشبكة المحلية فقط (LAN)أو الإنترنت أو فتحها عبر الإنترنت ويكون الدخول مقيدا بطلب اسم المستخدم وكلمة السر أو طرق أخرى إضافية لحماية النظام.
- **سهولة الإدارة** : يستطيع مدير النظام إدارة عدد كبير من المستخدمين، حيث لا توجد حاجة لتنصيب أي برامج خاصة على حواسيب المستخدمين ويكتفي المدير بإدارة الخادم فقط، كما يمكن للمستخدم العمل على أي حاسوب. يقوم النظام بعمليات نسخ آلية احتياطية في قاعدة بيانات رديفة مما يسمح باستمرار العمل في حالة حدوث طارئ.
- **التسامح مع الأعطال** : يستطيع النظام التعامل مع العديد من الأعطال وتجاوزها مثل أعطال البرمجيات والعتاد وقواعد البيانات والشبكة، وذلك من خلال:
 - ✓آليات العنقدة : يمكن إرساء النظام البرمجي على عدة خوادم
 - ✓آليات التكرار : يمكن إرساء قاعدة البيانات على عدة خوادم ؛
 - ✓الاستقلال عن الربط الشبكي من خلال عدة طرق مثل LAN, Internet, intranet :
- محرك تدفق العمل** : مزود بمحرك لإدارة تدفق إجراءات العمل Workflow Engine ، حيث يؤمن تقسيم العمل بين الأدوار المختلفة، ويعتمد النظام على مبدأ تخاطب مبسط حيث تصل المهام الخاصة بموظف معين عن طريق رسالة أو تنبيه إلى بريده وعند إتمامه للمهمة يقوم النظام بتحويلها آليا إلى الموظف المسؤول عن المرحلة التالية بناء على تسلسل إجراءات العمل.
- أمن وظيفي متقدم** : ويتحقق ذلك من خلال الأدوار الوظيفية مثل دور مدير، مدير مالي، محاسب، الخ. كما يقوم محرك الأمن الوظيفي بتسجيل جميع حركات المستخدمين اليومية.
- دعم نكاء الأعمال**: يتجاوز نكاء الأعمال التطبيق الواحد وقادر على دمج معلومات من عدة أنشطة وظيفية.

¹Elixir Enterprise Resource Planing (ERP), sur le site : ELIXIR, <https://www.elixir.com/ar/index.html>.. 12/03/2025

-الاستقلال عن منصة العمل : في الغالب يأتي نظام ERP مستقل عن أنظمة التشغيل وخواصم التطبيقات وقواعد البيانات¹.

2- مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة: ERP

اقترح الباحثون العديد من النماذج التي كان الهدف منها تحديد المراحل التي يمر بها تخطيط موارد المؤسسة فاختلقت هذه المراحل باختلاف الباحثين لكنها تشترك في كثير من العناصر، ويمكن توضيح هذه المراحل باختلاف هذه الدراسات حسب الجدول التالي :

جدول رقم 02: مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

اسم الباحث	مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
Ehie وMadsen	تحضير المشروع -مخطط العمل -الإنجاز - التحضير النهائي- التشغيل و الدعم
Kotamraju	التخطيط و تقييم الحزم - التنظيم وتحديد نطاق المشروع -جمع المتطلبات-تصميم العمليات - الضبط و التطوير - الانتقال من النظام القديم إلى الجديد - الدعم
Rossj.W	التنفيذ - التثبيت - التحسين الدائم - التحول
Yanhong	التخطيط - التنفيذ - التثبيت-التحسين
Pastor وEsteves	التبني - الاقتناء - الاعتماد - الاستخدام والصيانة - التطوير - التقاعد

المصدر: جمال سعيداني، تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسات الصغيرة ، ص 265

بالإضافة إلى النماذج التي اقترح Ehie و Madsen ، Kotamraju ، Rossj.W وYanhong اقترح Pastor وEsteves نموذجا يبدو أنو أكثر شمولية وتغطية لمختلف الفترات الزمنية التي تمر بها

¹محمد اكرم بلولة، دور نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحسين جودة المعلومة المحاسبية، رسالة دكتوراه في علوم التسير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2021، ص12

المؤسسة قبل، أثناء، أو بعد تنفيذ النظام وعلى هذا الأساس سوف نأخذ بهذا النموذج الذي يقوم على ستة مراحل يمكن تفصيلها كالتالي:

1-مرحلة قرار التبني(Adoption decision phase)

تبحث المؤسسة خلال هذه المرحلة وتدرس مختلف الخيارات الاستثمارية المتاحة أمامها من أجل اتخاذ قرار تبني به هذا النظام وتتعلق المحاور الأساسية لهذه الخيارات بكيفية اختيار نوع من أنواع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، تكاليفه، مخاطره، الفوائد المرجوة منه ومختلف الجوانب المتعمقة بفهم نظامها البيئي والجوانب التنظيمية الأخرى التي تركز على ثقافة تنظيمية جديدة تتماشى مع مختلف الأنشطة المكيفة مع بهذا النظام.

2-مرحلة التبني(aquisition phase)

يتم التركيز في هذه المرحلة على شروط ومعايير اختيار النظام والعوامل المؤثرة على هذا الاختيار واقتراح النماذج التي تمكن من تقييم الخيارات وتنفيذها، وعموما تقوم المؤسسات التي ترغب في اقتناء هذا النوع من الأنظمة بما يلي:

وضع دفتر شروط فيه توضيح كل ما يتعلق بالنظام المراد اقتنائه من حيث المواصفات التقنية، الضمانات، الصيانة، خدمات ما بعد البيع، معايير التقييم، التدريب على استعمال النظام، وكذلك البنود التي تحدد العلاقة بين المؤسسة والمورد.

-إطلاق المنافسة بغرض الحصول على النظام وتقييم العروض والبدائل المقترحة .

-اختيار البديل الذي تراه المؤسسة مناسباً ويتمشى مع متطلباتها وفقاً لدفتر الشروط .

-اقتناء النظام وحصول المؤسسة على رخصة الاستخدام

3 -مرحلة التنفيذ(Implémentation phase)

يتم خلال هذه المرحلة اعتماد النظام في مختلف أنشطتها وبالنظر إلى كون نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هو نظام متكامل يشمل أغلب وظائف المؤسسة فإن اعتماد هذا النظام يتطلب دراسة عوامل نجاحه وأثاره على الجوانب التنظيمية والتكنولوجية للمؤسسة على جميع المستويات وما يتطلب من إعادة هندسة للعمليات وإدارة التغيير الناتج عن اعتماده.¹

Eslam Nazimi Mohammad, jafar tarokh,G.Reza Djavanshir, ERP a literature survey, page 1
107-112

4- مرحلة الاستخدام والصيانة (Use and maintenance phase)

حيث يتم التعرف خلال استخدام النظام وبعده على الفوائد التي حققها وكذلك على قيود استخدامه من خلال تأثيره على مختلف وظائف المؤسسة وكذلك تحليل استخدام التكنولوجيا المرافقة وأداء قواعد البيانات وكيفية القيام بصيانتها حتى يتم تجنب توقف عمل النظام أو تعطله على أداء مهامه بالصورة المطلوبة، وفي هذا المجال يتم وضع فرق تقنية وظيفتها السير على صيانة النظام سواء عمى مستوى المعدات والأجهزة والشبكات أو على مستوى البرامج وضمان سير النظام على أحسن وجه ممكن.

5- مرحلة تطوير النظام (Evolution phase)

لا شك الوصول إلى نظام متكامل يشمل جميع وظائف المؤسسة وينسق بينها ويوفر المعلومات على كل واحدة منها منفصلة كانت أو مجتمعة لا يكون مرة واحدة ولكن يتطلب ذلك عمليات تطوير النظام وتكيفه مع مختلف الأنشطة وكيفية انتقال المعلومات، ويرتبط مفهوم التطوير بشكل رئيسي بالتكنولوجيا المستخدمة أي زيادة استفادة النظام من استخدام هذه التكنولوجيا وتوسيعها وجعلها لا تتوافق فقط مع العمليات التشغيلية والتنظيمية داخل المؤسسة ولكن أيضا يجب أن تتوافق أيضا مع بيئتها الخارجية بأطرافها المختلفة مثل الموردين، العملاء ووحدات إدارة العلاقات واستخدام تقنيات الويب.

6- مرحلة التقاعد (retirement phase)

أغلب الدراسات لم تشر إلى هذه المرحلة ماعدا بعض المنشورات في بعض الصحف مثل صحيفة نيويورك تايمز ووال استريت جرنال الاقتصادي والتي أوضحت أن تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP قد يؤدي في بعض الأحيان إلى كوارث تعصف بالمؤسسات التي تتبنى هذا النظام مما يؤدي إلى تقاعد النظام، ومثال ذلك ما حدث لشركة الأمريكية FOX MAYER المتخصصة في توزيع المنتجات الصيدلانية في الولايات المتحدة الأمريكية عندما أدى استخدام نظام SAP R/3 عملاق البرمجيات الألمانية إلى إفلاس هذه المؤسسة التي كانت تعتبر أربع موزع للمنتجات الصيدلانية برأسمال قدره 05 مليار دولار وتقاعد هذا النظام وأصبح خارج الخدمة الذي بلغت تكلفته 65 مليار دولار كانت تهدف المؤسسة من وراءه الى تحسين كفاءة الأعمال والتخلي على الأنظمة التقليدية ولكن شيئا من ذلك لم يتحقق¹.

¹ Eslam Nazimi Mohammad, jafar tarokh,G.Reza Djavanshir, **ERP a literature survey**, page 107-112

المبحث الثاني : اهداف وابعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة وعلاقته بأنشطة الموارد البشرية

المطلب الأول :اهداف ERP الفوائد والسلبيات

يرى Krajewski and Ritzman أن اهداف النظام كالتالي¹:

- 1 يعتبر إنجازا كبيرا في مجال تطوير تقنية المعلومات
- 2 يساهم في تقديم حلول المشاكل والتطبيقات العملية
- 3 يعتبر نظاما فعالا في مجالات تجميع وتحميل وتخزين البيانات لمواقع وظيفية وجغرافية مطبقا نظام الحاسوب.

4 يكون نظام تخطيط موارد المؤسسة بديلا لنظام المع=لومات المتداولة والقديمة اذ يزيل مجموعة كبيرة من التكاليف ويقدم الحمول لمشاكل التي تواجه الزبائن.

يرى Divis وآخرون انه عند تثبيت النظام بشكل صحيح فانه سوف يقدم ميزة تنافسية تبرر الاستثمار في الوقت والمال وتحقق فوائد تتمثل في:

- 1 تقييم الاخطاء خلال الاستعمال العام لقواعد البيانات.
- 2 تسريع استجابة الزبون.
- 3 تسريع اوقات انجاز الطلبات
- 4 يحقق افضل الاتصالات في المؤسسة ككل

❖ فوائد التكامل للمعلومات

كما يقسم Turban وآخرون 2 الفوائد الى فوائد ملموسة وفوائد غير ملموسة لتكامل في المعلومات أ. فوائد ملموسة²:

- تقييم المخزون،- تقييم العاملين،- زيادة الإنتاجية، - تحسين ادارة الاوامر
- تحسن تكاليف دوران المالية ، -تقييم تكاليف الشراء
- تحسين ادارة الأموال، -زيادة الدخل والارباح، -تقييم تكاليف النقل واللوجستيات
- تقييم الصيانة، تحسين التسليم في الوقت- .

1 اكرم أحمد رضا الطويل،بلال توفيق يونس،نظام تخطيط موارد المنظمة،دار الحامد عمان الأردن،2013،ط01،ص 67
2 اكرم أحمد رضا الطويل،بلال توفيق يونس، المراجع السابق ، ص 68

ب. فوائد غير ملموسة¹

-وضوح رؤية المعلومات، -تجديد / تحسين العمليات، - مسؤولية الزبائن، المعايير
-المرونة، - العالمية، اداء الاعمال

ويبين Arora المنافع المباشرة لنظام تخطيط موارد المنظمة

.- تكامل الاعمال : في حالة نظام تخطيط موارد المنظمة فان البيانات ترتبط بوظائف الاعمال وكذلك

اجراء التحديث في وقت اجراءات التعاملات

-المرونة: اختلاف اللغات، العملات، المقاييس المحاسبية وغيرها كما يمكن التعامل معه

في نظام واحد ووظائف شاملة لإدارة مختلف ماكن المنظمة بواسطة حزمة واحدة .

.- التحليل وتخطيط القابليات الافضل : بالتمكين الشامل والتوحيد الاداري ذو العلاقة بالأعمال

والبيانات ليصبح من الممكن الدعم الكامل للعديد من القرارات ومحاكات الاعمال.

-استعمال الثقافة الحديثة: البائع يحدث النظم المفتوحة , خدمة الزبون، شبكات الاتصالات

الحصول على مساعدة الحاسوب واستملاكها والدعم اللوجستي الات التصوير الإلكتروني...)

ويرى Tadinen أن فوائد نظام تخطيط موارد المؤسسة كالتالي:

- يحسن اداء المنظمة
- يزيل دليل كفاءة عدم العمليات
- يوفر التكامل للمشاريع الواسعة والأدوات المشتركة للعمليات.
- يقلل من التكاليف من خلال تحسين المؤسسات ويزيد الكفاءة من خلال الحوسبة
- يتضمن تحسينات في مجال الخدمات اللوجستية، وجدولة الإنتاج، وخدمة الزبائن والاستجابة لي.
- يوفر البيانات على مستوى رؤية المؤسسة ودع اتخاذ القرار
- يحتوي على القدرة على إدارة المشاريع الطويلة من تحالفات والموردين والزبائن باعتباره مجموعة متكاملة.

واستخلص بعض الكتاب أنه يمكن حصر هذه الفوائد في خمسة عناصر يمكن ذكرها فيما يلي:

¹ اكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة، دار الحامد عمان الأردن، 2013، ط01، ص 68

يتكون عادة أي نظام من معدات، ببرمجيات ومستخدمين، وفيها يلي مجموعة مكونات نظام تخطيط موارد المنظمة: ¹

- **المعدات:** يحتاج تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP إلى مزود متطور 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 لطاقة التغطية بالإضافة إلى ضرورة توفر المعدات القادرة على الاتصال مع الشبكات.
- **البرمجيات :** وهي مجموعة من القواعد والبرامج المنطقية المستخدمة من أجل توجيه المعدات، وتتكون البرمجيات من:
- **نظام البرمجيات:** وهي قاعدة نظام التشغيل كال (Sun solarier/ Microsoft Windows Server)
- **نظام إدارة قواعد البيانات:** ويعبر SAP/R3 ، هو اسم لبرمجية نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ؛ هو نظام إدارة قواعد البيانات المستخدم في نظام تخطيط موارد المؤسسة DB2
- **تطبيق البرمجة:** وهي برمجية إدارة المشاريع وبرمجة التطوير وبرمجية الحماية من الفيروسات ومجموعة أخرى من البرمجيات.
- **الموارد البشرية :** وتتكون عادة الموارد البشرية من كل مستخدم النظام:
- **المستخدم النهائي:** هو مجموع الموظفين، البائعين، الزبائن، وأف راد آخرين يستخدمون النظام.
- **خبراء تكنولوجيا المعلومات:** وهم القائمون على إدارة قواعد البيانات، داعمي التكنولوجيا المعلومات والمدرسين وكل العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات.
- **مديرو المشاريع:** وهم مجموعة 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.
- **الأدوات الداعمة :** وهي الأدوات التي تكون وظيفتها الرئيسية هي الربط بين البرمجيات المختلفة مع بعضها البعض.

¹ اكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة، دار الحامد عمان الأردن، 2013، ط01، ص 69

❖ السلبات التي تعيق سير استخدام برنامج ERP¹

- قلة التزام الإدارة العليا : يستدعي تركيب نظام ERP في المؤسسة، شراء رخصة والقيام بدراسة معمقة مع مرجعة المعدات المعلوماتية وتغييرها ان دعت الضرورة لذلك، وكذلك شراء خادم serveur للمؤسسة يتضمن كل وظائف المؤسسة وهو التزام ليس فقط بالموارد ولكن كذلك بتوقيت التزام الإدارة العليا لتنسيق صحيح بين مختلف الوظائف
- قلة كفاية الموارد مع قلة تدريب المستخدمين: بعض المؤسسات تقلل من شأن الموارد كمتطلب رئيسي لتركيب نظام ERP بشكل صحيح، بالإضافة الى التكلفة الفعلية للبرمجيات والتي تمثل ثلث مجموع كلف التطبيق وكلف المستشارين الخارجيين وكلفة تدريب المستخدمين ل ERP مع قلة التعليم المناسب لهؤلاء
- قلة الاتصال : يحتاج النظام الى الاستمرارية في الاتصال ضمن وعبر كل المستويات الوظيفية فالإخفاق في عمل الفريق يعتبر تحدي رئيسي. حيث يمثل المستخدمون ل ERP الجزء الأكبر من تطبيق النظام.
- التخطيط: ان اختيار انظمة قوية ومتكاملة مع عدم الانتباه الى نصائح عند تطبيقها سيؤدي بالضرورة الى اخفاق المشروع وتراجع في الأداء خاصة عند بدء التشغيل لان هذه المرحلة مكلفة بالمصاعب. ولتخطي هذه الصعاب فلا يجب دراسة مشروع انجاز وتنفيذ حزمة البرمجيات ERP من منظور نقدي فقط، او مقارنة نقدية، بل يجب البحث في تحديد دور ونطاق تطبيق هذه النظم في المؤسسات وخاصة الكبرى منها. ومعرفة كل أوجه الاختلاف في النظر الى المشروع. فمني من يعتمد عمى ERP كحل معلوماتي فقط، تقتنيه المؤسسة مع المحافظة على اجراءات عملها ككل، اي دون تغيير بل يتم تعديل ERP حسب عمليا، هذا ما يجعلها تقع في ممارسات خاطئة لان هذه العملية جد معقدة، ومن المعروف ان اي شخص يبحث دائما عن التبسيط. ومنهم من يقتني مشروع ERP ويكون هذا الاخير هو سبب احداث التغيير بالمؤسسة مع وجوب توفر قناعة الكل بهذا التغيير فبالتالي يتحقق الاداء من جراء اغتنام هذه الفرصة، وان وجد هذا الاختلاف في وجهات النظر في المؤسسة نسبيا، يجعل هذه الاخيرة تعاني من عدم مواكبة الواقع والعصرنة، وسينتج عنه ضعف استغلال الاداة وبالتالي ضعف في الانتاجية. كما تجدر الاشارة الى ان نظام

¹ اكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة، دار الحامد عمان الأردن، 2013، ط01، ص 70

ERP هو أداة، وفي نفس الوقت هو رد غير ملموس مشاركته في الاداء بمدى ارتباطه بعناصر
اخرى كسيرورة العمل، اداء المستخدمين... الخ

المطلب الثاني: الأبعاد الخمسة لفوائد نظام¹ ERP :

- _ **العملياتية:** خفض التكاليف ووقت الدورة، تحسين الانتاجية، الجودة، خدمة الزبائن.
- _ **الإدارية:** تحسين الأداء، واتخاذ القرارات والموارد البشرية.
- _ **الاستراتيجية:** دعم نمو الأعمال وتحالفاتها، بناء قيادة التكاليف وابداع الأعمال، توليد السمع المختلفة، المعلومات، زيادة قدرات البناء التحتي لتقنية المعلومات و بناء الارتباطات الخارجية، توليد المنافسة، تمكين التجارة الإلكترونية
- _ **البنية التحتية لتقنية المعلومات:** بناء مرونة الأعمال للتعامل مع التغيرات المستقبلية، تقليل تكاليف تقنية
- _ **التنظيمية:** تغيير أنماط العمل وبؤر التركيز تسهيل التعليم التنظيمي وبناء رؤية مشتركة وزيادة الروح المعنوية والرضا

¹ اكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة، دار الحامد عمان الأردن، 2013، ط01، ص 72

الشكل رقم (01) : الابعاد الخمسة لنظام ERP¹



¹ اكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة، دار الحامد عمان الأردن، 2013، ط01، ص 136

المبحث الثالث : أنشطة إدارة الموارد البشرية

بغرض تحقيق ادارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة أنشطة ووظائف، تختلف باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها، وحجمها ومستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها نذكرها كالتالي:¹

المطلب الأول: وظيفة التخطيط والتوظيف في ادارة الموارد البشرية

1_ وظيفة التخطيط:

تهتم هذه الوظائف بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة. ويتم تصميم هذه الوظيفة في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل. وتتكون وظائف تكوين وتخطيط الموارد البشرية من وظائف فرعية متكاملة ومتراطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال او النشاطات الفرعية، ونعرض فيما يلي هذه الوظائف الفرعية:

1 . تحليل وتصميم العمل: يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام، التي تشكل في مجملها الوظيفة او العمل، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة

وتعني تصميم الوظيفة تحديد طريقة أدائها ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات وظروف العمل الخاصة بالوظيفة. يعمل هذا النشاط على إعطاء تقدير لحاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، وذلك بناء على الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويجري ذلك بناء على اهداف الوظيفة وخصائصها وخصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة بناء على ما هو موجود حاليا وامكانيات المنظمة.

2 . تخطيط الموارد البشرية: يقصد بتخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل هذه الاحتياجات. ويعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة حيث يتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة

¹ صلاح الدين عبد الباقي، وعبد الغفار حنفي.. ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية. الاسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث للنشر. 1988 ص 75

والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ. وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط القوى العاملة إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث:

-ب- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

-أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع من الوظائف المطلوبة.

- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة القوى العاملة.

2_ وظيفة التوظيف:¹

وتستند وظيفة التوظيف على نشاط الاستقطاب، والاختيار والتعيين، كما يلي:

1 . استقطاب الموارد البشرية: في ضوء نتائج الوظيفة السابقة تقوم هذه الوظيفة بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة. يشير لفظ الاستقطاب *Recruitment* الى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي اوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة.

وتتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفي وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل لها.

2 . اختيار وتعيين الموارد البشرية: الاختيار هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة. اما التعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته. كما تعرف وظيفة الاختيار والتعيين بأنها "عملية نظامية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة وتشمل على أسس وقواعد علمية وتسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم، للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المتقدمين

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، د ط، القاهرة، 2000، ص161

المطلب الثاني: وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية و إدارة التعويضات

تهدف وظائف تدريب وتنمية الموارد البشرية الى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من مجموعة من الوظائف هي¹:

1 _ تدريب الموارد البشرية: يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أداءها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر. ويعرف التدريب على أنه "عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم

كما يعرف بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد"

2

2_ تنمية الموارد البشرية: تعرف هذه الوظيفة على انها "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"³ "عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة، التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد، فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي، التي تتيحها المؤسسة لها وذلك عبر مسيرة حيا ا العملية فيها وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظائف الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع تعويضات ومكافئات الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:

1 محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998 ص108
2 عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 102

3_ إدارة نظام التعويضات:¹

1 . نظام تقييم الوظائف: عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة وذلك في ضوء نتائج وتصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كبل وظيفة والذي يتقاضاها شاغلها.

2 . نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل الرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

3 . نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال : التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.... الخ، وفق التشريعات والقوانين المعمول بها.

4 . نظام الحوافز: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعماً وريفاً لنظام التعويض المالي المباشر. يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.

المطلب الثالث: وظيفة علاقات العمل وصيانة المورد البشري و تقييم لأداء:²

تعد إدارة الموارد البشرية من أبرز الوظائف الإدارية في أي مؤسسة، نظراً للاهمية الاستراتيجية التي تحافظ استقرار المؤسسة واستمراريتها في بيئة العمل التي تتسم بالتغير والمنافسة المتزايدة. ومن بين الوظائف الجوهرية في هذا المجال، تبرز علاقات العمل، وصيانة الموارد البشرية، وتقييم الأداء، كركائز أساسية تسهم في تحقيق الانسجام الوظيفي، وتحفيز الأفراد، ورفع مستويات الكفاءة التنظيمية، وحل الصراعات

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د ط، مركز الأنشطة للكتاب، الإسكندرية، 2009 ص 85

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص30

التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة¹.

1_ علاقات العمل: يسمى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية" التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك. كذلك علاقة الموارد البشرية مع الحكومة من خلال الامتثال للتشريعات والقوانين المعمول في مجال العمل كونها أداة لتحقيق الاستقرار المهني داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والكفاءة. كما أنها تمثل وسيلة فعالة لتعزيز العدالة التنظيمية، وتحقيق التحفيز الذاتي، والوقاية من النزاعات الفردية والجماعية، خاصة في بيئات العمل المعقدة أو تلك التي تشهد تحولات تنظيمية وتكنولوجية متسارعة.

وفي إطار إدارة الموارد البشرية، تتخذ علاقات العمل بعداً استراتيجياً، حيث تسعى المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل، والحوار البناء، والمشاركة الفعالة للعمال في رسم السياسات وتحسين بيئة العمل. كما تشمل هذه العلاقات الجوانب القانونية كعقود العمل، والاتفاقيات الجماعية، وآليات فض النزاعات، وهو ما يجعل إدارتها تتطلب كفاءات متخصصة، واستراتيجيات تواكب التغيرات الحاصلة في سوق العمل.

أصبحت علاقات العمل تمثل محوراً حيوياً في إدارة الموارد البشرية الحديثة، يتطلب مقاربة متكاملة تشمل البعد القانوني، التنظيمي، التكنولوجي والبشري، لضمان بيئة عمل مستقرة، عادلة ومحفزة.

2_ صيانة الموارد البشرية:²

يعد المورد البشري أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بكفاءة. غير أن فعالية هذا المورد لا تقتصر فقط على استقطابه أو تدريبه، بل تتطلب أيضاً صيانته والمحافظة عليه، باعتبار أن صيانة المورد البشري تمثل إحدى الركائز الأساسية لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل.

وتشير "صيانة الموارد البشرية" إلى مجموع السياسات والآليات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على صحة العاملين، وسلامتهم، واستقرارهم النفسي والاجتماعي، وتوفير ظروف عمل ملائمة تحفزهم على العطاء

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي "، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص31

² محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998 ص120

والإبداع. ويشمل ذلك مجموعة واسعة من الجوانب مثل السلامة المهنية، الخدمات الاجتماعية، التغطية الصحية، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، برامج الدعم النفسي، إدارة الضغوط، وغيرها من الممارسات الهادفة إلى تعزيز جودة الحياة المهنية.

إن إهمال هذا الجانب قد يؤدي إلى ارتفاع نسب الغياب، وتزايد معدلات دوران العمالة، وانخفاض الولاء المؤسسي، بل وقد يتسبب في أزمات داخلية تؤثر سلباً على الإنتاجية العامة. من هنا، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات رؤية استراتيجية لصيانة المورد البشري، تأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني، الاجتماعي والصحي للعامل، وليس فقط الجانب التقني أو الاقتصادي.

وقد ازدادت أهمية صيانة الموارد البشرية في ظل التحولات التي فرضتها الرقمنة وإدماج نظم ERP، حيث أصبحت المؤسسات قادرة على تتبع الحالة الصحية والنفسية للعاملين بشكل آلي، وتقديم خدمات الرعاية والدعم عبر أنظمة ذكية، ما أضفى على هذا المجال طابعاً أكثر دقة وتكاملاً.

وبالتالي، فإن صيانة المورد البشري لا تُعد مجرد وظيفة دعم، بل هي عنصر أساسي في بناء رأس مال بشري مستدام، قادر على التكيف مع التغيرات، والمساهمة بفعالية في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وهو ما يجعل دراستها وتحليل ممارساتها ضرورة حيوية لفهم ديناميكية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.

و تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملان، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية، إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، وقد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي¹.

¹ محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998 ص 121

3_ تقييم الأداء : 1

يعتبر تقييم الأداء أحد أهم الوظائف الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، نظراً لدوره الحاسم في قياس مدى كفاءة وفعالية الأفراد داخل المؤسسة، ومساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. فلا يكفي أن يتم استقطاب الأفراد وتكوينهم وتوفير الظروف المناسبة لعملهم، بل يجب أن تخضع جهودهم ومخرجاتهم لمتابعة دورية، تسمح بتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ورصد نقاط الضعف ومعالجتها، في إطار من العدالة والموضوعية.

ويهدف تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية والفردية، منها: تحسين مستوى الأداء العام، تعزيز التحفيز، تحديد الاحتياجات التدريبية، اتخاذ قرارات متعلقة بالترقية أو التنقل أو المكافآت، وتطوير المسار المهني للموظفين. كما يُعد أداة مهمة لتحقيق الاتصال الفعال بين المسؤول والمرؤوس، وفرصة لتعزيز التفاعل والتغذية الراجعة الإيجابية داخل بيئة العمل.

ولأن تقييم الأداء قد يتأثر بالعوامل الذاتية والانطباعات الشخصية، سعت المؤسسات الحديثة إلى تطوير آلياته واعتماد نظم تقنية دقيقة تضمن الشفافية، العدالة، والمصداقية. وفي هذا الإطار، ساهمت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في إحداث تحول نوعي في عملية التقييم، من خلال توفير بيانات آلية، ونماذج معيارية، ومؤشرات أداء دقيقة، تتيح للمؤسسة تقييم الأفراد بناءً على معايير موضوعية وقابلة للقياس.

لقد ساهم إدماج نظم ERP في جعل عملية تقييم الأداء أكثر تكاملاً وتوثيقاً وتحليلاً، مما ساعد على تحسين جودة القرارات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، وتقليص التحيز، وتعزيز الثقة بين العامل والمؤسسة. ومع ذلك، تظل فعالية هذه العملية مرتبطة بمدى التزام المؤسسة بمبادئ التقييم العادل، ومدى نضج ثقافتها التنظيمية في هذا المجال².

وعليه، فإن دراسة تقييم الأداء كوظيفة استراتيجية ضمن إدارة الموارد البشرية، وخاصة في ظل التحديث التكنولوجي الذي تعرفه المؤسسات المعاصرة، يعد أمراً بالغ الأهمية لفهم آليات تطوير رأس المال البشري

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 68

² محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998 ص 128

وتعزيز التميز المؤسسي، فهو الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة ووفق للمهام الموكلة له وتقييم الأداء الجيد يساعد في رفع معنوية العاملين وضمان العدالة في التعامل معهم، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار والتدريب، ويساهم في استمرار الرقابة والإشراف، ودعم الالتزام والانضباط. وحتى تحقق وظيفة تقييم الأداء أهدافها، لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وأن يراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان، وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية¹.

¹ محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998 ص 129

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ان نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يمثل تحولاً نوعياً في تسيير المؤسسات الحديثة، ولا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية. فقد ساهم بشكل فعال في أتمتة العمليات الإدارية، وتيسير الوصول إلى المعلومات، ورغم التحديات التي قد ترافق تطبيق هذا النظام، كالتكلفة والتغيير التنظيمي، فإن الفوائد المحققة على المدى الطويل تجعل من ERP خياراً استراتيجياً لا غنى عنه للمؤسسات الطامحة إلى التميز والفعالية في إدارة رأس مالها البشري.

كما تم التطرق خلال هذا الفصل الى أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث ناقشنا العديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، كتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، وإدارة علاقات العمل وغيرها من الأنشطة التقليدية لإدارة الموارد البشرية..

وباختصار، ساهم ERP في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، من خلال التكامل بين مختلف أنشطتها، وتقليل التكاليف، وتحقيق سرعة ودقة في إنجاز المهام. وهذا ما سوف نتعرف عليه في الواقع الجزائي من خلال دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

مقدمة الفصل:

بعد تناول الإطار النظري للدراسة وتحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ووظائف إدارة الموارد البشرية، كان من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي بهدف التحقق من مدى انعكاس المفاهيم النظرية على الواقع العملي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ويهدف هذا الجانب إلى تحديد مدى تأثير نظام ERP على أنشطة إدارة الموارد البشرية في وكالة NESDA، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على أدوات علمية لجمع البيانات، مثل الوثائق والمقابلة والملاحظة كما يُعنى هذا الجزء بتشخيص واقع استخدام النظام داخل الوكالة، من حيث فعاليته في تحسين أداء الوظائف الأساسية للموارد البشرية كالتكوين، التقييم وإدارة الرواتب. من خلال هذه الدراسة التطبيقية، نسعى إلى تقديم تقييم موضوعي لتجربة وكالة NESDA مع نظام ERP، والكشف عن مدى مساهمته في ترشيد العمليات وتحسين جودة القرارات المتعلقة بإدارة المورد البشري، باعتباره أحد أهم عناصر الإنتاج والتطوير داخل المؤسسة.

المبحث الأول: الجوانب المنهجية للدراسة

المطلب الأول: الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA

1- تعريف الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية:¹

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1417 هـ الموافق لـ 8 سبتمبر 1996، والذي يحدد قانونها الأساسي. وقد أصبحت هذه الوكالة تُعرف باسم "الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE" كما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 6 ربيع الثاني المؤرخ عام 1442، الموافق 22 نوفمبر 2020 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 .

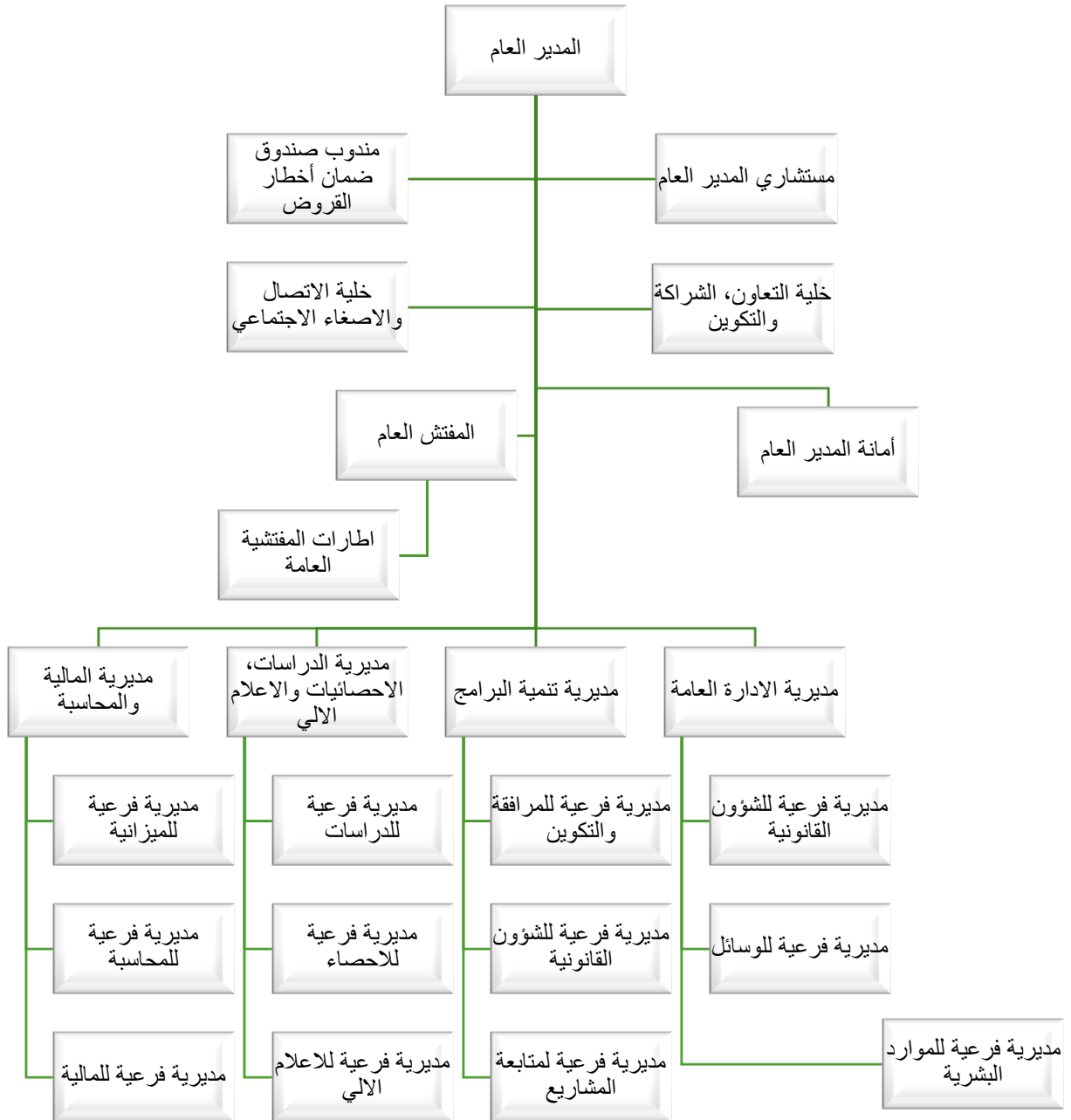
وبموجب المرسوم التنفيذي رقم: 355-22 المؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1444 الموافق لـ 20 أكتوبر 2022 تم اسناد سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية الى وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة وأصبحت تعرف (NESDA National Entrepreneurship Support) (and Development Agency).

- هي هيئة عمومية ذات طابع خاص، موضوعة تحت وصاية وزير اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة.
- تتكفل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية، بهدف مرافقة حاملي المشاريع لإنشاء و توسيع مؤسساتهم المصغرة في مجال انتاج السلع و الخدمات، من أجل خلق الثروة و خلق مناصب عمل.
- تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى ترقية ونشر الفكر المقاولاتي ، وتمنح إعانات مالية، و امتيازات جبائية، و شبه جبائية، خلال كل مراحل المرافقة .

¹ www.nesda.dz الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لدعم و تنمية لمقاولاتية.

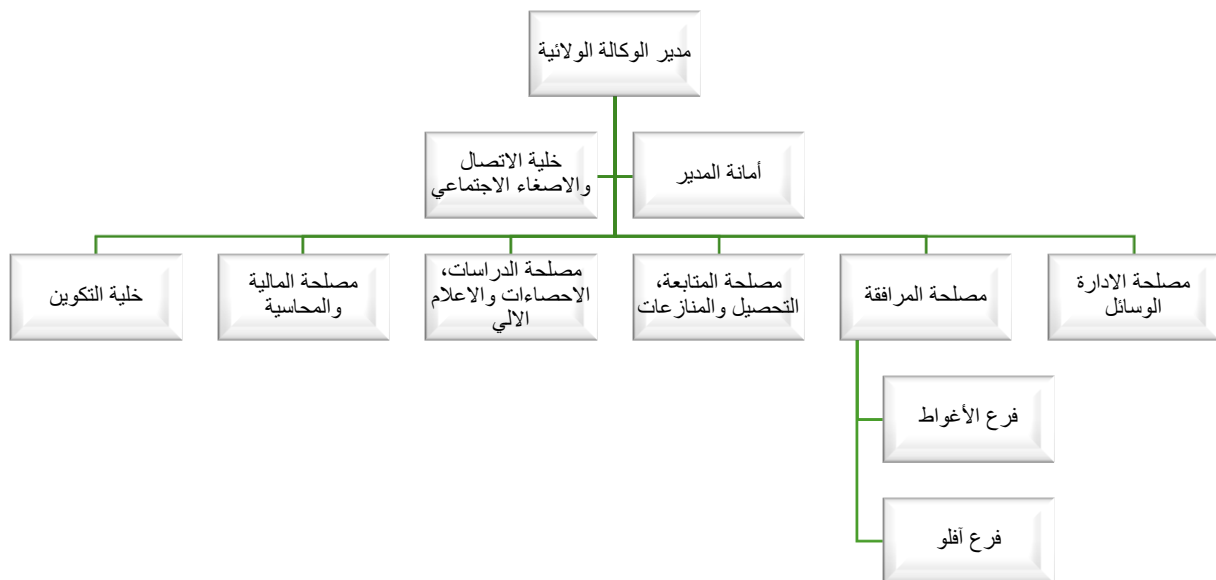
- تظم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية 51 وكالة ولأئية، و العديد من الفروع المحلية موزعة عبر كامل التراب الوطني.

ثانيا: التنظيم الهيكل التنظيمي للمديرية العامة:²



² عن الإطار السيد: ن.ق في مجريات المقابلة.

أ. الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية:³



³ عن الإطار السيد: ن.ق في مجريات المقابلة.

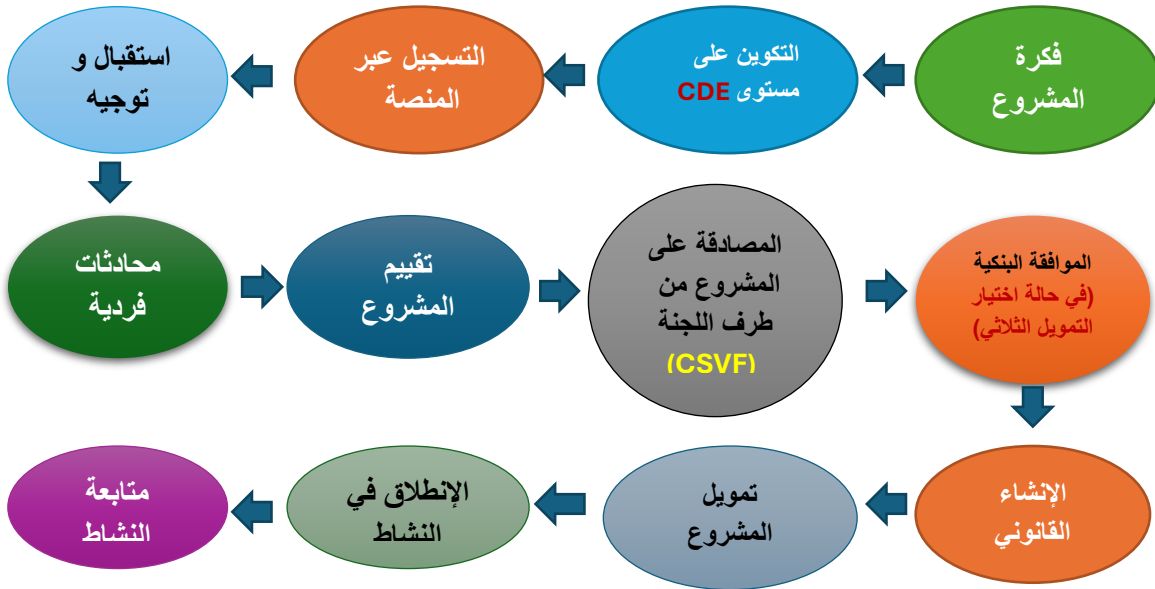
2- مهام الوكالة:4

- التحسيس بالفكر المقاوлаты ، ونشر ثقافة المقاوлаты.
- تقديم النصح، الإستشارة، المساعدة التقنية، وكذا الدعم المالي لحاملي المشاريع.
- مرافقة الشباب حاملي أفكار مشاريع حتى تجسيدهم الفعلي لمشاريعهم.
- ضمان المتابعة الدورية للمؤسسات المصغرة من أجل ديمومتها.
- تقديم تكوين لحاملي المشاريع على مستوى مراكز تطوير المقاوлаты و على مستوى الوكالة ايضا.

3- شروط التأهيل للاستفادة من الجهاز:

- أن يتراوح سن حامل المشروع ما بين 18 و 55 سنة.
- أن يكون حامل المشروع ذو شهادة تأهيل مهني و/أو لديه مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو وثيقة مهنية أخرى + شهادة تكوين على مستوى مركز تطوير المقاوлаты.
- أن يقدم حامل المشروع مساهمة شخصية مطابقة لصيغة التمويل المختارة.
- أن لا يكون حامل المشروع قد استفاد من إعانة لإستحداث نشاط ما من مختلف أجهزة الدعم الأخرى.

4- مراحل المرافقة: 5



5- التركيبات المالية:

الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

حجم مبلغ الإستثمار	الفئة	المنطقة	المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة NESDA	قرض بنكي
إلى غاية دج 10.000.000	الطلبة و البطالين	كافة مناطق الوطن	05 %	25 %	70 %
		الجنوب	10 %	20 %	70 %
	غير البطالين	الهضاب العليا	12 %	18 %	70 %
		بقية المناطق	15 %	15 %	70 %

⁵ www.nesda.dz الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لدعم و تنمية لمقاولاتية.

الهيكل المالي للتمويل الثنائي:⁶

حجم مبلغ الإستثمار	المساهمة الشخصية	NESDA قرض بدون فائدة
إلى غاية دج 10.000.000	% 50	% 50

الهيكل المالي للتمويل الذاتي:

حجم مبلغ الإستثمار	المساهمة الشخصية نقداً أو عيناً
إلى غاية دج 10.000.000	% 100

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة:⁷

تُعتبر الملاحظة مشاهدة دقيقة للظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، والتعرف على أنماط معيشتهم ومشكلاتهم. كما تُعد الملاحظة في مجال البحث العلمي أداة أساسية، حيث تعتمد على المشاهدة الدقيقة لظاهرة أو مجموعة من الظواهر، بالاستعانة بالأدوات والأجهزة والأساليب المناسبة لطبيعة هذه الظواهر. فهي ملاحظة منهجية يقوم بها الباحث بدقة، مستهدفاً الكشف عن تفاصيل الظاهرة، والعلاقات الظاهرة أو الخفية التي قد توجد بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى.

⁶ www.nesda.dz الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لدعم و تنمية لمقاولاتية.

⁷ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 77

ومن هنا، تجدر الإشارة إلى التفرقة بين **الملاحظة الميدانية**، التي تقوم على خطة منظمة ومنهجية مرتبطة بأهداف الدراسة، و**الملاحظة البسيطة**، التي تُستخدم في الدراسات الاستطلاعية، حيث يكتفي الباحث بملاحظة الظاهرة وعناصرها دون الاعتماد على مخطط مسبق يحدد نوعية المعلومات أو السلوكيات التي سيخضعها للملاحظة.

وُصِّفَت الملاحظة من حيث دور الباحث إلى نوعين

1_ الملاحظة بالمشاركة:

وفيها يقوم الباحث بنفس الدور، ويشارك أفراد الدراسة في سلوكياتهم وممارساتهم المُراد دراستها، ويتفاعل معهم من خلال معايشة نفس المواقف، دون أن يكونوا على علم بذلك

2_ الملاحظة بدون مشاركة:

وفيها يتخذ الباحث موقفًا أو مكانًا يتيح له مراقبة الأحداث أو الظواهر أو السلوكيات، دون أن يشارك أفراد عينة الدراسة في أدوارهم، حيث يلاحظ سلوكياتهم ويسجلها بشكل دقيق.

2-المقابلة:⁸

- تعتبر المقابلة المتعمقة من الوسائل الهامة والفعالة لجمع المعلومات والبيانات الكيفية (معلومات، مشاعر، أحداث، وجهات نظر، شهادات)، بهدف تحليلها واستكشاف عللها العميقة، باستخدام مساءلة المبحوثين فردياً أو جماعياً، حيث تكتب استجابات المقابلة نصياً، ثم تتم قراءة النصوص مرات عدة، وتحدد الأفكار الرئيسية، وترمز بعد ذلك، ثم تجمع الرموز لتحديد التصنيفات المناسبة، ومن ثم توضع التصنيفات ضمن مواضيع كبيرة يمكن أن تنتمي إليها.
- وهي لقاء مخطط له بين الباحث والمبحوث للإجابة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة، للحصول على معلومات تفصيلية متعمقة عن موضوع البحث، وتكون المقابلات أكثر فاعلية في حالة الموضوعات المعقدة أو متشابكة الأبعاد، أو الموضوعات الحساسة. وتتميز بأنها تستغرق وقتاً طويلاً، كما أنه من الصعب تعميم نتائجها لأنها تتم مع عدد محدود من الأشخاص قد لا يمثلون

⁸ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 87

مجتمع البحث، وعلى الرغم من وجود أسئلة معيارية (موحدة) توجه إلى المبحوثين، إلا أن كلا منهم يثير نقاطا مختلفة وأفكارا متباينة، الأمر الذي يقتضي توجيه بعض الأسئلة مختلفة لكل مبحوث. وتسمى أيضا المقابلة غير المقننة أو الحرة أو غير الموجهة، وفي هذا النوع من المقابلات تكون الأسئلة غير محددة مسبقا، حيث يطرح الباحث سؤالا عاما حول فكرة البحث أو الظاهرة المدروسة، ومن خلال إجابة المبحوث يتسلسل في طرح الأسئلة التالية، وبالتالي يكون الموضوع المناقش وطريقة مناقشته مختلفة من مقابلة إلى أخرى، ومن مبحوث لآخر، إلا أن هذا لا يمنع أن يكون لدى الباحث إطار عام أو أسئلة عامة حول موضوع المشكلة. ويستخدم هذا النوع من المقابلات في حالة عدم وجود معلومات أو بيانات واضحة عن طبيعة المشكلة، وبالتالي تكون عملية المقابلة استطلاعية، لأن الباحث يكون غير ملم بشكل كبير بأسباب الظاهرة وعواملها، وبالتالي لا يكون لديه خلفية كاملة حولها، وكذا في الدراسات التي تستهدف معرفة الدوافع والأفكار والاتجاهات. وتمتاز المقابلة غير المقننة بغزارة المعلومات التي يوفرها، إلا أنه يؤخذ عليها صعوبة تصنيف إجابات المبحوثين. "وعادة ما تكون الأسئلة في المقابلة غير المقننة قليلة، وتوضع لتوجيه الحديث وإدارة الحوار، الذي يستهدف التعمق في شخصية المبحوث وأفكاره ومعتقداته. وتتخذ شكل المقابلة البؤرية أو المركزة، عندما تركز على خبرة معينة، مر بها الفرد أو الأفراد مثل المقابلات التي تتم بعد عرض فيلم سينمائي أو تليفزيوني، بحيث يقتصر الحديث أو الحوار حول هذا الموضوع فقط، ويكون دور القائم بالمقابلة هو استثارة المبحوث للحديث وتوجيهه نحو الموضوع، مع ترك الحرية كاملة للمبحوث للتعبير عن رأيه كاملا".

3- اعداد المقابلة: ⁹

تتم اعداد المقابلة من خلال تحدد الأهداف المراد تحقيقها من المقابلة و المعلومات التي يريد الباحث او الطالب الحصول عليها من الشخص الذي سيجري معه المقابلة.

أ. **تحديد اهداف المقابلة:** و الغرض من اجراها و تنفيذها و من ثم تحديد الافراد الذين سيقابلهم الباحث و أسئلة المقابلة و عددها و زمان و مكان المقابلة لكي يتناسب مع المفحوصين، و يجب

⁹ سعيد إسماعيل علي (2005) مناهج البحث العلمي في التربية و علم النفس. القاهرة: دار الفكر العربي. ص. 214-215

- ان يعرف الباحث اي نوع من المعلومات التي يريد الحصول عليها و جمعها من خلال المقابلة و كيف ستساهم هذه المعلومات في الاجابة على اسئلة الدراسة او البحث.
- ب. **تطوير دليل المقابلة:** يجب على الباحث تطوير دليل للمقابلة يحتوي على سلسلة من الاسئلة المباشرة و الواضحة و المفتوحة المرتبطة بموضوع البحث، ويجب ان تكون الاسئلة متعددة الأبعاد و شاملة لضمان حصول الباحث على مجموعة كاملة من المعلومات المطلوبة.
- ت. **اختيار المشاركين:** يجب على الباحث المشاركين المناسبين للمقابلات، ويجب ان يتم اختيارهم بطريقة تسمح بمثل متنوع للأراء والتجارب المرتبطة بالموضوع المدروس.
- ث. **ترتيب المقابلات:** يجب على الباحث ترتيب المقابلات مع المشاركين الذين وافقوا على اجراء هذه المقابلة، كما يجب تحديد مكان وزمان مناسبين لكل مقابلة والتأكد من توفر جميع الموارد الضرورية لاجراء هذه المقابلة بسلاسة.
- ج. **اجراء المقابلة:** خلال المقابلة يجب على الباحث ان يكون مستمعا جيدا، ومتفاعلا ويجب ان يحفز المشاركين للتحدث بصراحة وأن يطرح الاسئلة المفتوحة بشكل يشجع على الاجابات التفصيلية والمعلومات الثرية التي تدخل في صميم الموضوع.
- ح. **تنفيذ المقابلة:** بعد الانتهاء من الاعداد للمقابلة يقوم الباحث باجراء و تنفيذ المقابلة مع العينة الممثلة لمجتمع الدراسة و من الأفضل التدريب على تنفيذ المقابلة مع احد زملائه قبل اجرائها مع احد افراد العينة.
- خ. **تسجيل المقابلة:** يجب على الباحث تسجيل جميع لمعلومات و الإجابات التي تحصل عليها من المفحوصين بعد التأكد من صحتها فمن الوارد ان يخطأ المفحوصون ف تذكر بعض جوانب الموضوعات و الوقائع التي يتحدثون عنها.¹⁰

¹⁰ سعيد إسماعيل علي (2005) مناهج البحث العلمي في التربية و علم النفس. القاهرة: دار الفكر العربي. ص. 214-215

المبحث الثاني: تحليل المقابلة البحثية

بعد اجراء المقابلة والتي تمت مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، واطار في التسيير الإداري، حيث فيما يلي مجريات المقابلة.



المطلب الأول: نظرة عامة حول نظام ERP بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: الأفراد المكلفين باستخدام نظام ERP¹¹

سيتم التعرف على الأفراد المكلفين باستخدام نظام ERP في المؤسسة محل الدراسة باعتبارهم عنصراً

أساسياً ضمن النظام، وفيما يلي شرح ذلك:

1. السيد: ص.ع (رئيس مصلحة الإدارة والوسائل).

الدور الحالي في الوكالة:

1-متابعة، مراقبة و التأشير على كل مدخلات و مخرجات المصلحة من وثائق و معاملات و طلبات خاصة بالعمال و الاطارات.

2-السهر على تنفيذ الميزانية الخاصة بتسيير الوكالة من شراء و تسديد جميع الفواتير الخاصة بالسنة المالية.

3-عقد الاجتماعات الدورية مع اطارات و عمال المصلحة (اجتماعات تقييمية و دراسة مختلف تعليمات المديرية العامة (مديرية الادارة العامة).

4-توزيع المهام داخل المصلحة وتنظيم العمل داخلها وفق العنصر البشري المتوفر و مؤهلاتهم.

5-التواصل مع المديرية العامة في حالة عدم فهم اي اجراء جديد او تعليمة غامضة بالتنسيق مع مدير الوكالة.

6- السهر على تنظيم و صيانة حظيرة سيارات المؤسسة (2 سيارة) وفق دليل اجراءات خاص بهذا الشأن.

7-التنسيق مع باقي المصالح داخل الوكالة لضمان حسن سير العمل و حقوق كل العمال و الاطارات.

¹¹ عن الاطار السيد: ن.ق في مجريات المقابلة.

8-الوقوف على تطبيق النظام الداخلي للوكالة واحترام مواد وبنود الاتفاقية الجماعية.

2. السيد: ق.ن (إطار في التسيير الإداري مستوى2).

الدور الحالي في الوكالة:

1-متابعة ملفات الموظفين (عطل، غيابات، ترقية، ...الخ).

2-تنظيم عملية أرشفة ملفات العمال و الإطارات.

3-حساب الرواتب شهريا و استخراج كشف الراتب الخاص بكل عامل و تسليمها لهم.

4-القيام باستخراج الأمر بمهمة لمختلف العمال في حالة الخروج لمهمة عمل.

5-القيام باستخراج شهادة العمل لكل عامل او إطار بطلب منه بعد موافقة مدير الوكالة.

6-القيام باستخراج شهادة العمل و الاجر لكل عامل او إطار بطلب منه.

7-اعداد التصريحات الشهرية الخاصة بمديرية الضرائب و كذلك الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

8-اعداد التصريحات السنوية الخاصة بمديرية الضرائب و كذلك الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

3. السيدة: ز.ف (إطار رئيسي في التسيير الإداري).

الدور الحالي في الوكالة:

1-تسيير المعدات و التجهيزات و وسائل العمل الموجودة تحت تصرف مختلف العمال و الاطارات و

السهر على صيانتها و تصليحها في حالة عطب.

2-السهر على صيانة الممتلكات و المباني الخاصة بالوكالة.

3-تسيير المخزن و ما يحتويه من وسائل و تجهيزات و مواد و ادوات و اثاث و تنظيمه.

4-القيام بعملية الجرد السنوي لكافة ممتلكات الوكالة.

5-تسيير عملية استهلاك الوقود الخاصة بالسيارات.

6-اعداد دفتر الشروط في حالة وجود صفقة عمومية لاقتناء تجهيزات او اداء خدمة.

7-اقتناء الفواتير الشكلية او الكشوف التقديرية في حالة عملية شراء او خدمة.

- 8- اعداد جدول مقارنة الاسعار و اختيار المورد او التاجر الانسب للعملية وفق القانون الداخلي للوكالة(اختيار احسن سعر او احسن عرض على حسب الوضع).¹²
- 9- اعداد الميزانية التقديرية كل سنة من اجل عرضها و المطالبة بها للسنة القادمة بالتنسيق مع مختلف مصالح الوكالة.
- 10- تنفيذ الميزانية السنوية (شراء، اقتناء...الخ).

4. السيدة: ش.ف (اطار في التسيير الاداري مستوى3).

الدور الحالي في الوكالة:

- 1- اعداد و استخراج الحالة اليومية لكشف الحضور و التاثير عليها و تقديمها لمدير الوكالة.
- 2- تحيين بطاقات الشفاء الخاصة بالعمال و الاطارات بعد انتهاء صلاحيتها.
- 3- التنسيق مع صندوق الضمان الاجتماعي لتسيير ملف المنح العائلية والمخلفات الخاصة بها.
- 4- تسيير و تحضير الملف الخاص بطب العمل كل سنة و اعداد جدول تنظيمي خاص بسيرورة العملية.
- 5- القيام بعملية تسديد الفواتير الخاصة بالوكالة (فواتير الكهرباء و الغاز، الهاتف الثابت، خدمة الانترنت...الخ).
- 6- وضع و ايصال التصاريح الشهرية و السنوية للإدارات المعنية (CNAS ، IMPOTS).
- 7- تسيير صندوق البريد الخاص بالوكالة.

8- تسيير الصندوق الخاص بالبريد الوارد الموجود على مستوى الولاية.¹³

ثانيا: برنامج نظام ERP المستخدم في المؤسسة محل الدراسة:¹⁴

سؤال: ما هو نظام ERP المستخدم حالياً في مؤسستكم؟ (مثل SAP ، Oracle ، Odoo ، إلخ)

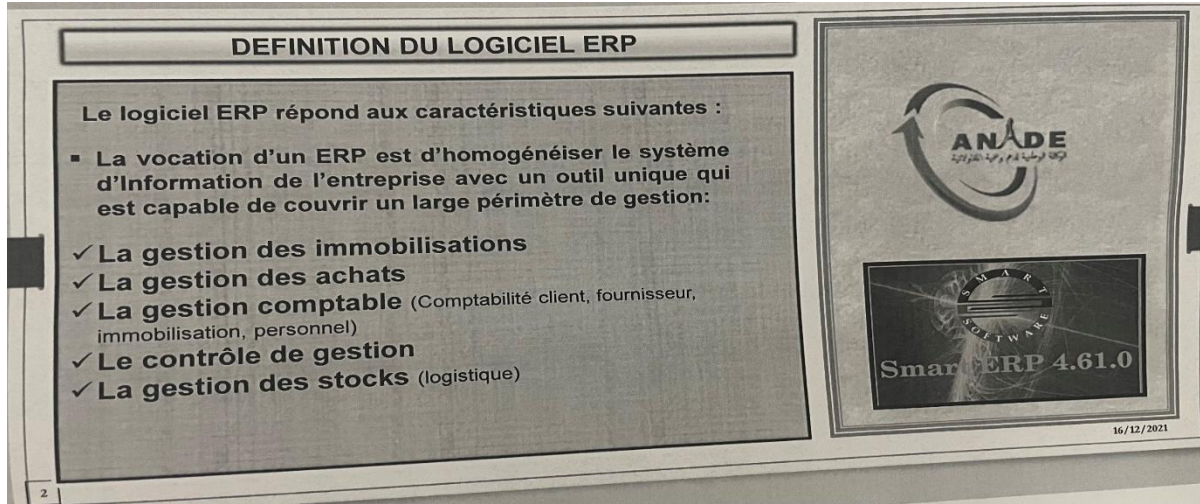
مؤسسة ناشئة خاصة مقرها ولاية قسنطينة (Smart software).

الموقع الرسمي: Smartsoftware-dz.com.

¹² عن الاطار السيد: ن.ق في مجريات المقابلة.

¹³ عن الاطار السيد: ن.ق في مجريات المقابلة.

¹⁴ عن الاطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.



سؤال: منذ متى بدأ استخدام نظام ERP في قسم الموارد البشرية؟

تم اعتماد نظام ERP داخل الوكالة الولائية الأغواط سنة 2019 بدءاً بمصلحة المالية و المحاسبة ثم سنة 2020 مصلحة الادارة و الوسائل.

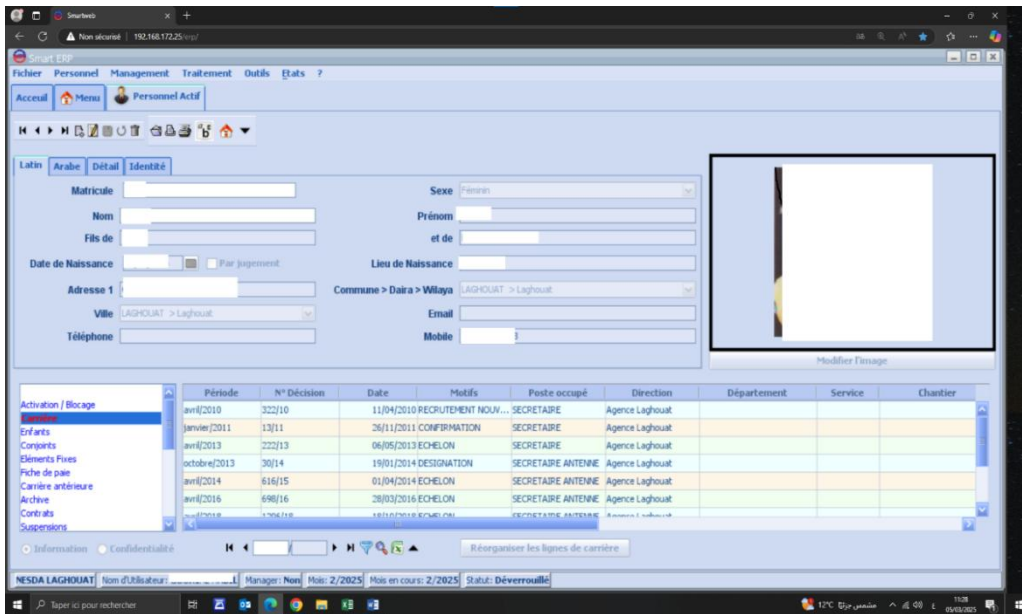
سؤال: ما هي الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية المرتبطة حالياً بنظام ERP ؟ (مثل التوظيف، الرواتب، تقييم الأداء...).

1- الافراد (Personnel):¹⁵

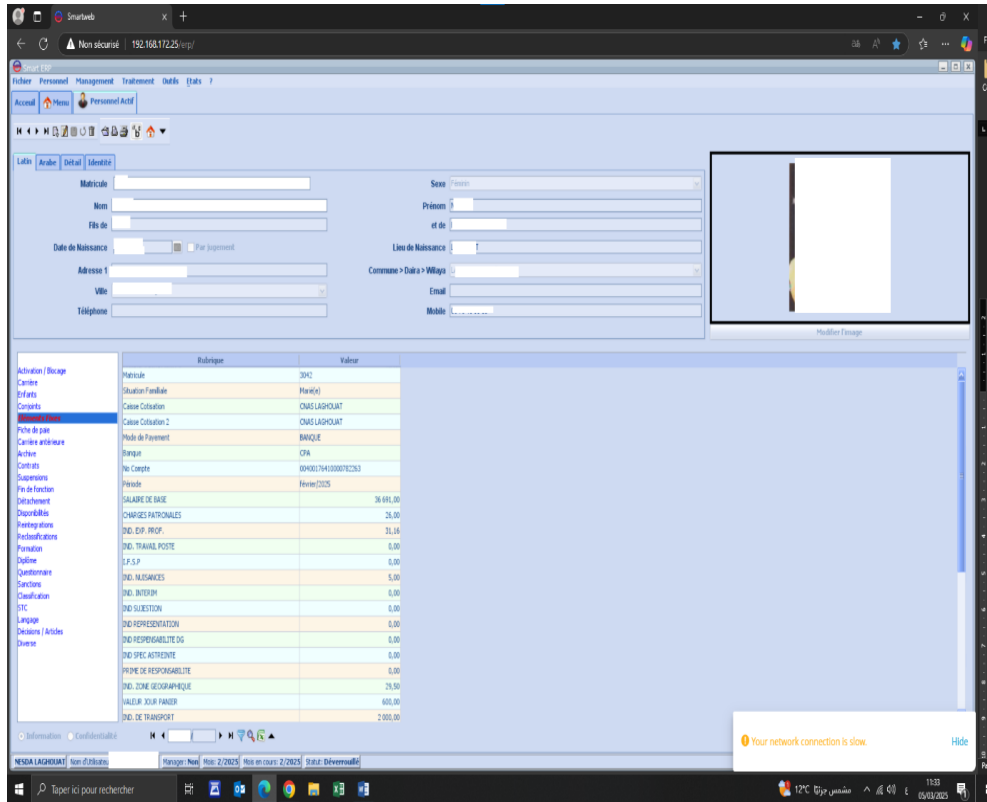
- 1 المعلومات الشخصية للعامل او الاطار.
- 2 المسار المهني (Carrière).
- 3 عدد الاولاد.
- 4 معلومات عن الزوج (ة).
- 5 العناصر الثابتة في الاجر (Eléments fixe).
- 6 كشف الراتب.
- 7 المسار المهني السابق (خارج الوكالة).
- 8 عقود العمل السابقة.
- 9 التوقيفات.

¹⁵ عن الاطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.

- 10 طلبات الاستفسار.
- 11 نهاية العمل.
- 12 تحويلات او انتداب.
- 13 حالات الاستيداع.
- 14 شهادات متحصل عليها.
- 15 تكوينات.
- 16 عقوبات.
- 17 تصنيف.
- 18 رصيد الحساب. STC.
- 19 قرارات (Décisions).¹⁶



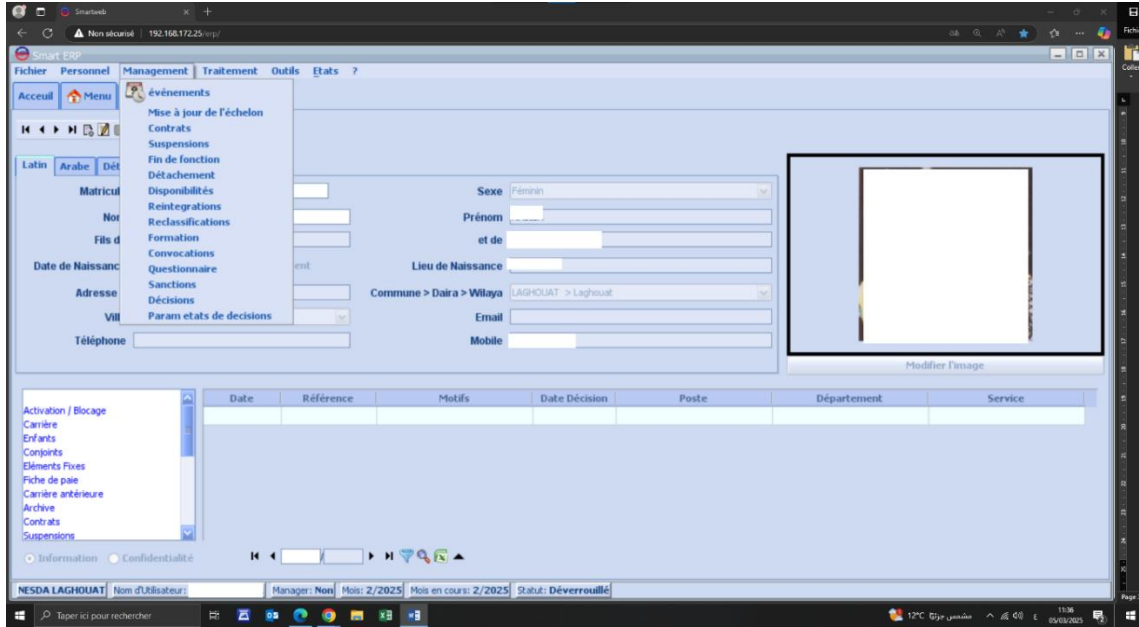
¹⁶ عن الإطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.



2- إدارة الافراد (Management):¹⁷

1. الاحداث او المستجدات (Evènements).
3. تحديث سلم الاستحقاق. (Mise à jour de l'échelon).
- 4 اعادة الادماج. (Réintégration)
5. اعادة التصنيف. (Reclassification).

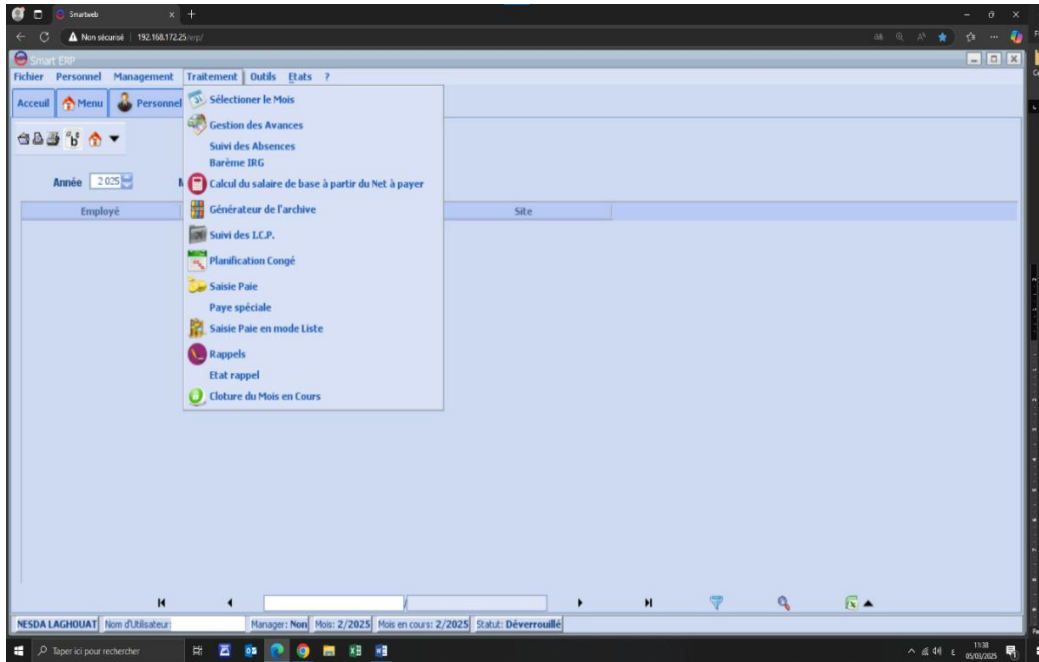
¹⁷ عن الإطار السيد: ز.ف في مجريات المقابلة.



3- معالجة (Traitement):¹⁸

1. تحديد شهر العمل.
2. تسيير التسبيقات في الراتب.
3. جدول حساب الضريبة على الدخل (Barème IRG).
4. جدول العطل السنوية.
5. الراتب الخاص. (Paie spéciale).
6. حجز معلومات الراتب.
7. غلق الشهر. (Clôture du mois).

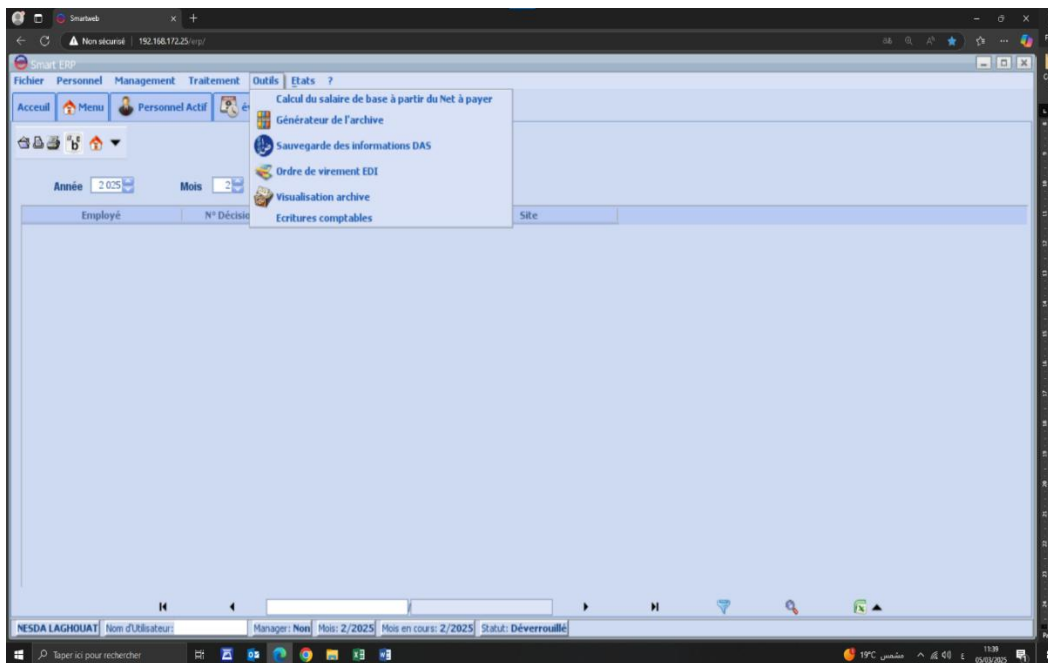
¹⁸ عن الإطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.



4- أدوات (outils):¹⁹

1.4 تخزين المعلومات الخاصة بالتصريح السنوي للرواتب DAS.

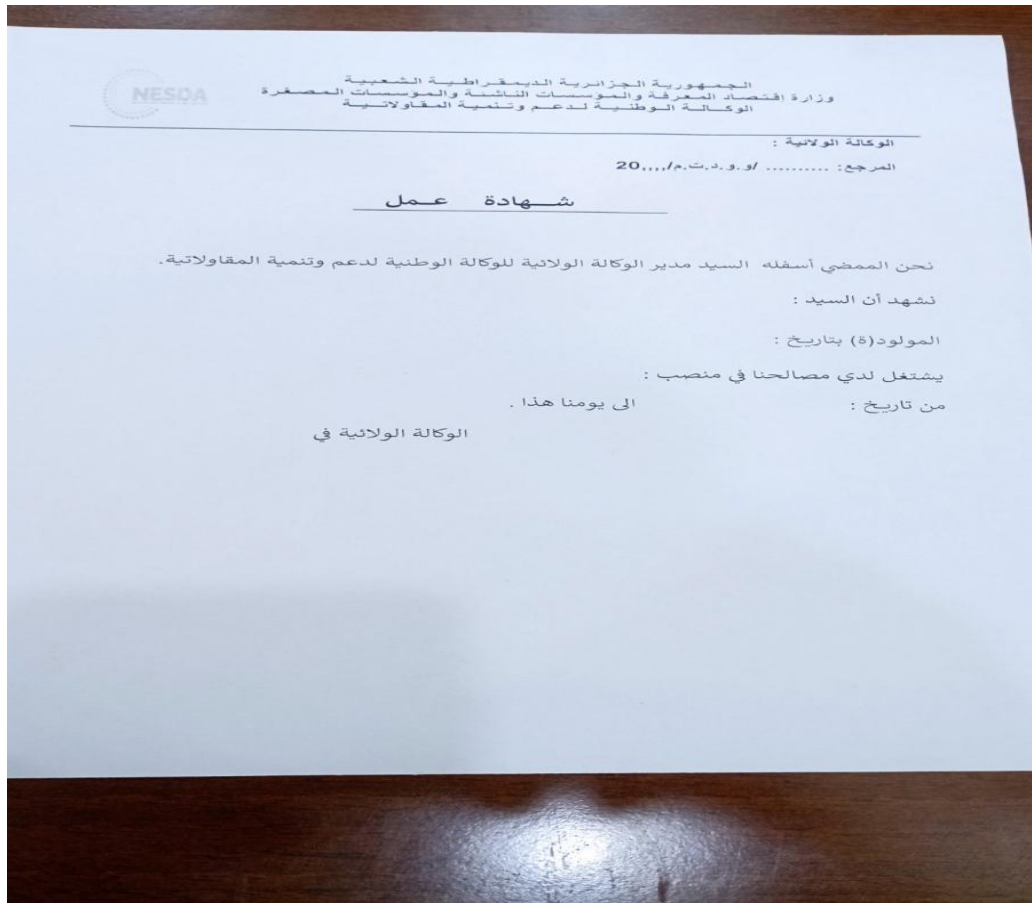
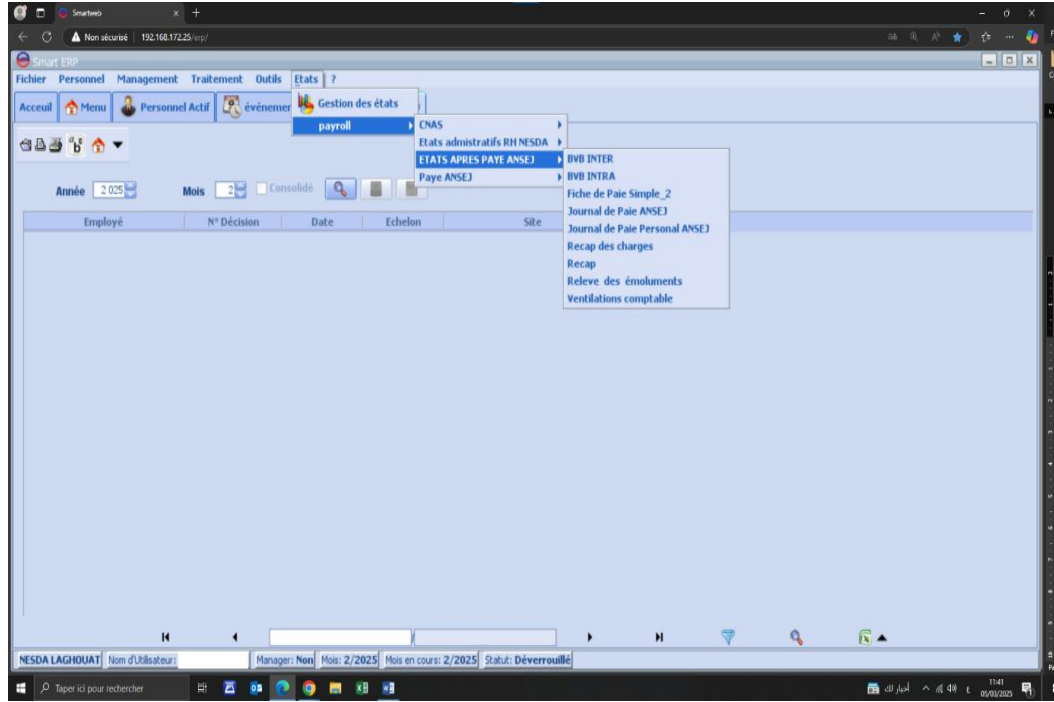
2.4 استخراج القرص المضغوط الخاص برواتب العمال.



¹⁹ عن الإطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.

- 5- الوضعيات (ETATS):²⁰
- 1.5 كشوف الرواتب (PAYROLL):
- 1.1.5 الضمان الاجتماعي:
- شهادة الأجر و العمل (ATS).
- تصريح العودة للعمل (DRT).
- 2.1.5 الحالات الادارية للموارد البشرية للوكالة (états administratifs RH NESDA):
- شهادة العمل بالعربية.
- شهادة عمل بالفرنسية.
- 3.1.5 الوضعية بعد الرواتب:
- BVB INTER-
- BVB INTRA-
- FICHE DE PAIE-
- JOURNAL DE PAIE PERSONAL-
- RECAP DES CHARGES-
- RECAP-
- RELEVÉ DES EMOLUMENTS-

²⁰ عن الاطار السيد: ز.ف في مجريات المقابلة.



21

21 عن الإطار السيد: ش.ف في مجريات المقابلة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة إقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

الوكالة الولائية : الأغواط
المرجع: 2025/و.أ.م. /

الأغواط في:

RELEVÉ DES EMOLUMENTS

Je soussigné, le Directeur d'agence de wilaya de Laghouat. Certifie que M^r (M^{me}) [REDACTED] né(e) le [REDACTED] à LAGHOUAT, est employé(e) au sein de notre organisme à titre permanent en qualité de : [REDACTED] depuis le [REDACTED] à ce jour et qu'il (elle) a perçu du 02/2024 au 01/2025, une rémunération nette, non frappée d'opposition, déduction faite des rappels, primes et indemnités non permanentes (*)

[REDACTED] Dinars Algériens & 46Cts.

(*) Mentionner toutes retenues sur salaire par décision de justice, pension ou remboursement d'un prêt.

Toutes les indications et mentions portées sur la présente attestation sont certifiées exactes.

Le Directeur d'agence de wilaya

[REDACTED]

[REDACTED]

الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية، حتى 176 سكن (CNEP) على مستوى الطابق الأول لمبنى للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) - الأغواط - / هاتف رقم: 029.11.26.89 - فاكس رقم: 029.11.22.80
E-mail : laghouat@nesda.dz Site web : http://www.nesda.dz

22

المطلب الثاني: تطبيق نظام ERP في الموارد البشرية²³

سؤال: ما الأهداف الرئيسية من تطبيق نظام ERP في مصلحة الإدارة و الوسائل؟

- 1- الحصول على قاعدة بيانات كاملة و شاملة في مكان واحد.
- 2- تحسين الكفاءة بالنسبة لمستخدمي النظام.
- 3- ربح الوقت وتقديم تقارير فورية وتسريع في تلبية الطلبات الخاصة بالعمال و الدقة في العمل.
- 4- التقليل من النفقات الادارية و التشغيلية.
- 5- تحسين جودة الخدمة و الوثائق المطلوبة.

سؤال: هل شاركت مصلحة الإدارة و الوسائل في مراحل التخطيط أو التنفيذ للنظام؟

²² عن الإطار السيد: ش.ف في مجريات المقابلة.

²³ عن الإطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.

شاركت المصالح على مستوى الوكالات الولائية في مراحل التخطيط للنظام ممثلة ببعض رؤساء المصالح (12 رئيس مصلحة) تم اختيارهم من طرف المديرية العامة وهذا من اجل المساهمة في اقتراحات و توصيات لمتطلبات المصلحة بشكل عام، وشاركت ايضا المديرية العامة ممثلة بمدير الادارة العامة و بعض من اطاراته المركزيين و كذلك مدير المالية و المحاسبة و بعض من اطاراته المركزية مع صاحب البرنامج و تمت جلسات عمل مشتركة و تفاوض دام لأكثر من ثلاثة اشهر من اجل زيادة اشياء في النظام يمكن احتياجها و حذف اشياء اخرى لا تحتاجها مصالحنا تماما.²⁴

سؤال: ما هي التحديات التي واجهتكم أثناء تنفيذ النظام في مصلحة الادارة و الوسائل؟

- ضعف التدريب و قصر مدة التكوين في استعمال النظام.
- عدم التمكن من التحكم جيدا من ادوات الاعلام الالي بالنسبة لبعض اطارات مصلحة الادارة و الوسائل خاصة العمال و الاطارات الذين هم على مشارف التقاعد و لديهم تكوين قاعدي يدوي (بعيدا عن استعمال الحاسوب).
- ضعف التغطية بالانترنت الداخلية مما يعطل بعض وظائف نظام ERP خاصة تلك العمليات التي تنجز في وقت واحد مع مختلف الوكالات الاخرى و كذلك المديرية العامة.
- وجود صعوبة في توزيع المهام بالنسبة لرئيس مصلحة الادارة و الوسائل في ما يخص المهام المسندة لمستخدمي النظام.
- الاعتماد كلياً على النظام في تلبية طلبات العمال مما يؤدي الى شلل تام لعمل المصلحة في حالة انقطاع الكهرباء خاصة بعد تعليمات المديرية العامة الرامية الى استخراج جميع الوثائق الخاصة بالعمال من نظام ERP و عدم اعدادها يدويا مهما كانت الظروف.
- حدوث التوقفات و الاعطاب الفنية المفاجئة للنظام او خلل ما حدث على مستوى مركزي واخذ وقت طويل لتصليحه مما يعطل مصالح العمال في الحصول على وثائقهم.
- المركزية في تعديل بعض المعلومات الخاصة بالوكالة في حالة تغيير الشعار او المقر او رقم الهاتف الثابت او الفاكس.²⁵

²⁴ عن الاطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.

²⁵ عن الاطار السيد: ن.ق في مجريات المقابلة.

سؤال: هل تم تقديم تكوين للموظفين على كيفية استخدام النظام؟ كيف كانت فعالية التدريب؟

نعم تم تكوين رئيس المصلحة و اطار اخر كالتالي:²⁶

العدد	اسم و لقب الاطار	الوظيفة	تاريخ التكوين	موضوع التكوين	مدة و مكان التكوين
1	ص.ع	رئيس مصلحة الادارة والوسائل	2019	القاء نظرة عامة حول النظام والمساهمة في الاقتراحات	يوم واحد في مقر المديرية العامة
			2020	كيفية استعمال النظام وحجز مختلف المعلومات والمعطيات	يوم واحد في مقر المديرية العامة
			2021	كيفية اعداد الراتب في النظام	يوم واحد في الوكالة الولائية ورقلة
2	ن.ق	اطار في التسيير الاداري	2020	كيفية استعمال النظام وحجز مختلف المعلومات والمعطيات	يوم واحد في مقر المديرية العامة
			2021	كيفية اعداد الراتب في النظام	يوم واحد في الوكالة الولائية ورقلة

المطلب الثالث: تأثير النظام على أنشطة الموارد البشرية²⁷

سؤال: كيف أثر نظام ERP على أعمالك اليومية في الموارد البشرية؟

- تبسيط العمل اليومي في المصلحة و جعله اكثر سهولة؛
- توفير الكثير من الوقت لإعداد وثيقة او لتلبية طلب عامل.
- التقليل من حدوث الازخام في اعداد الوثائق بل انعدام الخطأ سواء في شكل الوثيقة او مضمونها.
- التقليل من شكاوى العمال من حيث التأخير في انجاز الوثائق المطلوبة خاصة ذات الطابع الاستعجالي.

²⁶ عن الاطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.

²⁷ عن الاطار السيد: ن.ق في مجريات المقابلة.

- تحسن في العلاقات مع مختلف العمال و الاطارات جراء تلبية مطالبهم بشكل جيد و في وقت قياسي.
- تعويض اغلب الاعمال اليومية الروتينية اليدوية بنظام ERP (شهادة عمل، ATS، DRT... الخ).
- العودة الى ارشيف العمل و الوثائق المنجزة سابقا بسهولة وفي ظرف وجيز (الفترات السابقة).

سؤال: ما العمليات التي تحسنت بفضل النظام؟

1. عملية اعداد الراتب الشهري: حيث كانت تدوم العملية ما بين سبعة الى عشرة ايام في وقت مضى (ما قبل البدء باستخدام النظام) اين اصبحت تنجز في يومين كأقصى حد.
2. عملية اعداد التصريح السنوي للأجور DAS بالنسبة لصندوق الضمان الاجتماعي: حيث كان يتم انجازها بالاستعانة بجدول Excel ويتم جمع مبالغ 12 شهر مع المردودية الجماعية و التي كانت تتطلب وقت اقله ثلاثة ايام اين اصبح التصريح ينجز في ثلاث دقائق فقط.
3. عملية اعداد التصريح السنوي للأجور G29 بالنسبة لمديرية لضرائب: حيث كان يتم انجازها بالاستعانة بجدول Excel ويتم جمع مبالغ 12 شهر مع المردودية الجماعية و التي كانت تتطلب وقت اقله ثلاثة ايام اين اصبح التصريح ينجز في ثلاث دقائق فقط.
4. اعداد وثيقة ATS: اين كن يتم انجازها يدويا حسب نوع الطلب و الحالة (شهر، 3 اشهر، 9 اشهر+ المردودية) في ظرف من 20 دقيقة الى 30 دقيقة اين اصبحت تنجز في اقل من دقيقة واحدة.
5. كشف الراتب السنوي: حيث كانت تنجز يدويا باستخراج جميع كشوف الرواتب لسنة كاملة زائد كشف الراتب الخاص بالمردودية و يتم حسابهم بطريقة تقليدية Excel او الة حاسبة في ظرف حوالي 30 دقيقة اين اصبحت تنجز في ظرف عشرين ثانية فقط.
6. شهادة العمل: تم تقليص مدة انجازها من 5 دقائق الى عشرة ثواني فقط و بدون اي خطأ يذكر.
7. حساب السلم: احتساب وقت الاستحقاق للاستفادة من سلم اوتوماتيكيا كل سنتين وفق الاتفاقية الجماعية بدل احتسابها يدويا و استعمال الجداول... الخ.
8. استخراج السيرة الذاتية CV: اصبحت السيرة الذاتية للعامل تصدر آليا من النظام.²⁸

²⁸ عن الاطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.

سؤال: هل لاحظتم أي تغيير في أداء الموظفين أو رضاهم نتيجة استخدام النظام؟

- تم ملاحظة رضى كبير لدى العمال و الإطارات خاصة في ما يخص الراتب حيث اصبحت الرواتب تصب في وقت معلوم من الشهر دون تسجيل اي تأخير و خطأ.
- اصبح الرضى الوظيفي سائد نوعا ما خاصة في ما يخص مستحقات و مخلفات العمال و كذلك الوثائق الخاصة باي عملية استفادة.
- تحسن في الاداء خاصة بين المصالح المرتبطة بالنظام (مصلحة الادارة و الوسائل و مصلحة المالية و المحاسبة).
- ارتفاع ملحوظ في مردودية الموظفين نتيجة الاحساس بالاطمئنان من حيث ضمان حقوقهم الادارية و المادية جراء استعمال نظام ERP في مصلحة الادارة و الوسائل.

سؤال: كيف ساهم النظام في تحسين دقة البيانات والتقارير؟

- ساهم نظام ERP كثيرا في استخراج الوثائق و المستندات الخاصة بوظائف الموارد البشرية داخل المصلحة بصفة دقيقة جدا تكاد تخلو من الخطأ.
- كما انه يعمل بطريقة منطقية و ذكية خاصة من حيث ادراج المعلومات و التواريخ اذ انه لا يسمح مثلا بحجز تاريخ غير منطقي مع الحالة و يتم اشعار المستخدم بضرورة تصحيح التاريخ.
- يعمل النظام بتخزين دائم للمعلومات المدرجة الخاصة بكل فرد شرط ان تكون صحيحة و بالتالي تكون جميع الوثائق صحيحة و خالية من الخطأ.
- في حالة تحويل موظف من وكالة ولائية الى وكالة ولائية اخرى فان معلوماته تنتقل معه في النظام بصفة آلية (يكفي حجز مقرر التحويل فقط في الوكالة المستقبلة).
- بالنسبة للتقارير فان نظام ERP المستعمل في الوكالة لا يعطي تقارير.²⁹

²⁹ عن الاطار السيد: ش.ف في مجريات المقابلة.

سؤال: هل ساعد ERP في تحسين الامتثال للقوانين والأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية؟

يعد النظام الداخلي للوكالة جزء مهم من الاتفاقية الجماعية للوكالة و بالتالي كل ما هو موجود في الاتفاقية مدرج في نظام ERP و كل مخرجاته تكون متوافقة ما هو مدون فيها. كما انه يتماشى مع قانون العمل و كذلك للاجراءات و التعديلات التي تصدر عن قانون المالية (مثال كيفية حساب الضريبة على الدخل الجديدة).

سؤال: هل تحسن التواصل بين مصلحة الادارة و الوسائل وباقي المصالح بفضل النظام؟

بالطبع هناك تواصل ايجابي جدا بين مصلحة الادارة و الوسائل و خاصة مصلحة المالية و المحاسبة بعد دخول النظام في الخدمة حيث اصبح هناك تكامل في المعلومات خاصة في الشق المتعلق بالتخزين و المحاسبة و الجرد و الرواتب... الخ.

كما ان علاقات افراد و عمال المصالح الاخرى زادت و توطدت بينها و بين افراد مصلحة الادارة و الوسائل حيث ان النظام اصبح عامل مشترك و جامع لكل معلومات العنصر البشري في الوكالة، و ان العمال في حالة ارتياح تام من حيث مخرجات مصلحة الادارة و بالتالي وضع الثقة التامة في مستعملي و مستخدمي النظام داخل المصلحة و منه خلق علاقة ثقة متبادلة بين افراد كل الوكالة.

المطلب الرابع: تقييم تطبيق ERP بالمؤسسة محل الدراسة³⁰

سؤال: هل النظام سهل الاستخدام في تنفيذ مهام الموارد البشرية داخل مصلحة الادارة و الوسائل؟

- اعطى نظام ERP روح عمل اضافية بالنسبة لجميع عمال المصلحة و خاصة المكلف بتنفيذ مهام الموارد البشرية حيث ساهم في تسهيل جل مهامه الخاصة بتلبية طلبات عمال الوكالة.

- كما ساعد على التحكم اكثر في وظائف الموارد البشرية داخل الوكالة و الاطلاع على وظائف اخرى و أنشطة اخرى موجودة و مترابطة مع الأنشطة الاساسية للموارد البشرية.

- يذكر ايضا ان القرارات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية الاساسية (توظيف، ترقية، تدريب، تكوين... الخ) تتخذ على مستوى مركزي (المديرية العامة) اما الوكالات الولائية فهي في موقع تنفيذ القرارات حسب معطيات كل وكالة ولائية و بمساعدة النظام، حيث اصبحت المعلومات تؤخذ منه و ترسل للمديرية العامة

³⁰ عن الاطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.

لتدرس و تؤخذ بعين الاعتبار ل يتم اتخاذ القرار و من ثم ارساله للوكالة الولائية للتنفيذ ثم ادخال مخرجات القرار في النظام.

مثال: طلب المديرية العامة من مدراء الوكالات الولائية افادتهم بقائمة رؤساء المصالح و الفروع الذين لم يتلقوا تكوينا في "ادارة الفريق" حيث تم جميع المعلومات بواسطة النظام و ارسال القائمة لهم، وبعد ذلك تم اتخاذ القرار على مستوى مركزي بالقيام بدورة تكوينية لفائدة المعنيين وارسال التعلية للوكالات الولائية المعنية لتنفيذها و التي تحتوي على (اسماء المعنيين بالتكوين، تاريخ اجراء الدورة التكوينية، مكان اجراء الدورة التكوينية، اسم و لقب المكون، معلومات فندق الايواء...الخ).

سؤال: ما رأي الموظفين في استخدام نظام ERP ؟

- كان رأي الموظفين في استخدام النظام ايجابيا خاصة بعد تعميم استعمال النظام في مختلف الادارات العمومية الاخرى تدريجيا والانتقال من العمل اليدوي او النصف يدوي الى العمل الآلي (أتمتة العمل او المهام).
- طرأ نوع من الارتياح لدى العمال بخصوص مستقبل أنشطة الموارد البشرية داخل المصلحة والوكالة عموما.
- احساس جل العمال بمواكبة مؤسستهم لعصرنة الادارة و رقمنة كل ما يمكن رقمنته وفق توصيات وتعليمات السلطات العليا في البلاد و بالتالي زيادة تحفيزهم بطريقة غير مباشرة لأداء مهامهم ووظائفهم على الشكل الامثل و المنوط بهم.
- زيادة التحلي بالمسؤولية و الشعور بتقدير الواجبات مادامت الحقوق موجودة و مضمونة بطريقة عصرية ومحترفة من طرف العمال و الاطارات جراء دخول نظام ERP الخدمة داخل الوكالة.
- كما عبر بعض العمال (نسبة قليلة جدا لا تتعدى 6%) عن تخوفهم من الاستعمال المفرط للتكنولوجيا في تلبية حاجياتهم من مصلحة الادارة و الوسائل.
- ايضا كان هناك داخل المصلحة إطارات مقاومة للتغيير حيث ابدت عدم تقبلها لعصرنة نشاط المورد البشري داخل المصلحة بحجة زيادة في تعقيد المهمة...الخ، وهذا راجع اكيد لنقص التدريب او لعدمه خاصة في الايام الاولى لدخول النظام حيز الخدمة.³¹

³¹ عن الاطار السيد: ن.ق في مجريات المقابلة.

سؤال: هل هناك وظائف في النظام تعتبر غير مستخدمة بالشكل الأمثل؟ لماذا؟

هناك وظائف موجودة داخل نظام ERP المستخدم لا تعمل بالشكل الكلي او الامثل ان صح التعبير اهمها:

1. وظيفة ادارة العطل (Gestion des congés annuels): حيث ان وثيقة رخصة الإجازة لا تصدر بالشكل المطلوب و ينقصها مثلا:

- عدد الايام المتبقية للسنة الجارية او السنوات الماضية.
 - الرخصة باللغة الفرنسية عليها علامة "متواجد بالخارج" في حالة طلب العامل لها و تواجهه خارج الوطن اثناء العطلة.
 - عدم احتساب راتب تعويض العطلة السنوي (Indemnité de congé) بصفة آلية.
2. شهادة العمل باللغة الفرنسية.

سؤال: ما الاقتراحات التي تقدمها لتحسين استخدام ERP لنشاط الموارد البشرية داخل المصلحة؟

- تحسين سرعة الانترنت الداخلية.
- تقديم الاشعارات Notifications حول اقتراب الأجال المحددة لقرار ما او استخراج وثيقة ما..مثال (الاستفادة من سلم استحقاق).
- ادراج التقارير و كذلك تقديم تحليل لمشكلات العمل الخاصة بالموارد البشري تبعا للمعطيات المدرجة لكل عامل.
- ادراج الذكاء الاصطناعي ضمن نماذج عمل نظام ERP .

سؤال: هل تنصح مؤسسات أخرى باستخدام هذا النظام؟ وما النصيحة التي تقدمها لهم؟

اكيد ان التوجه نحو عصرنة ورقمنة الادارة الجزائرية هو توجه لا رجعة فيه من طرف الحكومة لذلك فان اللجوء الى نظام ERP اصبح حتمية وامر مفروض على كل المؤسسات العمومية الجزائرية سواء كانت ذات طابع اقتصادي او اداري او تجاري وهذا حتى تستطيع الادارة الجزائرية تلبية احتياجات عمالها واطاراتها ومواطنيها...الخ.³²

³² عن الاطار السيد: ش.ف في مجريات المقابلة.

اما عن المؤسسات الاقتصادية والشركات الخاصة فهذا امر اصبح من المسلمات ان تعمل بهذا النظام خاصة مع حلول الالة محل الفرد واستعمال الذكاء الاصطناعي في مختلف الاوساط والمنافسين، ومحاولة ربح الوقت والتقليل من التكاليف والزيادة في جودة الخدمات او المنتوجات او العمل على ارضاء العنصر البشري.³³

³³ عن الاطار السيد: ص.ع في مجريات المقابلة.

المبحث الثالث: النتائج والاقتراحات

سيتم التطرق لهذا المبحث من خلال التعرف على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وأخيرا اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تحسين تجربة تطبيق نظام ERP بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

والتي مفادها: " أحدث نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP العديد من التغيرات الفعالة والمساعدة على تسير الموارد البشرية في الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية فرع الأغواط" بالرجوع الى تحليل نتائج المقابلة والوثائق المتحصل عليها فقد لاحظنا ما يلي:

- تبسيط العمل اليومي في المصلحة وجعله اكثر سهولة.
- توفير الكثير من الوقت لإعداد وثيقة او لتلبية طلب عامل.
- التقليل من حدوث الازخام في اعداد الوثائق بل انعدام الخطأ سواء في شكل الوثيقة او مضمونها.
- التقليل من شكاوى العمال من حيث التأخير في انجاز الوثائق المطلوبة خاصة ذات الطابع الاستعجالي.
- تحسن في العلاقات مع مختلف العمال و الاطارات جراء تلبية مطالبهم بشكل جيد و في وقت قياسي.
- تعويض اغلب الاعمال اليومية الروتينية اليدوية بنظام ERP (شهادة عمل، ATS، DRT.... الخ).
- العودة الى ارشيف العمل والوثائق المنجزة سابقا بسهولة وفي ظرف وجيز (الفترة السابقة).
- مما سبق لاحظنا من الفرضية ... وبالتالي الفرضية محققة

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

والتي مفادها: "هناك أثر إيجابي لاعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على عمليات أنشطة الموارد البشرية بالوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية"

بالرجوع الى تحليل نتائج المقابلة والوثائق المتحصل عليها فقد لاحظنا ما يلي:

- 1 عملية اعداد الراتب الشهري: حيث كانت تدوم العملية ما بين سبعة الى عشرة ايام في وقت مضى (ما قبل البدء باستخدام النظام) اين اصبحت تنجز في يومين كأقصى حد.

- 2 عملية اعداد التصريح السنوي للأجور DAS بالنسبة لصندوق الضمان الاجتماعي: حيث كان يتم انجازها بالاستعانة بجدول Excel ويتم جمع مبالغ 12 شهر مع المردودية الجماعية و التي كانت تتطلب وقت اقله ثلاثة ايام اين اصبح التصريح ينجز في ثلاث دقائق فقط.
 - 3 عملية اعداد التصريح السنوي للأجور G29 بالنسبة لمديرية لضرائب: حيث كان يتم انجازها بالاستعانة بجدول Excel ويتم جمع مبالغ 12 شهر مع المردودية الجماعية و التي كانت تتطلب وقت اقله ثلاثة ايام اين اصبح التصريح ينجز في ثلاث دقائق فقط.
 - 4 اعداد وثيقة ATS: اين كن يتم انجازها يدويا حسب نوع الطلب و الحالة (شهر، 3 اشهر، 9 اشهر+ المردودية) في ظرف من 20 دقيقة الى 30 دقيقة اين اصبحت تنجز في اقل من دقيقة واحدة.
 - 5 كشف الراتب السنوي: حيث كانت تنجز يدويا باستخراج جميع كشوف الرواتب لسنة كاملة زائد كشف الراتب الخاص بالمردودية و يتم حسابهم بطريقة تقليدية Excel او الة حاسبة في ظرف حوالي 30 دقيقة اين اصبحت تنجز في ظرف عشرين ثانية فقط.
 - 6 شهادة العمل: تم تقليص مدة انجازها من 5 دقائق الى عشرة ثواني فقط و بدون اي خطأ يذكر.
 - 7 حساب السلم: احتساب وقت الاستحقاق للاستفادة من سلم اوتوماتيكيا كل سنتين وفق الاتفاقية الجماعية بدل احتسابها يدويا و استعمال الجداول...الخ.
 8. استخراج السيرة الذاتية CV: اصبحت السيرة الذاتية للعامل تصدر آليا من النظام.
- مما سبق لاحظنا من الفرضية ... وبالتالي الفرضية محققة

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

- والتي مفادها: "يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تحسين مناخ العمل لموظفي الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية فرع الأغواط"
- بالرجوع الى تحليل نتائج المقابلة والوثائق المتحصل عليها فقد لاحظنا ما يلي:
- تم ملاحظة رضى كبير لدى العمال والإطارات خاصة في ما يخص الراتب حيث اصبحت الرواتب تصب في وقت معلوم من الشهر دون تسجيل اي تأخير وخطأ.
 - اصبح الرضى الوظيفي سائد نوعا ما خاصة في ما يخص مستحقات ومخلفات العمال وكذلك الوثائق الخاصة باي عملية استفادة.

- تحسن في الاداء خاصة بين المصالح المرتبطة بالنظام (مصلحة الادارة والوسائل ومصلحة المالية والمحاسبة).
- ارتفاع ملحوظ في مردودية الموظفين نتيجة الاحساس بالاطمئنان من حيث ضمان حقوقهم الادارية والمادية جراء استعمال نظام ERP في مصلحة الادارة والوسائل.
- ساهم نظام ERP كثيرا في استخراج الوثائق و المستندات الخاصة بوظائف الموارد البشرية داخل المصلحة بصفة دقيقة جدا تكاد تخلو من الخطأ.
- كما انه يعمل بطريقة منطقية و ذكية خاصة من حيث ادراج المعلومات و التواريخ اذ انه لا يسمح مثلا بحجز تاريخ غير منطقي مع الحالة و يتم اشعار المستخدم بضرورة تصحيح التاريخ.
- يعمل النظام بتخزين دائم للمعلومات المدرجة الخاصة بكل فرد شرط ان تكون صحيحة و بالتالي تكون جميع الوثائق صحيحة و خالية من الخطأ.
- في حالة تحويل موظف من وكالة ولائية الى وكالة ولائية اخرى فان معلوماته تنتقل معه في النظام بصفة آلية (يكفي حجز مقرر التحويل فقط في الوكالة المستقبلة).
- بالنسبة للتقارير فان نظام ERP المستعمل في الوكالة لا يعطي تقارير.
- يعد النظام الداخلي للوكالة جزء مهم من الاتفاقية الجماعية للوكالة و بالتالي كل ما هو موجود في الاتفاقية مدرج في نظام ERP و كل مخرجاته تكون متوافقة ما هو مدون فيها.
- كما انه يتماشى مع قانون العمل و كذلك للاجراءات و التعديلات التي تصدر عن قانون المالية (مثال كيفية حساب الضريبة على الدخل الجديدة).
- ان هناك تواصل ايجابي جدا بين مصلحة الادارة و الوسائل و خاصة مصلحة المالية و المحاسبة بعد دخول النظام في الخدمة حيث اصبح هناك تكامل في المعلومات خاصة في الشق المتعلق بالتخزين و المحاسبة و الجرد و الرواتب... الخ.
- كما ان علاقات افراد و عمال المصالح الاخرى زادت و توطدت بينها و بين افراد مصلحة الادارة و الوسائل حيث ان النظام اصبح عامل مشترك و جامع لكل معلومات العنصر البشري في الوكالة، و ان العمال في حالة ارتياح تام من حيث مخرجات مصلحة الادارة و بالتالي وضع الثقة التامة في مستعملي و مستخدمي النظام داخل المصلحة و منه خلق علاقة ثقة متبادلة بين افراد كل الوكالة.

- اعطى نظام ERP روح عمل اضافية بالنسبة لجميع عمال المصلحة و خاصة المكلف بتنفيذ مهام الموارد البشرية حيث ساهم في تسهيل جل مهامه الخاصة بتلبية طلبات عمال الوكالة.
- كما ساعد على التحكم اكثر في وظائف الموارد البشرية داخل الوكالة و الاطلاع على وظائف اخرى و انشطة اخرى موجودة و مترابطة مع الانشطة الاساسية للموارد البشرية.
- يذكر ايضا ان القرارات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية الاساسية (توظيف، ترقية، تدريب، تكوين...الخ) تتخذ على مستوى مركزي (المديرية العامة) اما الوكالات الولائية فهي في موقع تنفيذ القرارات حسب معطيات كل وكالة ولائية و بمساعدة النظام، حيث اصبحت المعلومات تؤخذ منه و ترسل للمديرية العامة لتدرس و تؤخذ بعين الاعتبار ليتم اتخاذ القرار و من ثم ارساله للوكالة الولائية للتنفيذ ثم ادخال مخرجات القرار في النظام.
- مما سبق لاحظنا من الفرضية ... وبالتالي الفرضية محققة

المطلب الثاني: الاقتراحات

بناءا على النتائج المتوصل اليها، يمكننا اقتراح التوصيات التالية:

- تحسين سرعة الانترنت الداخلية؛
- تقديم الاشعارات Notifications حول اقتراب الأجال المحددة لقرار ما او استخراج وثيقة ما. مثال (الاستفادة من سلم استحقاق)؛
- ادراج التقارير وكذلك تقديم تحليل لمشكلات العمل الخاصة بالموارد البشري تبعا للمعطيات المدرجة لكل عامل؛
- ادراج الذكاء الاصطناعي ضمن نماذج عمل نظام ERP؛ مما يسمح باستفادة اكبر من تكنولوجيا المعلومات؛
- تدريب العمال لمسايرة العصرنة التكنولوجية لأنظمة الإدارة؛
- توسيع مجالات استخدام ERP ليشمل كل أنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- السماح بنوع من اللامركزية لأجل إعطاء صلاحيات اكبر للفروع لتحكم احسن في الموارد البشرية.
- ضرورة إجراء تقييم شامل لاحتياجات المؤسسة قبل اعتماد نظام ERP، لضمان اختيار الحل الأنسب الذي يتماشى مع طبيعة وهيكل المؤسسة.

- توفير التكوين المستمر لفائدة الموظفين المعنيين باستخدام النظام، من أجل ضمان كفاءتهم واستيعابهم الكامل لوظائفه وخصائصه.
- اعتماد استراتيجية تغيير واضحة ومدروسة ترافق تنفيذ النظام، مع إشراك جميع الفاعلين في المؤسسة لتقليل المقاومة الداخلية.
- القيام بمتابعة وتقييم دوري لأداء النظام بعد تطبيقه، بهدف الوقوف على النقائص وتحسين الأداء بصفة مستمرة.
- الاستثمار في البنية التحتية المعلوماتية للمؤسسة، حتى يكون النظام فعالاً ومستقرًا، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على قاعدة بيانات ضخمة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة التطبيقية التي أنجزت في وكالة NESDA ، تبين أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) قد ساهم بشكل ملموس في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، لاسيما في ما يتعلق بتنظيم المعلومات، وتسهيلها وتسريع الوصول إلى البيانات الدقيقة المتعلقة بالموظفين والوظائف.

وقد أظهرت نتائج المقابلة والملاحظات الميدانية أن النظام مكن المؤسسة من تجاوز العديد من الإشكالات الإدارية التقليدية، خاصة في مجالات تسيير الرواتب، والتكوين، مما انعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية وكفاءة العمل.

ورغم الفوائد المتعددة التي لمسناها، إلا أن الجانب التطبيقي اظهر بعض التحديات، من أبرزها ضعف التكوين التقني لبعض المستخدمين، ومحدودية استغلال كل إمكانيات النظام بسبب غياب التحديثات المستمرة أو ضعف المتابعة التقنية.

وعليه، يمكن القول إن تطبيق نظام ERP في وكالة NESDA يمثل خطوة استراتيجية نحو التحديث والفعالية، لكن نجاحه الكامل مرهون بمدى مواكبة الوكالة للتطورات التقنية، وضمان تكوين مستمر للموارد البشرية على استخدام هذا النظام بالشكل افضل.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذا البحث، يتبين بوضوح أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يمثل أداة استراتيجية فعّالة تُمكن المؤسسات من تحسين أدائها العام، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية. فقد ساهم هذا النظام في أتمتة العديد من العمليات الإدارية، مثل التوظيف، والتدريب، ومتابعة الأداء، وتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، مما أدى إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف والأخطاء الإدارية.

كما أن دمج وظائف الموارد البشرية ضمن نظام موحد ومتناسق مكن من تعزيز اتخاذ القرار القائم على البيانات، وتحقيق شفافية أكبر، ورفع مستوى رضا الموظفين من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتبسيط الإجراءات.

وبالرغم من التحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تبني نظام ERP، كالتكلفة العالية أو مقاومة التغيير، فإن النتائج المحققة على المدى الطويل تثبت جدوى هذا الاستثمار، خاصة في ظل بيئة أعمال تتطلب التكيف السريع والتحول الرقمي المستمر.

وعليه، يمكن القول إن نظام ERP لم يعد مجرد أداة تقنية، بل أصبح عنصراً محورياً في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وبعد دراسة الجوانب النظرية المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ووظائف إدارة الموارد البشرية، والانتقال إلى الجانب التطبيقي في مؤسسة NESDA، يمكن القول إن النظام يمثل أداة فعالة لتحسين الأداء الإداري والتسييري داخل المؤسسة.

وقد أظهر التحليل الميداني أن نظام ERP ساهم بشكل إيجابي في تنظيم وتبسيط مهام إدارة الموارد البشرية، حيث مكن من تسهيل عمليات ضبط حضور الموظفين، تسيير الرواتب، وتحسين عملية تقييم الأداء، من خلال توحيد البيانات وتوفير معلومات دقيقة وآنية تسهل عملية اتخاذ القرار.

كما كشفت الدراسة التطبيقية عن وجود بعض التحديات التي تحول دون الاستغلال الأمثل للنظام، مثل ضعف التكوين لدى بعض الموظفين، وقلة المتابعة التقنية المستمرة، ما يستدعي اهتماماً أكبر بجانب التكوين والدعم الفني لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من النظام.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات أهمها:

ضرورة تعزيز التكوين المتواصل للمستخدمين حول نظام ERP. العمل على تحسين النظام وتوسيعه ليشمل كافة وظائف الموارد البشرية بفعالية. إشراك المستخدمين النهائيين في تطوير النظام بما يتماشى مع طبيعة العمل. توفير دعم تقني دائم لضمان الاستمرارية وتحسين الأداء. وبذلك، يتبين أن نظام ERP يشكل خيارًا استراتيجيًا حديثًا يدعم التسيير الفعال للموارد البشرية، ويُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل، بشرط تهيئة البيئة التنظيمية والتقنية اللازمة لضمان نجاح تطبيقه.

مواضيع مقترحة للبحث في نفس الموضوع:

- ❖ دور التحول الرقمي في تطوير كفاءة إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة NESDA
- ❖ فعالية تكوين المستخدمين في تحسين استغلال أنظمة ERP داخل المؤسسات العمومية
- ❖ تحديات تطبيق أنظمة ERP في المؤسسات الجزائرية بين الواقع والمأمول
- ❖ تحليل العلاقة بين تطبيق ERP ورضا العاملين في قسم الموارد البشرية
- ❖ أثر استخدام نظام ERP على تخفيض تكاليف التسيير الإداري في المؤسسات الاقتصادية

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب :

- 1- السيد عبد المقصود ديبان وناصر نور الدين عبد اللطيف، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الاسكندرية 2003،
- 2- أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس .نظام تخطيط موارد المؤسسة .دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع الاردن 2013
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، د ط، القاهرة، 2000
- 4- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي "، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 5- محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998 .
- 6- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ،
- 7- .
- 8- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د ط، مركز الأنشطة للكتاب، الإسكندرية، 2009 .
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، وعبد الغفار حنفي.. ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية. الاسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث للنشر. 1988 .

المجلات

- 10- ديدة كمال ، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة erp على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ، 2019
- 11- جمال .سعيداني تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 6، العدد6
- 12- نورالدين مزهودة .دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار .(ENTP) مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 97، كلية العلوم الاقتصادية

- والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، سنة 2016
- 13- طاهري، فاطمة الزهراء، وبلولة، محمد أكرم. (2018). دور نظم تخطيط موارد المؤسسة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 14
- 14- محمد اكرم بلولة، دور نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحسين جودة المعلومة المحاسبية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2021،

المراجع باللغة الأجنبية

- 15- Kelly Rainer Jr, Brad Prince, Casey Cegielski, Introduction to Information Systems
- 16- Supporting and Transforming Business, Fifth Edition, John Wiley & Sons, USA, 2014
- 17- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2016). *Accounting Information Systems* (14th ed.). Pearson Education
- 18- Laurence Tournant and Wilfrid Azon, *Réussir votre projet ERP*, AFNOR, FRANCE, 2003
- 19- **Elixir Enterprise Resource Planing (ERP)**, sur le site : ELIXIR, <https://www.elixir.com/ar/index.html>..
- 20- Eslam Nazimi Mohammad, jafar tarokh,G.Reza Djavanshir, **ERP a literature survey**
- 21- <https://www.nesda.dz/ar/ar-home/>
- 22- المقابلات المباشرة مع إطارات الوكالة

الملاحق

الملاحق: المقابلة البحثية

مقابلة بحثية

حول: أثر أنظمة ERP على أنشطة إدارة الموارد البشرية

الفئة المستهدفة: مديرو الموارد البشرية \ مسؤولو أنظمة ERP \ موظفو قسم الموارد البشرية \ الدعم التقني لأنظمة ERP

القسم الأول: المعلومات العامة

1. هل يمكنك تقديم نفسك ودورك الحالي في المؤسسة؟
2. منذ متى وأنت تعمل في هذه المؤسسة؟
3. ما هو نظام ERP المستخدم حالياً في مؤسستكم؟ (مثل SAP ، Oracle ، Odoo ، إلخ)
4. منذ متى بدأ استخدام نظام ERP في قسم الموارد البشرية؟
5. ما هي الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية المرتبطة حالياً بنظام ERP ؟ (مثل التوظيف، الرواتب، تقييم الأداء...)

القسم الثاني: تطبيق نظام ERP في الموارد البشرية

6. ما الأهداف الرئيسية من تطبيق نظام ERP في قسم الموارد البشرية؟
7. هل شارك قسم الموارد البشرية في مراحل التخطيط أو التنفيذ للنظام؟

8. ما هي التحديات التي واجهتكم أثناء تنفيذ النظام في قسم الموارد البشرية؟

9. هل تم تقديم تدريبات للموظفين على كيفية استخدام النظام؟ كيف كانت فعالية التدريب؟

القسم الثالث: تأثير النظام على أنشطة الموارد البشرية

10. كيف أثر نظام ERP على أعمالك اليومية في الموارد البشرية؟

11. ما العمليات التي تحسنت بفضل النظام؟ (مثال: سرعة تنفيذ الرواتب، سهولة تتبع التوظيف)

12. هل لاحظتم أي تغيير في أداء الموظفين أو رضاهم نتيجة استخدام النظام؟

13. كيف ساهم النظام في تحسين دقة البيانات والتقارير؟

14. هل ساعد ERP في تحسين الامتثال للقوانين والأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية؟

القسم الرابع: الكفاءة واتخاذ القرار

15. هل ساهم نظام ERP في تحسين اتخاذ القرارات في قسم الموارد البشرية؟ كيف؟

16. هل تحسن التواصل بين قسم الموارد البشرية وباقي الأقسام بفضل النظام؟

17. هل يمكنك إعطاء مثال على قرار استراتيجي تم اتخاذه بمساعدة النظام؟

القسم الخامس: تقييم تطبيق ERP

18. هل النظام سهل الاستخدام في تنفيذ مهام الموارد البشرية؟
19. ما رأي الموظفين في استخدام نظام ERP ؟
20. هل هناك وظائف في النظام تعتبر غير مستخدمة بالشكل الأمثل؟ لماذا؟
21. ما الاقتراحات التي تقدمها لتحسين استخدام ERP في قسم الموارد البشرية؟
22. هل تعتقد أن تأثير نظام ERP على قسم الموارد البشرية كان إيجابياً؟ ولماذا؟
23. هل تنصح مؤسسات أخرى باستخدام هذا النظام؟ وما النصيحة التي تقدمها لهم؟