



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على
وظائف إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب
ENAFOR

من إعداد الطالب: بوشمال بوشمال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ / رئيساً

الأستاذة / أسماء يوسف مشرفاً ومقرراً

الأستاذ / مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال لمتطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على
وظائف إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب
ENAFOR

من إعداد الطالب: بوشمال بوشمال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ رئيساً

الأستاذة / أسماء يوسف مشرفاً ومقرراً

الأستاذ/ مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى زوجتي وأبنائي

إلى إخوتي و أخواتي وزوجاتهم وأبنائهم

إلى كل أقاربي

إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

إلى كل من سقط من قلبي سهوا

أهدي هذا العمل

كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث

المتواضع، أتقدم بجزيل الشكر إلى من

شرفتنني بإشرافها على مذكرة بحثي الأستاذة " أسماء يوسف "

التي لن تكفي حروف

هذه المذكرة لإيفائها حقها، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر

بثمن؛ و التي

ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل؛

إلى كل أساتذة و طلبة قسم علوم التسيير؛

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من

قريب أو من بعيد

على إنجاز و إتمام هذا العمل.

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على

والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه

و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية في كل من التوظيف الأجور و المرتبات، التدريب و أداء العاملين وذلك في المؤسسة الوطنية للتنقيب ولتحقيق أهداف الدراسة فقد إعتدنا على المقابلات شخصية مع إطارات ومديري لكل من مديرية تكنولوجيا معلومات الإتصال وإدارة الموارد البشرية وخلصت الدراسة بجملة من النتائج أهمها :

أن المؤسسة الوطنية للتنقيب تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة E.R.P بشكل ضعيف هذا راجع لعدم وجود إهتمام كبير من الإدارة العليا وكذلك غياب مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على كل من التدريب وقياس أداء العاملين لأن المؤسسة فاضلت النظام القديم على الجديد وغياب شبه كلي في وظيفة التوظيف، وعلى العكس من كل هذا نجد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP مستغل بشكل أمثل في وظيفة الأجور و المرتبات.

الكلمات المفتاحية: نظام تخطيط موارد المؤسسة، توظيف، تدريب، اجور و مرتبات، اداء العاملين.

Abstract:

The study's objective is to obtain that the impact of the ERP system on human resources management especially in the recruitment, payroll, training, performance and employee development functions within ENAFOR national drilling company. By doing several interviews with company executives as well as the managers of two Department ITC and Human Resources, which finalized in a number of results, the most important of which are:

- That the company ENAFOR badly set up the ERP system, because of the management they not interested by the system.
- As well as the absence of the ERP system's contribution in training aspect even measurement of the performance and development of employees because the company favorited the old system on the new.
- And totally less used in the recruitment's aspect against the ERP system is better used in wages and salaries.

Key words: Enterprise resource planning (FRP), recruitment, training, wages and salaries, employee's performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
IV	الإهداء.....
V	الشكر.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
VII	قائمة المختصرات.....
أ.ب.ث	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية	
2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية.....
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية.....
29	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: واقع نظام تخطيط موارد المؤسسة وتأثيره على وظائف إدارة الموارد البشرية	
31	تمهيد.....
32	المبحث الأول: منهجية الدراسة الأدوات المستخدمة.....
41	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.....
44	خلاصة الفصل:.....
46	الخاتمة:.....
49	قائمة المراجع.....
53	الملاحق.....
64	الفهرس.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية	1.1
33	التعريف بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR	1.2
36	العتاد الخاص بنظام تخطيط موارد المؤسسة.....	2.2
37	العتاد الخاص بالشبكات.....	3.2
37	العتاد الخاص محطة طرفية متناهية الصغر.....	4.2
38	خوادم مركز البيانات في المؤسسة.....	5.2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مفهوم نظام تخطيط المؤسسة.....	1.1
8	أهم موردي النظام تخطيط موارد المؤسسة.....	2.1
35	وحدات نظام تخطيط موارد المؤسسة.....	1.2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	أسئلة مقابلة مع مدربي ومستخدمي مديرية التكنولوجيات المعلومات والاتصال	53
02	أسئلة مقابلة مع مدربي ومستخدمي إدارة الموارد البشرية	53
03	الواجهة الرئيسية لـ SAP	54
04	فتح نافذة لـ SAP	54
05	إستعمال نظام معلومات الموارد البشرية وحدة الموارد البشرية	55
06	واجهة لمعلومات العاملين	55
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب	56
08	مركز البيانات	57
09	عتاد إطفاء الحرائق	58
10	وحدة التحكم في عتاد إطفاء الحرائق	59
11	جهاز إندار الحريق	60
12	أجهزة تبريد مركز البيانات	61
13	محطة طرفية متناهية الصغر VSAT	62

قائمة المختصرات

الاختصار	الدلالة
ENAFOR	المؤسسة الوطنية للتنقيب
ERP	تخطيط موارد المؤسسة
MPR	تصنيع تخطيط الموارد
SAP/R3	برمجية نظام تخطيط موارد المؤسسة
PGI	برنامج التسيير المتكامل
MY SAP	النسخة الحالية لـ SAP
VSAT	المحطات الطرفية المتناهية الصغر
DTCI	مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

مقدمة

توطئة:

يشهد العالم اليوم تحولات عديدة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية نتيجة الثورات التي مر بها اقتصادية العالم ولاسيما ثورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أصبحت المعلومات فيها العنصر الأساسي والمنتج الرئيسي في عالم الأعمال؛

فلذلك أصبح هناك اهتمام متزايد في تقديم المعلومات إلى المجتمع متخذي القرارات في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات رشيدة وهذا يعني أن نظم المعلومات التقليدية أصبحت أقل ملائمة في تقديم المعلومات إلى متخذي القرارات، إذ فقدت المعلومات أهم خصائصها النوعية إذ وهي الملائمة (في الوقت المناسب) ومن هنا برزت الحاجة إلى وجود نظام معلومات ذو جودة يتلاءم مع البيئة الخاصة لتكنولوجيا المعلومات وهذا من أجل توفير المعلومات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب.

ويجدر بنا الذكر أنه من بين الأنظمة نجد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي يعتبر واحد من بين البرمجيات الأكثر استخداما في السنوات الأخيرة ولذلك إن جل الجهود التي تبذلها المؤسسات من أجل النمو والتوسع تبقى محدودة وغير فعالة إن لم تكن لها إدارة فاعلة تهتم لانشغالات الأفراد، وحاجاتهم و أهدافهم ومن هنا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعد من وظائف المهمة في المؤسسة ولهذا يجب على كل المؤسسات مواكبة جميع التطورات فيما يخص إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال اعتماد المؤسسات على نظام معلومات يتحكم في هذه الوظائف الموارد البشرية، الذي يساهم في توفير كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.

ولكي تستطيع إدارة الموارد البشرية والوصول إلى الإبداع، لابد من توافر سياسات وإجراءات واضحة للمؤسسة تطبق على جميع العاملين بها دون استثناء أو تفرقة، وهذا من شأنه أن يجعل جميع العاملين يشعرون بالشفافية والانتماء الكامل للمؤسسة فالمؤسسات التي لها كيان قوي ومستوى أداء عالي يجد لها إدارة موارد بشرية قوية وفعالة، كما تعتمد على سياسات وإجراءات ونظام معلومات فعال، ولذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية

1- مشكلة الدراسة:

انطلاقا من الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات على العنصر البشري والذي يعد الرأس المال البشري لها تسعى هاته الأخيرة إلى تبني نظام معلومات فعال وملائم الذي يسمح للمؤسسة من التحكم به، لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الوطنية للتقريب ENAFOR؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق المؤسسة الوطنية للتنقيب لنظام تخطيط الموارد المؤسسة؟
- 2- ما مدى مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في وظيفة التدريب؟
- 3- ما مدى مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في وظيفة التوظيف؟
- 4- ما مدى مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في وظيفة أداء الأجر؟
- 5- ما مدى مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في أداء العاملين؟

2- فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤلات السابقة الذكر قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تطبق المؤسسة الوطنية لتنقيب ENAFOR نظام تخطيط موارد المؤسسة بصفة كلية؛
- يساهم نظام التخطيط الموارد المؤسسة بشكل إيجابي على وظيفة التدريب؛
- يعد نظام التخطيط موارد المؤسسة فعالا بصفة معتبرة في وظيفة التوظيف؛
- يوجد تأثير قوي لنظام تخطيط موارد المؤسسة على وظيفة الأجر؛
- هناك استغلال أمثل لنظام تخطيط موارد المؤسسة من أجل قياس أداء العاملين؛

3- مبررات اختيار الدراسة:

تكمن مبررات اختيار الدراسة في المبررات الموضوعية والمبررات الشخصية

1.3. المبررات الموضوعية: تكمن المبررات الموضوعية فيما يلي:

- التعرف على نظام تخطيط موارد المؤسسة وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية؛
- الوقوف على مستوى استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للتنقيب؛
- توجه اهتمام أغلب المؤسسات بالرأس المال البشري؛

2.3. المبررات الشخصية وتتمثل فيما يلي:

- علاقة مباشرة للموضوع مع التخصص؛
- أهمية الموضوع؛
- الميول للبحث وهذا راجع لطبيعة العمل الشخصي.

4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على واقع تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- تقديم جملة من التوصيات التي يمكن للمؤسسة محل الدراسة والاستفادة منها.

5- حدود الدراسة:

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

1.5. المجال المكاني: أختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة الوطنية للتنقيب

ENAFOR المتواجدة في المنطقة الصناعية حاسي مسعود والتي سنقدم لها تعرف موجزا في الجزء التطبيقي من الدراسة.

2.5. المجال الزمني: امتدت فترة التربص من (2018/03/11 إلى غاية 2018/04/12) وقد تم الاستعانة بالملاحظة

والمقابلة الشخصية مع مديري ورؤساء مصالح كل من مديريةية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومديرية إدارة الموارد البشرية.

3.5. المجال الموضوع: يهدف معالجة الإشكالية المقترحة وتحقيق أهداف الدراسة اعتمادا في التحليل موضوع أثر نظام تخطيط

موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية تحليلا جزئيا أي دراسة الموضوع على مستوى المؤسسة فقط.

6- أهمية الدراسة:

➤ **الجانب النظري:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الأهمية التي توليها المؤسسات لنظم المعلومات والاهتمام المتزايد بالعنصر البشري.

➤ **الجانب التطبيقي:** الصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في ضرورة وجود أثر لنظام معلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية، كما نأمل أن تفيد هذه الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية أنظمتنا.

7- المنهج المتبع:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعادة البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أساليبها وتقديم الحلول لها أو بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث والإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

❖ **الجانب النظري:** تم اعتمادنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بفهم أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية.

❖ **الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الوطنية للتنقيب وبدوره اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة وذلك للاستغلال البيانات الميدانية

8- مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع بالعربية والأجنبية بمختلف أنواعها.

9- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على الوثائق من المؤسسة؛
- صعوبة برمجة مقابلات مع إطارات المؤسسة نظرا للالتزامات العديدة؛

10- هيكل الدراسة: تتم معالجة البحث وفق الخطة التالية:

الفصل الأول: تناولنا فيه مراجعة الأدبيات النظرية والذي بدوره ينقسم إلى مبحثين فالأول سنتطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي لنظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيتمثل في الأدبيات التطبيقية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وتأثيره على وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية والتي تتكون من مبحثين أساسيين، فتطرق في الأول إلى تقديم عام للمؤسسة وتتناول فيه مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستعملة في جمع المعطيات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول

نظام تخطيط موارد المؤسسة

ووظائف إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن التطور التكنولوجي وإرتفاع إستخدام تكنولوجيا ومعلومات الإتصال في مختلف مجالات الحياة مكن من الإستفادة منها في تحسين العديد من مجالات الأعمال حيث أصبحت الكثير من المؤسسات في الوقت الحاضر تستخدم تكنولوجيا معلومات الإتصال لمعالجة بياناتها في شكل إلكتروني وضرورة إختيار النظام الأفضل والأنسب لنشاطها، ومن بين هاته الأنظمة نجد نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يعد أحد أهم الأنظمة العصرية القادرة على الرفع من أداء المؤسسة والتحكم الجيد في مواردها، حيث صمم هذا النظام لتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات الخارجية منها أو الداخلية للمؤسسة ونخص بالذكر المؤسسات الكبيرة الحجم إذ أصبح هناك إهتمام متزايد من طرف متخذي القرارات وهذا من أجل التحكم في أنشطة المؤسسة خاصة مواردها البشرية.

الذي يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة ومن هذا المنطق يمكن إعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي المحرك الفعال لتطوير المؤسسة الإقتصادية فهي تعد مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى التنمية والحفاظة على العنصر البشري في المؤسسة من هنا نسعى إلى أبراز أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية.

لذلك سنحاول في هذا الفصل أن نتناول مبحثين أساسيين وهما المبحث الأول سنتطرق لمفاهيم كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة موارد البشرية،

المبحث الثاني سنتطرق للدراسات السابقة التي تناولت أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية كما سنتطرق إلى مقارنة الدراسات السابقة والحالية.

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

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم التي تدخل في سياق الموضوع، وهذا من أجل توضيح أكثر وتبسيط المفاهيم فيما يدور حول موضوع هذه الدراسة حيث تم تقسيمه إلى مطلبين رئيسيين، فالمطلب الأول يستعرض بعض المفاهيم الأساسية عن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، أما المبحث الثاني فهو يلخص العوامل الإستراتيجية والتكتيكية التي تساعد في نجاح هذا النظام.

المطلب الأول: الإطار النظري لنظام تخطيط موارد المؤسسة

إن أهم ما يميز برامج تخطيط موارد الشركات عن الأنظمة المعتادة، أنها تعمل كنظام موحد ومتكامل وتتصل، فيما بينها كوحدة متكاملة في جميع أقسام وإدارات المؤسسة أو المنشأة وهذا ما سنراه في هذا المطلب حيث سنتطرق فيه إلى تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة هذا بالنسبة للفرع الأول، أما في الفرع الثاني سنتناول تبني النظام ووظائفه والفرع الثالث سنتناول مكونات وأهم موردي النظام:

الفرع الأول: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP:

الاسم ERP يعني "تخطيط موارد المؤسسات" بالإنجليزية و PGI "برنامج التسيير المتكامل" باللغة الفرنسية، وهو ما يعني تطبيق معلوماتي يسمح للمؤسسة بتسيير وتحسين كافة مواردها، نظام تخطيط موارد المؤسسات هو في الواقع امتداد ل MPR تصنيع تخطيط الموارد، مع الأخذ بعين الاعتبار التسيير المتكامل للمؤسسات، بما في ذلك التسيير المحاسبي والمالي، تسيير الإنتاج والإمداد، تسيير الموارد الإدارية، وتسيير المبيعات والمشتريات¹.

وتعرف أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على أنها الأنظمة المتكاملة التي تستخدم حزمة برمجيات لتطبيق نماذج متنوعة مصممة من أجل دعم مجموعة من الوظائف المتنوعة في المؤسسة².

كما عرفه توحيد « شتيوي » على أنه نظام المعلومات يتكون من وحدات وظيفية، مرتبطة مباشرة بقاعدة بيانات واحدة تغطي جميع عمليات المؤسسة، وأيضا تخطيط موارد المؤسسات قادر على بناء أبعاد دولية تستطيع مع السياقات متعددة اللغات، متعددة العملات³.

¹ مالكي جمال، تطبيقات الإدارة الإلكترونية للأعمال في ظل المداخل الإدارية الحديثة للتغيير: دراسة تكامل إعادة هندسة الأعمال ونظم تخطيط موارد المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 11 نوفمبر 2011.

² أسهمان ماجدة الطاهر، مها مهدي الحفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2011، ص 250.

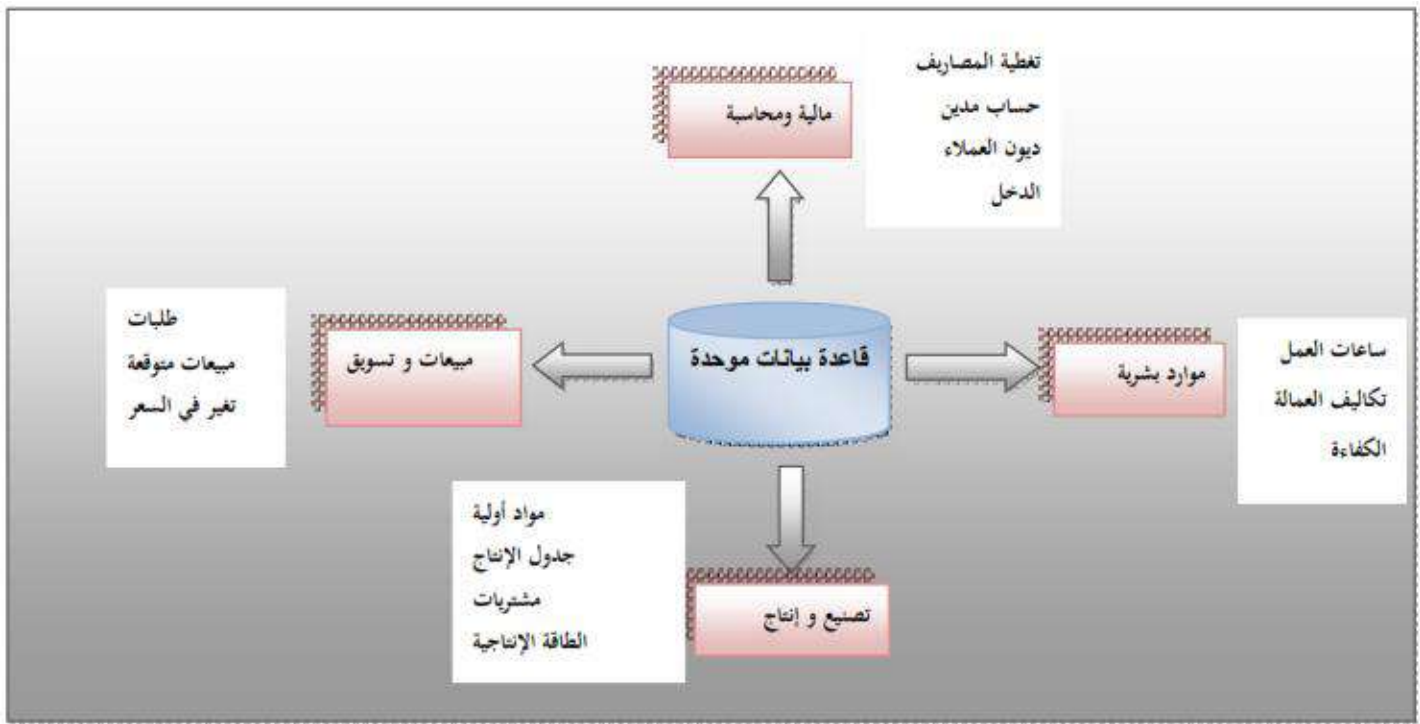
³ ERP : LES EFFETS D'UNE NORMALISATION DES PROCESSUS DE GESTION, Allocataire Moniteur, Centre TawhidChitioui 2006,P4 de Recherche Européen en Finance et en Gestion, Université Dauphine, Paris

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية

كما يمكن تعريفه بأنه حزمة برمجيات تطبيقية قياسية جاهزة، تم بنائها بالاعتماد على أحسن الخبرات في العالم في جميع نطاقات الأعمال، إذ تتضمن حلول متكاملة لجميع الأعمال الرئيسية في المنظمة والتي تشكل العمود الفقري لأية منظمة مثل: إدارة سلسلة التوريد، ومراقبة المخزون، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة علاقات الزبائن، والعمليات المحاسبية في المؤسسة بهدف تعزيز وتحسين قدرة المؤسسة التنافسية.¹

ويمكن تلخيص مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل(1.1) مفهوم نظام تخطيط المؤسسة



Source: Kenneth laudon, jaune laudon management des systèmes d'information
13 éme Édition, publié par Pearson France, 2013, p365

¹ اسماء مروان الفاعولي، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير قسم الأعمال الإلكترونية كلية غدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص21

الفرع الثاني: أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ووظائفه:

أولاً: أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة

- الحاجة إلى أرضية مشتركة؛
- استبدال الأنظمة القديمة؛
- عدم التوافق بين الأنظمة؛
- تحسين العمليات؛
- تخفيض تكلفة التشغيل؛
- التكامل بين الوحدات الوظيفية والعمليات؛
- تحسين أداء اتخاذ القرار في المؤسسة؛

ثانياً: وظائف نظام تخطيط موارد المؤسسة

- معرفة الوضع الاقتصادي للشركة في الوقت الحقيقي¹؛
- توحيد الإجراءات الإدارية لجميع أقسام وإدارات الشركة؛
- التسيير الآلي من سلسلة التوريد للمؤسسة، فضلاً عن وصلات لأنظمة الكمبيوتر العميل - المورد؛
- يقوم بإتاحة المعلومات الإدارية في المحاسبة، والمشتريات، والإنتاج، والمخزون، للمديرين التنفيذيين ومنتخذي القرار في المؤسسة؛
- تكامل الأعمال في حالة نظام تخطيط موارد المؤسسة فان البيانات ترتبط بوظائف الأعمال وكذلك إجراء التحديث في وقت إجراء التعاملات؛
- المرونة: اختلاف اللغات، المقاييس المحاسبية،..... يمكن أن يتم التعامل معه في نظام واحد ووظائف شاملة لإدارة مختلف الأماكن للمنظمة بواسطة حزمة واحدة وبطريقة مؤتمنة²؛
- استعمال الثقافة الحديثة مثل النظم المفتوحة، تكنولوجيا الزبون/خدمة، شبكات الاتصال، الحصول على مساعدة الحاسوب والدعم اللوجستي.

الفرع الثالث: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة وأهم موارده

أولاً: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة:

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

¹ La mise en place d'un ERP une reorganization qui n'est pas sans danger Quels en sont les gain reel.2005.Michael Mnnechez
² ألاء حسب، عبد الهادي الجليلي، دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الإنتاجية: دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بنينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل العراق، 2013ص6

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 بطاقة التغطية بالإضافة إلى ضرورة توفر المعدات القادرة على الاتصال مع الشبكات.

2. **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 برمجية نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP المعروف، DB2 هو نظام إدارة قواعد البيانات المستخدم في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؛
- **تطبيق البرمجة:** وهي برمجية إدارة المشاريع وبرمجة التطوير وبرمجية الحماية من الفيروسات ومجموعة أخرى من البرمجيات.

3. **الموارد البشرية:** وتتكون عادة الموارد البشرية من كل مستخدمي النظام:

- **المستخدم النهائي:** هو مجموع الموظفين، البائعين، الزبائن، وأفراد آخرين يستخدمون النظام؛
- **خبراء تكنولوجيا المعلومات:** وهم القائمون على إدارة قواعد البيانات، داعمي التكنولوجيا المعلومات والمدربين 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؛

4. **الأدوات الداعمة:** وهي الأدوات التي تكون وظيفتها الرئيسية هي الربط بين البرمجيات المختلفة مع بعضها البعض.

ثانيا: أهم موردي نظام تخطيط موارد المؤسسة:

1. **شركة SAP:** تعتبر شركة SAP SE التي تتخذ من المدينة فالدورف الألمانية مقرا لها وتتمتع بحضور في أكثر من 130 دولة، وهي الرائدة اسمها اختصارا الحملة Systems ,Application and Products، وقد طورت العديد من

¹ La mise en place d'un ERP une réorganisation qui n'est pas sans danger Quels en sont les gains reels, 2005, p 4 Mickael Manneche

النسخ لمواكبة التطورات العالمية في أنظمة المعلومات إلى غاية إصدار النسخة الحالية والتي تحمل اسم MY SAP لديها الآن 50012 من العملاء وأكثر من 10 مليون مستخدم، يحتل SAP المركز الأول في أوروبا، تستخدم قواعد بيانات ORACLE.¹

2. شركة ORACLE: وهي شركة أمريكية، ومقرها في ريدوودشورز، كاليفورنيا، تأسست في العام 1977 على يد "لاري اليسون" تصنف على أنها من أضخم وأهم شركات تقنية المعلومات بشكل عام وقواعد البيانات بشكل خاص وتعتبر الثانية في مجال أنظمة ERP، يبلغ رقم أعمالها أكثر من 9.12 مليارات دولار ولدى الشركة مراكز خدمة للعملاء في أكثر من 145 دولة، حيث طورت النظام Oracle E-Business suite والتي تحتوي على أكثر من 55 تطبيق "Modules" لتسيير مختلف العمليات في المؤسسة، يحتل ORACLE المركز الأول في الانتشار في الوطن العربي، تستخدم مع تطبيقاتها قواعد بيانات ORACLE.²

3. شركة Microsoft: شركة دولية تعمل في مجال تقنيات الحاسوب، يبلغ دخلها السنوي 44 مليار دولار، لديها مراكز في 102 دولة. تطور وتصنع وترخص مدى واسع من البرمجيات للأجهزة الحاسوب. يقع المقر الرئيسي للشركة في واشنطن، الولايات المتحدة.

عند تأسيس شركة مايكروسوفت، اتخذ كل من بيل غيتس وبول آلان من المدينة ألكوكيرك في ولاية نيو مكسيكو مقرا للشركة ومن ثم انتقت الشركة إلى موقعها الحالي، تجدر الإشارة ان بيل غيتس وبول آلان هما المؤسس والملاك لهذه الشركة قبل أن تصبح الشركات العامة والمتداولة في أسواق الأسهم. طورت نظامها ERP «Microsoft Dynamics» ومن أهم مميزاته أنه متوافق جدا مع منتجات مايكروسوفت، وتستخدم قواعد بيانات SQL SERVER .

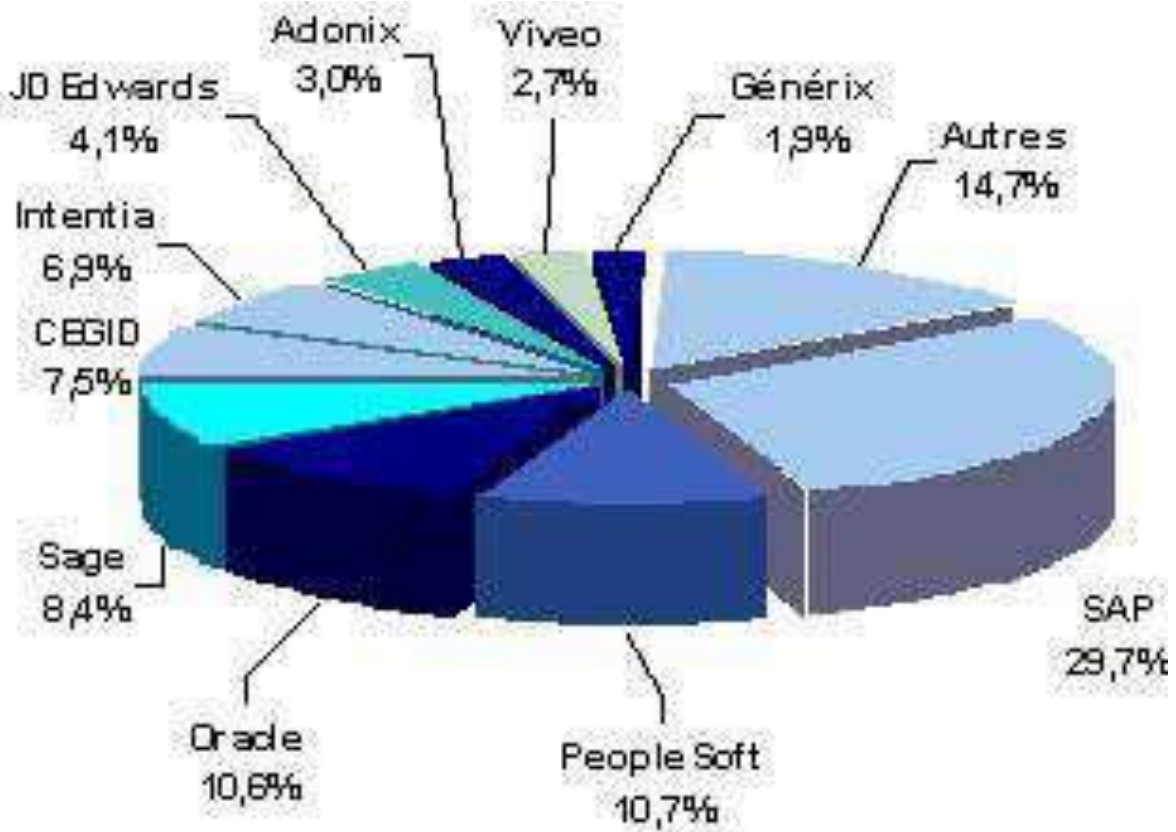
4. شركة Technosoft: في عام 1983، بدأ إنتاج البرمجيات في الجزائر بإنشاء مؤسسة Technosoft لتطوير وتسيير عملية التأليه في المؤسسة، منذ تأسيس المؤسسة قدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة/الصناعات الصغيرة والمتوسطة حلولا أخرى في السوق الجزائرية لنظام تخطيط موارد المؤسسات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 2008، يسمى البرنامج ERPSCARBLE³

¹ - http://www.sap.com/corporate à 15:39 ,08/02/2015 en/about.html

² أسجهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلوماتية الإدارية ص 262 و 263

http://www.oracle.com,08/02/2015 à 16:45 3

الشكل رقم (2.1): اهم موردي النظام تخطيط موارد المؤسسة



Source :Godart,F,Le Projet ERP : 'une démarche rigoureuse pour la mise en place d'une Outil qui répond a la plupart des besoins de l'entreprise rapport de recherche documentaire, Département Génie Industriel, Ecole des mines d'ALBI, France, 2002. P04

المطلب الثاني: عوامل نجاح تخطيط موارد المؤسسة:

يعتبر تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP عملية معقدة للغاية، ويتطلب تخطيط منهجي، والتشاور مع الخبراء والتنسيق بين الأقسام في المؤسسة، إضافة إلى أن عملية ربط البيانات أو المعلومات المتاحة عن كل الوحدات الإدارية لكل وظائف المنظمة في قاعدة بيانات واحدة تعتبر عملية معقدة للغاية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تطبيق النظام يتطلب تغيير كبير في ممارسات وعلاقات العمل بدءاً بالعمالين وانتهاء بإدارة المنظمة، حيث تحتاج عملية التغيير إلى مدرّبين قادرين على تدريب العاملين وتأهيلهم للتأقلم مع استخدام النظام الجديد، لأن رغبة العاملين في استخدام النظام الجديد وقناعتهم بأن استخدامه سيؤدي إلى نجاح المنظمة، تعتبر إحدى الصفات الواجب توفرها في المنظمة المطلوبة لأن تأهيلها لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة التغييرات المطلوب إحداثها، تتم على نطاق واسع وتؤثر على كل فرد في المؤسسة، وتصنف إلى عوامل إستراتيجية وأخرى تكتيكية.

الفرع الأول: العوامل الإستراتيجية¹

1. **دعم الإدارة العليا:** يعتمد نجاح تنفيذ نظام موارد المؤسسات على الدعم القوي والمستمر من قبل الإدارة العليا، لأن

هذا الدعم والالتزام سوف ينتقل إلى المستويات الإدارية الأخرى، مما سينعكس على مستوى الالتزام في المنظمة ككل، فمن غير قيادة جيدة ودعم من قبل الإدارة العليا، فإن الأفراد في جميع أنحاء المنظمة سيحاولون اكتشاف طرق جديدة لأداء العمل، مما سيؤدي إلى خلق مزيد من الفوضى داخل المنظمة ومما يبرز الحاجة إلى دعم الإدارة العليا أن تنفذ نظام تخطيط موارد المنظمات ليست مسألة تغيير في نظم البرمجيات فقط، بل هي مسألة إعادة المنظمة وتغيير في عملياتها، وهذا يتطلب توفير الدعم الكافي من قبل كافة المستويات الإدارية لنجاح تنفيذ نظام موارد المؤسسة.

2. **إدارة المشروع:** تشير إدارة المشروع إلى إنشاء مجموعة من الأنشطة التي من شأنها ضمان أن يتم تنفيذ المشروع كما

خطط له، لأن تنفيذ هذا النوع من المشاريع التي تشارك فيها مجموعات متعددة ومختلفة سيؤدي إلى مستوى عالٍ من حالة عدم التأكد، وهذا يتطلب أن يكون لدى إدارة المشروع مستوى من المعرفة والمهارات يمكنها تقليل من حالة عدم التأكد، لذا أوصى باحثون بان يتوفر لدى فريق المشروع معرفة بكيفية الإدارة الجديدة، حيث يعتبر توفر مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والسيطرة على مدى مراحل المشروع أمراً حيوياً. وبناء على ما تقدم يجب على مدير المشروع أن يكون قادراً على قيادة المشروع والتغلب على الصعوبات.

1 إسحاق محمود، مرجع أثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني الشعار المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 674، 657.

3. إعادة هندسة العمليات: معظم المنظمات التي ترغب في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP من المرجح أن تكون عمليات الأعمال والهياكل التنظيمية المستخدمة فيها غير متوائمة مع الهيكل، وأنواع المعلومات التي تقدمها نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، لهذا تعتبر إعادة هندسة العمليات من العوامل الهامة لنجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، إذ لا بد من أن تكون عمليات الأعمال متوائمة مع متطلبات تنفيذ ERP، فمواءمة عمليات الأعمال مع البرمجيات يعتبر أمراً بالغ الأهمية لنجاح التنفيذ. لذا على المؤسسات أن تكون على استعداد لتغيير عملياتها لتناسب منع النظام الجديد، وان لا يتم تعديل البرامج، للحد من الأخطاء والاستفادة من مزايا الإصدارات الجديدة من البرمجيات وهذا يتطلب أن يتم إعادة هندسة عمليات الأعمال بشكل واسع قبل البدء بإختبار نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

الفرع الثاني: العوامل التكتيكية¹

1. تدريب المستخدمين وتعليمهم: يعد تدريب المستخدمين على استخدام نظام ERP من الأمور الهامة لنجاح التنفيذ، لأن هناك صعوبة في استخدام نظام ERP، وهذا يتطلب من المديرين مستوى تعليم عال ومهارات تكنولوجيا معلومات جيدة وفي هذا الصدد أشار باحثون إلى أن التدريب الملائم يمكن أن يساعد في زيادة نجاح تنفيذ نظام ERP، كما أشار البعض إلى أن نقص التدريب المناسب يمكن أن يجبط مستخدمي النظام حيث يمكن تدريب الموظفين ومساعدة المستخدمين الآخرين على التكيف مع النظام الجديد، مما سيققل من مستوى مقاومة التغيير ويساعد في بناء مواقف إيجابية تجاه النظام الجديد، مما سيعزز احتمالات نجاح استخدام نظام ERP.
2. الاتصال: يعتبر الاتصال الفعال سواء عبر المستويات الإدارية أو عبر وظائف المؤسسة المختلفة ضروري لنجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، إذ يعتبر الإتصال الفعال من المتطلبات الواجب توفرها لإتمام عمليات التوجيه وفهم رسالة المؤسسة وخططها، والحصول على التغذية الرجعية، وإحداث التغييرات المطلوبة في جميع مراحل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة كما أن الاتصال الفعال يعتبر أمراً أساسياً لخلق حال من الاستعداد على مستوى المنظمة ككل لقبول نظام تخطيط موارد المنظمات، حيث انه يساعد في إنجاح جهود إدارة التغيير، وكيف سيعود بالفائدة على المؤسسة.
3. دعم موردي نظام ERP: هنالك العديد من بائعي نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في الأسواق، واختيار بائع ERP المناسب منهم لضمان تنفيذ هذا النظام، فالبائع الجيد يقوم بتقديم الدعم الفني والمعرفة اللازمة لتنفيذ نظام ERP، كما يمكن للمنظمة من خفض تكاليف التنفيذ، والحصول على فوائد أخرى من الشراكة مع بائعي ERP، وفي الواقع العملي تتضمن معايير تقييم البائعين، سمعة البائع، القوة المالية، القدرات الفنية، والرؤية الواضحة، لأن بائع نظام ERP يعد من الأمور الهامة في نجاح تنفيذ ERP.

1 إسحاق محمود، مرجع، أثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني الشعاع أهلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 674، 657.

المطلب الثالث: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية ووظائفها

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية « كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين، ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الانتاجية».

كما تعرف على أنها: « الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة، قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط يتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها، وإعدادها بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة»¹.

يتضح من التعريفين السابقين أن:

إدارة الموارد يقصد بها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة؛ فهي تعتبر إدارة متخصصة ومساعدة ومستقلة عن باقي الإدارات الأخرى، وتهتم بإدارة شؤون العاملين ومصالحهم داخل المنظمة، حيث تخصص بتوفير الاحتياجات المنظمة من الأفراد، وتقوم بتوجيههم وتحفيزهم والتنسيق بين جهودهم وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية. مصطلحات الموارد البشرية: يتضح ويحدد مصطلح إدارة الموارد البشرية بثلاث معاني:

1. إدارة الموارد البشرية بمعنى " الأنشطة " أي تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشري، وتتعلق باقتنائها، والحصول عليها واستخدامها، وتطويرها والحفاظ عليها.

2. إدارة الموارد البشرية بمعنى " الدائرة " أي الوحدة التنظيمية التي تمارس الأنشطة، ويطلق على هذه الدائرة عدة أسماء حسب اختلاف حجم المنظمة ونشاطها.

أ- منظمة عملاقة: تحتاج الدائرة ويرأسها مدير عام، ولها عدة دوائر وأقسام.

ب- منظمة صغيرة: تكون هذه الدائرة شعبة ضمن مديرية للشؤون الإدارية²

3. إدارة الموارد البشرية بمعنى " التخصص " أي التخصص العلمي إذ أن الاهتمام بالموارد البشرية أصبح موضوعاً معقداً وواسعاً، مما يتيح للمتخصص في إدارة الأعمال أن يتخصص في إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: سياسة التدريب

يعتبر التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهو كوظيفة يمكن ان يكون له قسم مستقل داخل غدارة الأفراد كما يمكن القيام به من خلال الإدارات الأخرى في المنظمة كالتسويق والتمويل والإنتاج وغيرها. وليست هذه المشكلة إنما المشكلة تتمكن في الإسراف في الاعتقاد بأن التدريب هو العصا السحرية في الحل جميع المشاكل التي تحدث في المنظمة وهذا هو الخطأ لأن هناك جزءاً من المشاكل يمكن حلها بالتدريب والجزء الآخر يمكن حله عن طريق أساليب أخرى كالتخطيط والأجور والترقيات³.

1 / د/ نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الإسكندرية، 2000، ص13، ص14

2 / د/ سعاد نائف بزنوطي: إدارة الأفراد، دار وائل، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001، ص19

3 / إسماعيل المبروك أحمد الطويل: أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الإلتزام التنظيمي كمتغير وسطي)، دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية - ليبيا. - شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية كلية القيادة والقيادة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية نيلاي (2017).

هنالك كم هائل ومتنوع من المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب، إلا أنها تتفق على التدريب يمكن أساسا في تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف الخاصة والتي تسهم إسهاما كبيرا في تحسين الأداء كما أن التدريب يساعد الأفراد على تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم فعلى سبيل المثال لا الحصر عند حصول الموظف على ترقية أو تغيير نوع العمل داخل المنظمة، فإن الأمر يتطلب طرقا جديدة لأداء وظائفهم كذلك الحال في المنظمات الإنتاجية كالمصانع عند شراء معدات جديدة تتطلب تعلم الأفراد كيفية استخدامها، كما أن مفاهيم التدريب تتعدد أيضا ما بين عملية، جهد، نظام، ووسيلة ومن أبرزها ما يلي:

- عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف معين¹.
- عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفة وتستهدف إكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه.
- ما يقدم الفرد من معلومات أو مهارات أو اتجاهات لازمة من وجهة نظر التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة.
- عملية منظمة تهدف إلى الرقي بالفرد والوظيفة التي يشغلها بالمنظمة التي يعمل فيها.
- عملية شاملة تظال الأفراد الجدد لإعدادهم لتأدية وظائفهم بفاعلية والأفراد القدامى لتنميتهم وتطويرهم.
- نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد².

1- مبادئ التدريب:

تتمثل أهم مبادئ التدريب فيما يلي:

- 1.1. **الهادفية:** يعني أن التدريب له هدف محدد قابل للتطبيق وموضوعيا.
- 2.1. **مواكبة التطور:** يعني أن التدريب يأتي لكي يشبع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.
- 3.1. **التدرج:** حيث يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع السهلة، ثم بعد ذلك يتدرج إلى ما هو أصعب حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة.
- 4.1. **الشمول:** يعني بالشمول هنا أن التدريب يوجه إلى العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة كما أنه يعني بجميع الفئات الوظيفية في هرم السلطة كما أنها عملية مركبة من مجموعة من العمليات كتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها.

2. طرق وأساليب التدريب

تتعد طرق وأساليب التدريب فمنها التدرج في الوظيفة، أو موقع العمل ومنها التدريب خارج موقع العمل، وذلك على النحو التالي:

1 مخلوق، عبد السلام ورشان بن زيان، 2004. الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري الموجه بالأداء. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المسر والكفاءات البشرية

2 بن عيسى، عمار، 2006. رسالة ماجستير. دور أداء تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. جامعة محمد أبو ضيفان الجزائر.

❖ **التدريب في المنظمة أو في موقع العمل:** ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية¹:

- ✓ إعداد المتدرب وتجهيزه؛
- ✓ إبعاده عن التوتر؛
- ✓ شرح أساليب تعليمية وتدريبية؛
- ✓ خلق الرغبة في التعلم وتشجيعه على الأسئلة؛
- ✓ تكوين ألفة بين المتدرب والأجهزة والمعدات والمواد الخاصة بمهنته وأيضاً مع من يقوم بتدريبه.

❖ **إجراء العملية التدريبية:**

- ✓ يقوم المدرب بشرح المتطلبات الكمية والكيفية؛
- ✓ يقوم المدرب بأداء المهمة بالسرعة المعتادة للعمل؛
- ✓ يقوم المدرب بأداء المهمة بسرعة بطيئة.

❖ **تجريب الأداء:**

- ✓ يقوم المتدرب بجعل المتدرب يقوم بخطوات المهمة شارحاً كل خطوة؛
- ✓ يقوم المدرب مع المتدرب بأداء المهمة بالسرعة الطبيعية؛
- ✓ عند شعور المدرب بكفاءة المتدرب وأنه أصبح يقوم بالمهمة بمفرده.

❖ **المتابعة:**

- ✓ يخبر المدرب المتدرب بأن يطلب المساعدة عندما يحتاج؛
- ✓ يقوم بتصحيح الأخطاء مع التأكيد على أن دوره هو الإشراف فقط؛
- ✓ ينبغي على مدح الأداء الحسن والتشجيع العاملين.

❖ **التدريب خارج مواقع العمل²:**

- ويتم باستخدام مجموعة من الأساليب منها:
- ✓ دراسة الحالة؛
- ✓ يقوم المتدرب بطرح مسألة معينة ويفتح باب النقاش لوضع الحل المناسب لها؛
- ✓ ينبغي ألا يقوم المتدرب بالسيطرة على فكر زملائه أو مدربه من أجل التوصل لحل معين.

❖ **المحاضرات:**

- المحاضرة هي كلام منظم يصدر بواسطة المدرب للمتدرب، وهناك نصائح يجب مراعاتها بشأن هذا الأسلوب:
- ✓ تقسيم الموضوع الرئيسي إلى نقاط فرعية أساسية وسردها للمتدربين؛

1 حسن، رواية، 2003، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعة الإسكندرية.

2 أحمد، ماهر، 2004، إدارة الموارد البشرية، الجامعة مصر.

- ✓ القيام بعمل تلخيص إجمالي للموضوع ولكن باختصار؛
- ✓ الانتباه للحضور وملاحظة العلامات السلبية على وجوههم؛
- ✓ الحفاظ على الاتصال العيني مع الحضور.

❖ **المؤتمرات:** باستخدام الفيديو وهي طريقة تتبع لتقديم التدريب لعدد من الموظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها.

3. أهمية التدريب

تكمن أهمية التدريب في الآتي:

- ✓ إنجاز وظيفي أفضل، كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- ✓ زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له؛
- ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة للحصول على أكبر عائد منها؛
- ✓ استكمال دور الجامعات فغن كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل فإن التدريب يأتي ليكمل ما بدأه التعليم؛
- ✓ تنمية المجتمع إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

ثانيا: تقييم الأداء

لا شك أن عملية تقييم الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة ومعاييرها، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، وتقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل ويركز هذا الفصل على تقييم أداء العاملين بصفة خاصة.

1. مفهوم عملية تقييم الأداء

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيفية أداء العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم التي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة أي برامج تدريب وتوجيه للعاملين، تغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية، كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء "بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة" وبمعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة.

إن برامج تقييم الأداء وتقدير الجدارة أو الكفاءة ليست حديثة العهد، حيث إن الحكومات والمنظمات تستخدم نظام وقوانين ولوائح تقييم الأداء بما منذ زمن بعيد، كما تستخدم عملية تقييم الأداء في جميع كفاءة العاملين وقدراتهم، وفي استقصاء موحد لعدد 324 منظمة أمريكية أوضحت 94% من هذه أن لها برامج واضحة ومحددة وفعالة لتقييم الأداء، ونجاح وفشل هذه البرامج يعتمد على فهم اتجاهات ومهارات القائمين على إدارة برامج تقييم الأداء.

ويعتمد نجاح برامج تقييم الأداء أو فشلها على المعلومات المستخدمة في عملية التقييم حيث يتم جمعها من المصادر عديدة في المنظمة، كما أن مخرجات تقييم الأداء هي عبارة عن المعلومات التي تستخدم في وضع برامج تحسين الأداء وتغيير مختلف سياسات الموارد البشرية، هذا بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تتطور باستمرار حسب المناهج والاتجاهات الإدارية الحديثة، فمن أهم مزايا إدارة الجودة الشاملة هي أن جعلت عديدا من المنظمات يعيد التفكير في مناهج تقييم الأداء الخاصة بهم.

وقد أكد ديمنج W.EdwardDemin وهو أحد الرواد الأساسيين في مجال إدارة الجودة الشاملة أن تقييم الأداء هو أحد سبعة أمراض قاتلة في إدارة مختلف المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية ففي الوقت الذي تركز فيه معظم المنظمات على فوائد تقييم الأداء، نجد أن من تحديات إدارة الجودة الشاملة هو وضع إفتراضات مستمرة عن كيفية إدارة عملية تقييم الأداء ذاتها وفي الشركات الأمريكية:

Motorola, General Motors, Digital، قامت بوضع مناهج مناسبة لها في تقييم الأداء تركز على الاعتراف بجودة الأداء بالإضافة إلى كميته، كما تعتمد على فرق العمل بالإضافة إلى الإنجازات الفردية، وأيضاً تعتمد على عملية التحسين بالإضافة إلى مخرجات وعوائد الأداء.

وفي جمهورية مصر العربية ينظم قانون العاملين المدنيين رقم 47 لسنة 1978 نظم تقييم وتقدير كفاءة العاملين حسب نظام تقارير كفاية الأداء الذي يعده مدير عن رؤوسيه ويتم إعداده ليعكس الأداء عن سنة كاملة طبقاً لتقديرات محددة (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف) ويتم بناء على هذا التقدير جوانب عديدة في الترقية والنقل ومنح علاوات تشجيعية.

2. أهداف عملية تقديم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضاً عديدة، ويفيد كل من المنظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم وتقدير أدائهم، فمثلاً حددت شركات التأمين على المسافرين في أمريكا أهداف برامج تقييم الأداء الخاصة بها التي تعتبر مشابهاً لكثير من المنظمات كما يلي:

- إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
- تعطى المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن أداء الموظفين.
- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.
- تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالترقيات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها.

وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس عملي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعلموا ويؤدوا وظائف معينة، ولما كانوا أيضا يطمعون في التقدم والترقي وزيادة الأجر، فإن من الأهمية بمكان أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجر.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم.

وقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات-وخاصة المنظمات الصناعية - إلا في أواخر العشرينيات أو أوائل الثلاثينيات، كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب، ولو أن كثيراً من المنظمات إلى يومنا هذا لا تأخذ بهذا الأسلوب، أو لا تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل، أو أنها تجرّبه بصفة غير رسمية.

حيث إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية وإستعداد الأفراد للتقدم فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجر، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
- إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن ان يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو مميزة لتحسين كفاءتهم؛
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر Consistent للكفاءة الإنتاجية؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم؛
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

3. القائمون بعملية التقييم

هنالك بعض الأنشطة تشترط أن يتم تقييم الفرد من قبل مجموعة العاملين في الوحدة الإدارية بحيث يقيم كل فرد الآخرين وتكون نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط زملائه له¹، حيث جرى العرف أن يقوم المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسته، على أن يراجع هذا التقييم بواسطة الرئيس المباشر للمشرف أو بواسطة لجنة التقييم أو شؤون العاملين، ويفترض هذا الإجراء أن المشرف المباشر يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها في قسمه، ويُلْم بأحوال العمل وظروفه في هذا القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى، ويعرف أيضا قدرات العاملين تحت إشرافهم، كما أنه باحتكاكه المستمر مع هؤلاء العاملين ومباشرته لأدائهم يستطيع أن يبيّن تقييمه على أساس واقعي.

وقد وجدت بعض الدراسات في الجيش الأمريكي أنه يمكن أن يقيم العاملون بعضهم بعضا وتزعم هذه الطريقة أن نواحي معينة لسلوك العاملين لا يستطيع المشرف أن يبينها أو يحكم عليها أو يرفعها بالكامل، بينما يرفعها ويستطيع الحكم عليها أولئك الزملاء الذين يلازمون بعضهم بعضا طيلة أوقات العمل، لذلك يقترح البعض أنه لكي تكتمل صورة التقييم تستعين الإدارة بتقييم العاملين لبعضهم إلى جانب تقييم المشرف لهؤلاء العاملين.

وتتبع بعض المنظمات إجراء ثالثا وهو "تقييم المجموعة" أو التقييم الجماعي وهنا يقوم المشرف بتقييم أداء العاملين في قسمه وأداء العاملين في أقسام أخرى تحت رئاسة مشرفين آخرين، ويعقد هؤلاء المشرفون جميعا اجتماعا برئاسة رئيسهم المباشر أو مدير الأفراد، ويقوم كل منهم بتقييم مرؤوسيه ومرؤوسى الآخرين، وتنفذ هذه الاجتماعات في تحصيل أحكام جماعية عن العاملين مما يتفاد التحيز أو عدم الدقة التي قد تنتج عن الأحكام الفردية.

وتصلح هذه الطريقة إذا كانت الأقسام التي يرأسها المشرفون قريبة أو مرتبطة ببعضها بسبب العمل بحيث يعرف كل مشرف ما يدور في الأقسام الأخرى بدرجة من الدقة تمكنه من الحكم على العاملين في هذه الأقسام.²

وكما يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم مرؤوسيهم، فإن المرؤوسين في بعض المنظمات يقومون بتقييم رؤسائهم، وتريد المنظمات التي تتبع هذه الطريقة أن تعرف آراء كل من الطرفين، فكما تجتمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم وتعاونهم مع الآخرين وغير ذلك، فإنها تجمع بيانات عن المشرفين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في إشرافهم وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين واستعدادهم لحل مشاكلهم والإجابة عن أسئلتهم، إن ذلك يعطي الإدارة فكرة واسعة عن مدى نجاحها في تدريب المشرفين على التوجيه والقيادة وتحقيق النتائج المطلوبة منهم.

وأيا كان القائمون بتقييم العاملين فإن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد، تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها في نهاية الأمر، وحين توجد إدارة تقوم بشؤون الأفراد في المنظمة، فإنها تحاول تنسيق

¹ البرنوطي، سعاد نايف. 2001. إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. دار وائل للنشر عمان.
² الكلادة، طاهر محمود. 2011. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر. عمان. الأردن.

وظيفة التقييم في الأقسام والإدارات، ونستعين بالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين في إعداد استمارات التقييم وتصميم مقابلات التقييم، وهي كذلك تجمع معلومات عن المشاكل التي يصادفها المقيمون، وتسمع آراءهم بشأن حلها أما إذا لم توجد إدارة للأفراد في المنظمة فإما أن تترك عملية التقييم كلها للمشرف المباشر يتولاها من جميع جوانبها، وإما أن تكون هنالك لجنة تنسق لوظيفة التقييم كما تنسب لوظائف أخرى، أو قد يتم التنسيق بطريقة غير رسمية حيث يتصل المقيمون ببعضهم مباشرة ويناقشون أمور تقييم العاملين تحت إشرافهم.¹

إذا لم يكن هناك معيار محدد للأداء، أو إذا لم يكن من السهل وضع هذا المعيار في صورة رقمية، ومن الأمثلة على ذلك معايير "الأفكار الجديدة" و"المبادأة" و"سعة الخيال".

وأما في الأعمال الإنتاجية فيمكن أن تحدد لها معايير دقيقة نسبيا كعدد الوحدات المنتجة ومواصفات هذه الوحدات ومواعيد إنتاجها، ورغم ذلك فقد تجد اختلافا بين الأفراد في طرق أداء هذه الأعمال، وقد أكد فردريك تايلور هذه الحقيقة عندما اشتغل في أعمال مختلفة، فقد وجد أن كل عامل يؤدي عمله بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها الآخرون، وقد دعا للتفكير في "أحسن طريقة لأداء العمل" مما جعله يدرس الحركة والزمن حتى يحدد أفضل الطرق جميعا، ويعين حركات العامل بالتفصيل في كل عملية، ورغم أن تايلور لاحظ الفروق الفردية بين العاملين في أدائهم لأعمالهم، فإنه نسي ذلك حين أراد أن يضع لكل عملية أو وظيفة طريقة مثلى لأدائها، لذلك فإنه تعرض للنقد من جانب العمال والمديرين والمعنيين بشؤون الإدارة بوجه عام في أنه أغفل أهمية الفروق الفردية في أداء العمل.

ولا تقتصر هذه الفروق على الأداء الجسماني أو العضلي للوظيفة فقط، ولكنها تمتد لتشمل الاستعداد الذهني والنفسي للفرد، فنجد أن بعض الأفراد يقبلون على عملهم بحماس وآخرون يقبلون عليه بفتور، وفريقا ثالثا يود لو لم يؤد أية أعمال، ومجموعة رابعة تبدي عزوفا شديدا عن العمل، وخامسة تتذبذب بين الإقبال والفتور والعزوف، فموضوع الدوافع إذن شديد الصلة بالفروق بين الأفراد في أدائهم لأعمالهم المختلفة ورغبتهم في إتقان هذه الأعمال.²

لذلك كان مهما أن يتنبه القائمون بعملية التقييم لهذه الفروق الفردية في الأداء، وعلاقة هذه الفروق بالعوامل التي ذكرناها آنفا وهي تتلخص في الاستعداد والقدرات ومعايير العمل والدوافع والاتصالات.

4. أخطاء عملية التقييم

إن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأداء الوظيفي وحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم ولما كان لتقدير المشرف لكفاءة مرؤوسيه وحكمه على مستويات أدائهم وزن كبير، وخصوصا إذا لم تكن كل أعمالهم أو جوانب منها خاضعة للقياس الموضوعي الدقيق، فإن هناك أخطاء تصحب عملية التقييم، وتتلخص هذه الأخطاء فيما يلي:

¹ حنا، نصر الله. 2011. إدارة الموارد البشرية دار الزهراء للنشر والتوزيع. جامعة الزيتونة. عمان
² السلم، مؤيد سعيد وصلح عادل حروش. 2003. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة للنشر. الإسكندرية

1.4. التحيز أو التفضيل الشخصي BIAS

قد يفضل المشرف عاملاً أو موظفاً أو عدداً منهم عن بقية العمال أو الموظفين فيعطيهم تقديراً حسناً، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييماً في غير صالحهم، وقد يجد المشرف أن واحد من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابحة لميوله ووجهات نظره (كتشجيع نادي رياضي مثلاً، أو تفضيل نوع من الموسيقى) فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مخالفة، كما قد يتأثر المشرف في تقييمه بعائلة الموظف أو نسبه أو بلدته أو مقدار تعليمه أو خصائص أخرى غير موضوعية.

وقد يكون للعلاقات الشخصية تأثير في حكم المشرف على كفاءة رؤوسيه، فقد يتساهل المشرف في التقييم إذا قويت هذه العلاقات وبتشدد إذا ضعفت، وقد تتأثر عملية التقييم بمقدار التملق الذي يمارسه الرؤوسين، أو الهالة التي يحيط بها الرؤوس رئيسه، كذلك نجد أن عدداً من المشرفين يعطون تقييمات مختلفة للأشخاص الذين يجري تقييمهم، وتنتج هذه الاختلافات في التقييم من خلافات شخصية أو "حزازت" بين الرؤساء أنفسهم، فقد يجيء رئيس جديد لقسم من الأقسام ويغير في تقييم الرؤوسين الذين قيمهم الرئيس السابق، ويعطي الجدد منهم تقييماً ضعيفاً والضعيف منهم تقييماً حسناً حتى يظهر للإدارة أن الرئيس السابق كان مخطئاً أو مقصراً أو غير ملم بحقائق الأمور.¹

2.4. التساهل والتشدد LENIENCY AND STRICTNESS

قد نجد بعض المشرفين أشداء في التقييم، بينما نجد آخرين متساهلين، وهناك أسباب كثيرة لذلك، فقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقارير سرية ولا تعرض على الرؤوسين أو إذا كان يريد أن يضايق موظفاً أو يعاقبه لأسباب لا تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه، وقد يلجأ مشرف آخر إلى اللين أو التساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع الرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء، أو إذا كان يخشى أنه إذا أعطى رؤوسين تقديرات ضعيفة فإنه سيتعرض للنقد من جانب رئيسه المباشر، أيضاً ان مشرفاً يعطي لرؤوسيه تقديرات متحسنة وأخذه في الارتفاع بمرور الوقت حتى يثبت للإدارة أنه يقوم بتدريب هؤلاء الرؤوسين وأن التدريب يؤدي ثماره في صورة أداء متحسن باستمرار، كما قد نجد مشرفاً يعطي تقديرات حسنة لعماله لأنه يخاف منهم ويريد ان يكسب ودهم او يتقي شرهم.

وفي بعض الأحيان يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات منخفضة لكفاءة ونادراً ما يعطي التقديرات النهائية نتيجة لميل طبيعي لديه نحو التشدد، بمعنى أنه جامد أو صلب بطبيعته حتى في أمور حياته العادية ويوضح الشكل التالي مثلاً لموقف المقيم المتشدد فنجد أنه يستخدم عادة النصف الأدنى من مدى التقديرات ومن الشكل يتضح أن متوسط التقديرات 3 درجات فقط.

3.4. الميل ناحية الوسط (النزعة المركزية) THE CENTRAL TENDENCY

قد يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم رؤوسيه تقديرات متوسطة، وهذا الخطأ في الواقع هو أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء، وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين رؤوسيه، أو استطاعتهم

¹ القحطاني، محمد بن دلاين، 2008. إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. دار مهارات النجاح للنشر. الرياض.

اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأهم لا يريدون أن "يظلموا" أحدا أو يقفوا في طريق ترقيته أو زيادة أجره، أو لأهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد، ولا يريدون أن يحدثوا "انقساماً" في مجموعاتهم بتمييز المجدين من الضعفاء، يرقى الممتازون وينقلوا من أقسامهم فيتركون فجوة في هذه الأقسام، أو لأهم لا يريدون أن يظهر الضعفاء أمام الإدارة حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتدريبهم وعلاج ضعفهم.¹

4.4. خطأ تعميم الصفات HALO ERROR:

ويحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمروؤسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس، فإذا وجدته جيدا أو ضعيفا في خاصية معينة، يعتبره جيدا أو ضعيفا في بقية الخصائص، فإذا أعطى المشرف موظفا م موظفيه تقديرا عاليا في "الحضور في المواعيد" مثلا، فهو يعطيه تقديرا عاليا أيضا في التعاون مع الزملاء "السرعة في الإنجاز الأعمال" وغيرها من العوامل التي لا ترتبط بالضرورة بالحضور في المواعيد، وهكذا فإن هذا الخطأ يعكس عدم قدرة المقيم على التفرقة والتمييز بين صفات أو جوانب الأداء المختلفة للفرد.²

5.4. التأثير بآخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يعنون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فينتج بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيهم طبقا لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في السابقة ممتازا يعد ممتازا أيضا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفا فيعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.

6.4. الخلط بين الهدف والوسيلة:

قد يركز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات، فمثلا في الوكالة لتوظيف الباحثين عن وظائف، كان موظفو الوكالة يتولون مقابلة الأشخاص الذين يبحثون عن وظائف حتى يجدوا لهم الوظائف المناسبة، وكان هؤلاء الموظفون يقيمون على أساس عدد المقالات التي يجرونها فكان الشغل الشاغل لهؤلاء الموظفين - كما وجد بلاو- أن يتموا أكبر عدد ممكن من المقابلات بغض النظر عن النجاح في العثور على عمل للباحثين عنه، وبذلك تحول إهتمام الموظفين عن الهدف إلى التركيز الشديد على الإجراءات، ويروي لنا كذلك توفيق الحكيم قصة ذلك الضابط الذي وجه إهتمامه الرئيسي لتأنيب العسكري الذي كتب التحقيق في جريمة قتل في عدد قليل من الصفحات، وكان من واجبه أن يكتبه في صفحات طويلة لأنها "جريمة قتل".

7.4. التأثير بنية الإدارة في استعمال التقييم:

¹ الثابت، زهير. 2001. كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين. دار قباء للطباعة والنشر. القاهرة.
² مرعي، محمد مرعي. 2001. دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات. دار الرضا للنشر. دمشق

يقول بيتش: إذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرا حسنا لهؤلاء الموظفين حتى يمكنهم من الاستفادة من فرص الترقية، وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم لتصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين، فقد يعطي المشرفون تقديرات ضعيفة نسبيا للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء للتدريب، كما يعطي المشرفون مرؤوسيههم تقديرات ممتازة إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في الرؤساء أنفسهم.

ثالثا: سياسة التعويضات

للتعويضات (الرواتب والأجور) دورا مهم في حياة العاملين والمنظمات على حد سواء، من حيث رفع معدل أداء العاملين وكفاءتهم الإنتاجية أو الخدمية، وتعتبر التعويضات من المسائل المهمة التي إهتم بها المسؤولون والعاملين في مجال الإدارة والاقتصاد، والمسؤولين والمهتمين بالقطاعات العام والخاص على حد سواء، وذلك للدور الذي تؤديه التعويضات في الحياة اليومية للعاملين والمسؤولين والمهتمون باعتبارها مدخل رزق من ناحية، وعلى المنظمة والمسؤولين من ناحية ثانية، لأنها نسبة لا يستهان بها من تكلفة العمل بمختلف المنظمات.

ويؤكد كل من ديسلر وجاري¹ أن التعويضات بمنزلة المحرك الأساس للموظفين، حيث يرتبط مباشرة ببقائهم وانتقالهم، كما له علاقة برضاهم الوظيفي الذي يتأثر بمستوى أدائهم، وبذلك يؤثر على إستمرار وبقاء المنظمة والتفوق والنافسة والتفوق وزيادة الثروة، إضافة إلى إن التعويضات تمثل تكلفة للمنظمة بنسب مختلفة بحسب وضع المنظمات والأقاليم والقطاعات التي تعمل في نطاقها، حيث تتأثر الأجور والمزايا التي تقدمها المنظمة للعاملين على السياسات المتخذة في تعويضهم.

كما أن علاقة التعويضات بالرضي الوظيفي للعاملين علاقة متينة ووثيقة فهي سبب رئيسي له وقد قام مجموعة من الباحثين بدراسات حول الرضا الوظيفي للعاملين لعدد كبير ممن يعملون في عدة منظمات وعلى فئات مختلفة وفي عدة دول مختلفة منهم دراسة (أبو رمضان، 2004)²، ودراسة (العكش، 2007)³، وقد توصلوا إلى عدة نتائج متباينة كون هذه الدراسات تهدف جميعها إلى التحقق على ما يؤثر على رضا العاملين سواء كان إيجابيا أو سلبيا ومن بين أهم هذه النتائج أن للتعويضات الأثر الكبير على رضا وهذا ينعكس تماما على جودة أدائهم للعمل للرفع من حصيلة إنتاجهم.

1. أهمية التعويضات:

مما لا شك فيه أن نظام التعويضات داخل أي منظمة يعتبر من المواضيع المهمة التي تلقى اهتماما في عدة مجالات منها الإدارة والمحاسبة ويرجع ذلك لما لها من تأثير كبير داخل المؤسسات، ولا يأخذ بالاعتبار تبعيتها لأي من القطاعات سواء كانت اقتصادية أو غيرها لأنها تغطي الإيرادات كما أنها جزء من التكاليف الإدارية كون أن النفقات تعويض داخل المؤسسات أو المنظمات قد تصل إلى نسبة عالية جدا من مجمل النفقات، كونها تؤثر على العاملين وذلك من حيث الإنتاجية ومستوى أدائهم للعمل ومستوى معيشتهم، كما أنها تؤثر على العاملين من الناحية النفسية والاجتماعية والاقتصادية أما بالنسبة لتأثيرها على

1 كتاب جاري ديسلر إدارة الموارد البشرية (2003)

2 دراسة أبو رمضان، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة: مجلة جامعة الأزهر بعبدة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2

3 دراسة العكش بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"

مستوى الدولة ومنظمتها فهي تعمل على تحقيق الولاء والالتزام وتحقيق أعلى نسبة من الإنتاجية والتخفيض من معدل دوران العاملين وترشيد الإنفاق .

2. أهداف التعويضات:

لخص كلا من عساف¹، وعبد الوهاب²، أهم أهداف التعويضات:

- أ- دفع العاملين للحصول على درجات أداء عالية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- السعي وراء زيادة الإنتاجية والرفع من الحدة التنافسية ولا يتأني ذلك إلا بإتباع نظام تعويضات جيد ومناسب لإستقطاب القوة القادرة على العمل.
- ت- المساواة و العدالة بين العاملين لا توجد وسيلة لتحقيقها أفضل من التعويضات.
- ث- إظهار المنظمة في صورة حسنة في علاقتها والعاملين والزلاء.
- ج- العمل على إشباع كل ما يحتاجه العاملون والرفع من معنوياتهم وتعزيز الإلتزام والولاء لديهم.

3. خصائص التعويضات:

يمكن ذكر أهم خصائص التعويضات في ما يلي:

- أ- التنوع: تختلف التعويضات بحسب القطاعات الإنتاجية أو الخدمية.
- ب- الحجم: تختلف التعويضات تبعاً لخصائص المنظمة ووظائفها والعاملين فيها.
- ت- أسلوب الزيادة: تكون الزيادة تبعاً لخصائص النوعية والكمية للعاملين.
- ث- التكرار: تمنح التعويضات بحسب وحدة الزمن في الدفع سواء كان سنويا أو شهريا أو يومي.
- ج- التصميم: تتكون من سلم الرواتب واللوائح والقوانين المنظمة لها.
- ح- الإلزامية: يلزم كل المنظمات أو المؤسسات.

رابعا: سياسة التوظيف

تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة و الوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، بحيث نجد أن هذه الإدارة هي التي تتكفل بإجراءات توفير اليد العاملة وتوزيعها على مختلف أقسام المؤسسة وفروعها. وتعتبر وظيفة توفير اليد العاملة للمؤسسة مهمة وأساسية لتطوير العمل الوظيفي ونتائج تفاعل مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتسلسلة فيما بينها، التي تدخل ضمن ما يعرف بمفهوم توظيف الموارد البشرية. وتعتبر وظيفة من المهام الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي سوف يتم شرحها بالتفصيل في هذا البحث.

تعد عملية التوظيف من الوظائف المهمة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف "تزويد المصالحح و الورشات والمخازن بالأفراد اللازمين من الناحية العدد والأداء، بحيث تعتبر هذه الوظيفة

1 عساف، محمود، 1986، أصول الإدارة، منشورات جامعة المنصورة، مصر.

2 عبد الوهاب، علي محمد، 1974، تقييم الأداء - دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية مصر

ضرورة لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة، فيعرف التوظيف بأنه عبارة عن مهمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاختيار الموظفين من بين مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه (Jean, 1979)¹.

وتعرف وظيفة التوظيف أنها تمثل توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من إختيار وتعيين الأشخاص للعمل (القاعوري، 2005).

ومن خلال ما سبق عرضه من تعاريف يرى الباحث أن هناك من حصر التوظيف في المعنى الضيق له (استقطاب، إختيار، تعيين)، في حين أن هناك من أعطاه معنى واسعاً، ليشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ويقترح الباحث أن المعنى الأول هو الأصح لأن التوظيف ما هو إلا نشاط فرعي من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وعليه فإن الدراسة تعرف التوظيف بأنه النشاط التنظيمي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية تم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين من ناحية الأداء والمعرفة المهنية لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من خلال جهود الإستقطاب المبذولة من قبل إدارة الموارد البشرية المهمة في سبيل ترغيب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة في العمل للالتحاق بالمنصب الشاغر ومن ثم السعي لإختيار الأفراد الأكثر كفاءة وبما يناسب عمل المؤسسة من بين المستقطبين، ليتم قبوله وتعيينه في المنصب الشاغر بصفة مؤقتة أو دائمة.

1. أهداف التوظيف:

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لوظيفة التوظيف أن لها عدة أهداف لعل من أهمها ما يلي (سالم، 1997)²:

- ✚ محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.
- ✚ تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين
- ✚ الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد
- ✚ الوصول إلى الحد الأقصى في إسهام الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✚ ضمان وتأكيد جدارة القيادة وكفاءتها وقدرتها.
- ✚ وضع المترشح في المكان المناسب له الذي يسمح له باستخدام طاقته وقدراته.
- ✚ تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
- ✚ تقديم أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة إختيار أحسنهم.

1 measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

2 سالم، 1997 التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية التسيير العقاري

2. أهمية ودور التوظيف:

يحتل التوظيف أهمية بالغة في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتؤدي عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من خلال سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات.

ويرى فيصل¹ 2008 أن أهمية التوظيف تكمن في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فهدفها الأساسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لأنها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الإستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها.

بينما يرى (الوصفي، 2005)² أن أهمية وظيفة التوظيف من خلال الدور الذي يؤديه التوظيف في إدارة الموارد البشرية حيث تضطلع بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مساهمهم المهني، وذلك من خلال ما يسمى عملية تكوين "الموارد البشرية" التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة وتمثل هذه الوظائف في تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء، ومن هذا الأساس تؤدي عملية التوظيف فيها دوراً أساسياً من خلال إرتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول نظام موارد المؤسسة ووظائف ادارة الموارد البشرية

تمهيد المبحث الثاني:

سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة وقد تم عرض هذه الدراسات وفق تتبع زمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك يأتي التعقيب على هذه الدراسات، وأبرز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات الأجنبية

❖ دراسة MarymShahzadi ,Muhammad Shaaib and Rab Nawaz Lodhi: Impact Study

of enterprise Resource Planning (ERP) in HRM Practices³

¹ حسونة فيصل، 2008، إدارة الموارد البشرية، دار أوسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن .

² عمر الوصفي، 2005، غدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد إستراتيجي) الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع عمان

³ MarymShahzadi ,Muhammad Shaaib and Rab Nawaz Lodhi: Impact Study of enterprise Resource Planning (ERP) in HRM Practices

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، عرضت هذه الدراسة في مجلة الشرق الأوسط للبحوث العلمية -218 (1): Middle-East Journal of Scientific Research 21 (1): 218-222, 2014 ISSN 1990-9233. حيث استخدم SPSS كأسلوب لمعالجة هذه البيانات.

شملت 300 موظف في خمس شركات باكستانية وهي " نستلي باكستان، أنقرو فودس، موبيليك، لوميسايفرسي، أور يونت كمباني" من مستعملي نظام ERP، ومن يؤثر عليهم نظام ERP بشكل مباشر، حيث جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- 1- أثر سلبي لنظام ERP على التوظيف واختيار الأشخاص؛
- 2- أثر سلبي لنظام ERP على الأجور والمكافآت والعلاوات؛
- 3- أثر إيجابي على التدريب وأداء العاملين داخل المؤسسة.

❖ دراسة: HELENA TADINEN HUMAN RESOURCES MANGEMENT ASPECTS OF

ERP SYSTEMS PROJECTS رسالة ماجستير في نظم المعلومات المالية المتقدمة المدرسة السويدية للاقتصاد وإدارة الأعمال، 2005¹

المنظمات الفنلندية الكبيرة والمتوسطة التي لديها مشروع تخطيط موارد المؤسسة إذ استخدم المنهج الوصفي للاستطلاع عن طرق الإنترنت، (توزيع الاستبيان على 375 مدير تكنولوجيا المعلومات في الشركة) هدفت الدراسة إلى أهمية الجوانب المتعلقة بالإدارة الموارد البشرية في نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومدى مساهمتها في نجاح أو فشل تطبيق هذا النظام لأن الإدارة الموارد البشرية تأثير كبير على نجاح أو فشل نظام تخطيط موارد البشرية التي تجعل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ينجح أو يفشل.

❖ دراسة: Hassan Rangriz, The Impact of Human Resource Information System on

Strategic Decisions in Iran, Computer and Information Science, Vol. 4, No. 2; March 2011²

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير نظام الموارد البشرية على القرارات الإستراتيجية بحيث تم توزيع إستبيان على 19 بنك شمل 172 موظف في غدارة الموارد البشرية، حيث توصل إلى:

- 1- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية من قبل خبراء الموارد البشرية في صنع القرارات الإستراتيجية؛
- 2- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية من قبل خبراء الموارد البشرية في دعم المهام الإستراتيجية؛
- 3- ينظر لنظام معلومات الموارد البشرية كتكنولوجيا مواتية لخبراء الموارد البشرية؛

¹ HELENA TADINEN HUMAN RESOURCES MANGEMENT ASPECTS OF ERP SYSTEMS PROJECTS

رسالة ماجستير في نظم المعلومات المالية المتقدمة المدرسة السويدية للاقتصاد وإدارة الأعمال، 2005

² Hassan Rangriz, The Impact of Human Resource Information System on Strategic Decisions in Iran, Computer and Information Science, Vol. 4, No. 2; March 2011

4- سيتم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بشكل مختلف من قبل البنوك في دعم إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المستقبل؛

5- استخدام نظام المعلومات البشرية لإتخاذ قرار إستراتيجي يؤدي إلى تعزيز المكانة المهنية.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة طارق بسام الحلبي-2013-دراسة ماجستير¹ العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة: الشركات

المتوسطة والصغيرة الحجم في الأردن

هدفت هذه الدراسة التي شملت 71 مستخدم للنظام إلى معرفة العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المؤسسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة عمان المملكة الهاشمية الأردنية إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة، إذ استعملت الاستبيان كائدات للدراسة.

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات الهامة نذكر منها:

1- درجة التوافق بين ERP وعمليات المؤسسة كان متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

2- درجة دعم الإدارة العليا كان متوسط المستوى؛

3- درجة كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات كان مرتفع المستوى؛

4- دعم موردي النظام كان متوسط المستوى؛

5- جودة المعلومات المتوفرة في ال ERP في المؤسسات الأردنية بشكل عام مرتفع المستوى؛

6- توالي المؤسسة الأردنية الصغيرة المتوسطة إهتماما وحرصا كبيرين على تطوير قسم تكنولوجيا المعلومات.

❖ دراسة: إسحاق محمود الشعار-2013 أثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ ERP²

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ ERP في المنظمات الخدمية الأردنية (قطاع الاتصالات والمستشفيات الخاصة) إذ تمت معالجة البيانات اعتمادا على برنامج SPSS الذي شمل 217 مستخدم النظام وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في أسلوب الانحدار المتعدد وأسلوب الانحدار البسيط، خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

1. العوامل الإستراتيجية المتمثلة في (دعم الإدارة العليا وإدارة المشروع) والعوامل التكتيكية المتمثلة في (الإتصالات،

التدريب وتعليم المستخدمين، دعم موردي النظام، تخطيط موارد المؤسسة)؛

¹ دراسة طارق بسام الحلبي-2013-دراسة ماجستير

² دراسة: إسحاق محمود الشعار-2013 أثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ ERP

2. تؤثر في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة بينما لم يتبين أي تأثير على نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة لمتغير إعادة هندسة الأعمال.

❖ دراسة. دادان عبد الغاني، رجم خالد تقييم أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك- حاسي مسعود - مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة ديسمبر 2015¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة مخرجات نظام ERP في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة DP حيث شملت هذه الدراسة 40 موظفا بمؤسسة سوناطراك DP مديرية الإنتاج بإدارة حاسي مسعود أين أعتمد من أجل استكمال الدراسة الميدانية على مايلي:

1- الزيارة الميدانية من خلال وصف وتحليل نظام ERP في المؤسسة؛

2- المقابلة وهذا من أجل الحصول على معلومات حول مصالح ودوائر المؤسسة، نظام المعلومات في المؤسسة، نظام المعلومات الخاص بمواردها البشرية؛

3- الاستبيان: بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان التي تحتوي مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تأثير نظام ERP على كفاءة القرارات المتخذة بشأن المورد البشري.

إذ تمت معالجة البيانات معتمدا ببرنامج SPSS على ألفا كرو نباخ وهذا بناء على معالجة قيمة ألفا لكل محور من محاور الاستبيان.

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي لنظام ERP أثر مباشر على كفاءة وفعالية نظام إدارة الموارد البشرية، كما ساهم في زيادة دقة العمليات وتوفير المعلومات الازمة على المورد البشري، إضافة إلى فعالية تخطيط التدريب والموارد البشرية وتسيير المسار المهني كما توصلت الدراسة إلى أن مساهمة نظام ERP في عملية تقسيم الأداء تبقى بشكل متوسط، وهذا راجع لعدم الإستغلال الأمثل للنظام.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء بالغة العربية أو الأجنبية واستخراج

أوجه الشبه والاختلاف بينهما،

أولا: أوجه التشابه

تكمن أوجه الشبه في أن أغلب الدراسات كانت تهدف إلى تحديد مفهوم وأهمية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

ERP وإبراز أثره على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.

¹ دراسة. دادان عبد الغاني، رجم خالد تقييم أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك- حاسي مسعود - مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة ديسمبر

ثانياً: أوجه الاختلاف

هنالك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، نوع القطاع والعينة والمتغيرات والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(1.1):مقارنة بين الدراسات الحالية والسابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية بين سنوات	تمت الدراسة الحالية في مدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة سنة 2018	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة من بلدان عربية وأجنبية وحسب مؤسسات مختلفة	تناولت الدراسة في مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الوطنية للتنقيب	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص	كانت الدراسة في القطاع العام والمتمثل في المؤسسة	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة عدة متغيرات مختلفة	تناولت الدراسة متغيرين نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية	من حيث المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تلخصت أهم مجالات استفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- فتح المجال أمام الباحث لتبني المنهجية المتبعة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد أسئلة المقابلة؛
- إبراز مختلف الجوانب الممكن دراستها في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؛
- التعرف على مختلف النتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة مما أمكن الباحث للانطلاق في الدراسة الحال.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل من خلال العرض للجانب النظري للدراسة إلى توضيح مفاهيم حول كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تم تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة وكذلك التعرف على مفاهيم متعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية.

وفي الأخير تم إنهاء الفصل بمجموعة من الدراسات السابقة التي يمس بمجملها كل من المتغيرين والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج تعكس في مجملها أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على إدارة الموارد البشرية، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للتنقيب لمديرية الموارد البشرية.

الفصل الثاني

واقع نظام تخطيط موارد المؤسسة

وتأثيره على وظائف إدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض المنهج المستخدم في الدراسة، بإضافة إلى مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وكذا الأدوات المستخدمة في الدراسة كما أننا سنتطرق لنظام المعلومات ERP المعتمد في مؤسسة ENAFOR إضافة إلى بعض المؤشرات المستعملة في إدارة الموارد البشرية وبهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين حيث خصص المبحث الأول لمعرفة عينة وأدوات الدراسة وكذا التكوين بالمؤسسة أما في المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج ومناقشة أسئلة المقابلة والمعينة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

سنتطرق في هذا المبحث إلى طريقة الدراسة وكذلك المنهج وعينة الدراسة، بإضافة إلى الأدوات المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة

سنتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة وكل من مجتمع عينة الدراسة.

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة

يعتبر المنهج مختلف لخطوات التي يعتمد عليها الباحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، حيث يعبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المناهج التالية:

1- المنهج الوصفي التحليلي: هو الذي يتيح لنا جمع المعلومات والبيانات عن الموضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي

تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

2- المنهج الاستقصائي: وهذا من أجل استغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة

المتعلقة بأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

❖ المصادر الثانوية: حيث تتمثل في الكتب والمراجع بالعربية وبالإنجليزية، الملتقيات والمقابلات وكذلك

الدراسات والأبحاث السابقة.

❖ المصادر الأولية: حيث تتمثل هي الأخرى في جمع البيانات الأولية من خلال الملاحظة و المقابلة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في مستخدمي مؤسسة ENAFOR وهذا راجع لحجمها الكبير سواء من

ناحية الأنشطة أو توزيعها الجغرافي أو عدد العمال، فهي تعد من بين المؤسسات الجزائرية الكبيرة والناجحة في مجال التنقيب، وكذا للإستعمالها لعدة تقنيات حديثة ومتطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

2- عينة الدراسة: تمثل عينة الدراسة المستهدفة في المؤسسة في مديري ومستخدمي كل من مديريةية تكنولوجيا المعلومات

والاتصال ومديرية الموارد البشرية وهم كالآتي:

- مدير مديريةية تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- مهندس نظم المعلومات؛
- تقني سامي في الإتصالات؛
- مدير دائرة الموارد البشرية؛
- رئيس دائرة التدريب؛

الفصل الثاني: واقع نظام تخطيط موارد المؤسسة وتأثيره على وظائف إدارة الموارد البشرية

- رئيس دائرة الأجور وإثنان من مستخدميها؛
- رئيس دائرة التوظيف وإثنان من مستخدميها؛
- رئيس دائرة أداء العاملين.

وسنحاول فيما يلي عرض موجز للتعريف بالمؤسسة:

ثانياً: التعريف بالمؤسسة:

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

جدول رقم (1.2): التعريف بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR

التسمية	المؤسسة الوطنية للتنقيب
إختصار	ENAFOR
تاريخ التأسيس	1981/08/01
الصيغة القانونية	SPA
رأس المال	14 800 000 000 دينار جزائري
المقر	المنطقة ص بئر مسعود حاسي مسعود ورقلة
عدد العمال	6 130 عامل

المصدر: وثائق المؤسسة

كما تتكفل المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بالعمليات والأنشطة التالية:

- 1- الحفر لاستكشاف واستغلال مكامن النفط والغاز والمسطحات المائية للشركات المحلية والأجنبية؛
- 2- صيانة الآبار المنتجة للنفط والغاز WORK OVER؛
- 3- نقل آلات الحفر ومخيمات الحفر.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية الذكر:

الفرع الأول: المعاينة الميدانية

وهذا من خلال إجراء معاينة ميدانية لنظام المعلومات المعتمد من خلال تحليل وصف النظام (البرامج، العتاد،

الشبكات، مركز البيانات..... إلخ). وهذا قصد التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير النظام في المؤسسة.

1. وصف نظام تخطيط موارد المؤسسة:

➤ **المورد البشري:** نظرا لكبير المؤسسة وتوزع آلات الحفر داخل وخارج الوطن، وتعدد نشاطاتها واحتوائها لعدد

كبير من العمال، لاحظنا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمديرية الموارد البشرية بمختلف دوائرها حيث تحتوي على

103 عامل، وكذا مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تحتوي هي الأخرى على 38 عامل من مديريين

نواب، رؤساء مصالح، موظفون

➤ **تعريف بالمشروع:** نظرا لحجم وكثرة عمليات ومعاملات مؤسسة ENAFOR فهي بحاجة إلى نظام متكامل

ومرن يسمح بالإطلاع على المعلومات في الوقت الآني كما يسمح بالتفاعل بين مختلف العمليات المالية والمحاسبة وإدارة، مستوى التشغيلي، تمكن من الرصد واتخاذ القرارات في جميع مستويات النشاط.

ومن أجل إتخاذ قرارات رشيدة قررت المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR تطبيق نظام ERP، وكان هذا شهر أوت 2004 حيث قدرت تكلفة شراؤه بأكثر من أربعين مليون دينار.

حيث كانت ومن بين الأسباب لتبني هذا النظام من طرف المؤسسة هي:

✓ البرامج ليست متكاملة بشكل كامل، مما أدى إلى التكرار والتناقض في بعض الأحيان بين البيانات

والمعلومات التي تنتجها متلف الهياكل؛

✓ الشبكات المحلية للمواقع ليست متصلة وبالتالي صعوبة نقل البيانات من موقع إلى آخر؛

✓ صعوبة المراقبة وغياب التنسيق الجماعي مما أدى إلى تعارض مصالح الوظائف المختلفة؛

✓ تأجيل الأعمال مما أدى إلى تأخر وصول المعلومات وبالتالي انخفاض جودة القرارات المعتمدة عليها؛

✓ عدم وجود قاعدة بيانات موحدة، مما جعل من الصعب تبادل المعلومات المشتركة، وقلل من التأزر بين

الهياكل؛

على الرغم من الفوائد التنظيمية للإجراءات تحسين النظام المعلوماتي، التي أجرت خلال السنوات الثلاث الماضية.

2. أهداف المشروع :

تمحورت أهداف المشروع في النقاط الرئيسية التالية:

✓ تطبيق حل متكامل كلياً ومرن، يسمح للمؤسسة الوطنية للتنقيب بتطوير عملياتها في بيئة تقنية؛

✓ إدخال أحسن تطبيقات التسيير والمراقبة؛

✓ منح المستخدمين أفضل الخصائص والاستعمال لأحسن تنفيذ لمهامهم و أنشطتهم المهنية من أجل

القدرة على مواجهة المنافسة الدولية المتزايدة؛

✓ توسع التغطية المعلوماتية؛

✓ جعل المعلومات موفرة في الوقت الفعلي من أجل اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية ؛

✓ إلغاء الأنشطة الغير منتجة مثل الإرسال المزدوج عند إدخال المعطيات في أنظمة مختلفة.

و من أجل تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه فإن نظام ERP يتضمن عدة وحدات (Les Modules). ومن وجهة نظر وظيفية تم

تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة في الميادين التالية:

✓ المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية (CO/FI)؛

✓ التموين وتسيير المخزون (MM)؛

✓ تسيير الصيانة (PM)؛

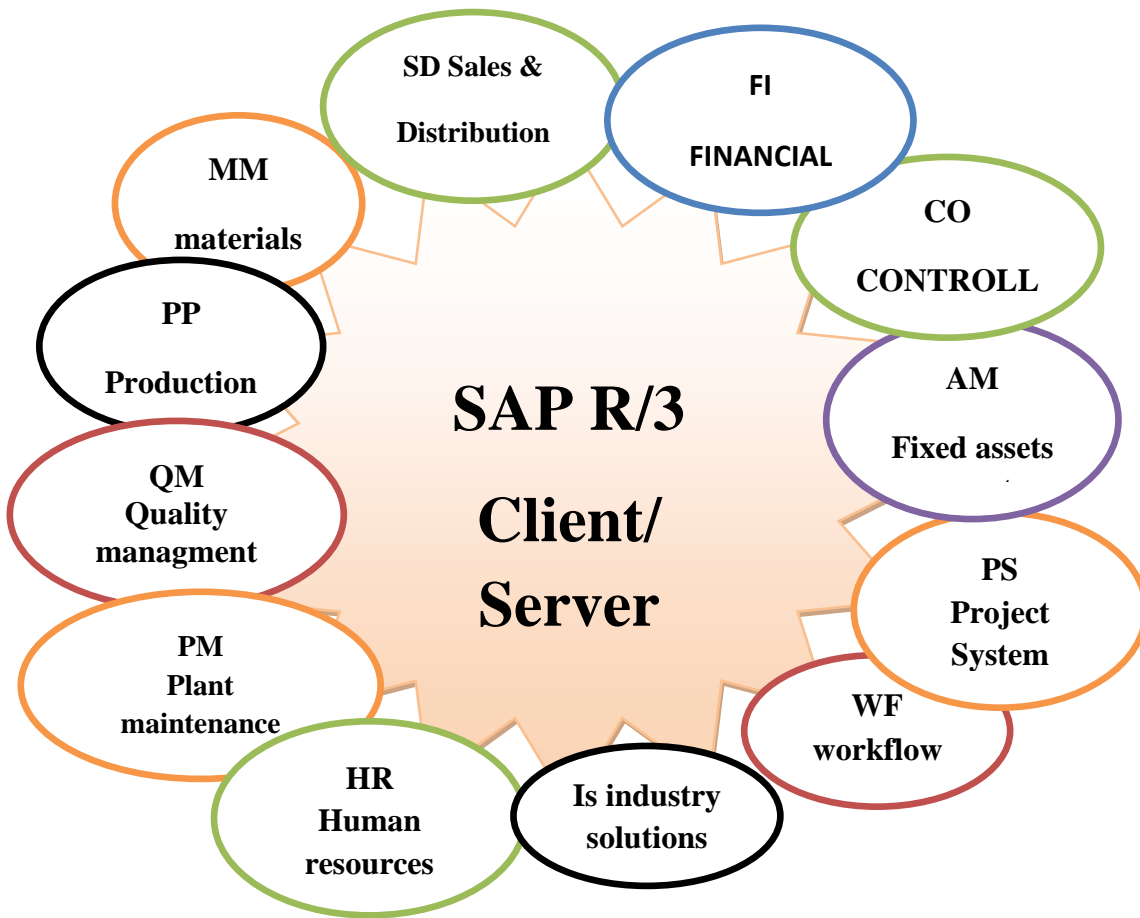
✓ تسيير المشاريع (تسيير الورشات) (PS)؛

✓ تسيير الموارد البشرية (HR)؛

✓ تسيير الفوترة (SD) .

3. نطاق المشروع : يمكن ذكر نطاق المشروع في الشكل أدناه.

الشكل (1.2): وحدات نظام تخطيط موارد المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على وثائق المؤسسة

4. مهام مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال (DTCI) في المؤسسة:

وتتمثل مهام مديرية التكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:

- ✓ التأكد من توفر المعدات في ما يخص الإعلام الآلي، الاتصالات السلكية ولاسلكية؛
- ✓ تحديث وتطوير نظام المعلومات في المؤسسة؛
- ✓ التكوين والتدريب بطريقة العمل بالنظام وكيفية الاستغلال الأمثل له؛
- ✓ الحرص على التطوير والتسيير الأمثل لخدمات الاتصال والمعلومات في المؤسسة؛
- ✓ ضمان اليقظة في مجال تكنولوجيا الاتصال المعلومات في مختلف مجالات نشاطها؛
- ✓ تقديم الدعم في الوقت المناسب لمختلف مستخدمي النظام؛
- ✓ وضع خطة لتدريب وإعادة تأهيل المستخدمين؛
- ✓ ضمان الصيانة والعمل الجيد والأمن للنظام؛
- ✓ تحديد مختلف المسؤوليات عن طريق النظام لمختلف المديرات؛
- ✓ ضمان الحفظ واسترجاع قواعد المعطيات للنظام؛
- ✓ تثبيت وإدارة البنية التحتية للشبكة الداخلية للمؤسسة ؛
- ✓ ضمان حماية الشبكة الداخلية.

5. العتاد الخاص بنظام التخطيط موارد المؤسسة ERP :

حيث يتمثل العتاد في مجموعة من الخوادم تقوم بعدة وظائف موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.2) العتاد الخاص بنظام تخطيط موارد المؤسسة

الرقم	الخادم	العلامة
01	Serveur Rack able	HP
02	Serveur Tour	HP
03	Serveur Blide	HP
04	B de Stockage	HP
05	Serveur Rack able	DELL
06	Win serveur + Call	Système

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لوثائق المؤسسة

6. الشبكات والعتاد الخاص بها

1.6 الشبكات: تستخدم المؤسسة في نشاطاتها الانترنت كما تستعمل في نفس الوقت شبكات خاصة للاستعمال تدعى

بالشبكات المحلية الانترنت؛ فالانترنت هي شبكة خاصة بالمؤسسة تمكن فقط المستخدمين من الاستفادة من خدماتها؛

الجدول رقم (3.2) العتاد الخاص بالشبكات

العدد	التعيين	الرقم
02	Armoire de brassage 19" 42U	01
65	Armoire de brassage 19" 16U	02
2	Cours 6506	03
40	Distributeur	04
97	Switch d'accès	05

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لوثائق المؤسسة

حيث توفر الشبكة جملة من الخدمات وهي:

- ✓ خدمة البريد الإلكتروني الداخلي؛
- ✓ الاتصال عن طريق الهاتف بالشبكة مما يتيح للمؤسسة التواصل بين مختلف ورشات الحفر؛
- ✓ إمكانية تبادل الملفات بين مختلف المستخدمين؛
- ✓ السماح باستعمال برنامج نظام تخطيط موارد المؤسسة .

2.6 العتاد الخاص بالشبكة الداخلية

حيث يمكن توضيح العتاد الخاص بالشبكة الداخلية في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4.2) العتاد الخاص بمحطة طرفية متناهية الصغر

العدد	التعيين	الرقم
67	Antene Parabole 1.20m de diamètre	01
67	BUC	03
67	LNB	04
75	Net Modem iDirect	05

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لوثائق المؤسسة

7. قاعدة البيانات

تحتوي مؤسسة ENAFOR على ثلاثة مراكز لقاعدة البيانات في أماكن مختلفة، حيث تحتوي كل منها على مجموعة من الخوادم، لا يحق لأي شخص كان أن يدخل إلى هذه المراكز باستثناء الأشخاص المرخص لهم . كما توجد عدة سياسات أمنية لضمان سرية المعلومات وضمان الحفاظ عليها من التلف أو الضياع أو التسريب وفي ما يلي جدول يلخص مجموعة الخوادم في مركز البيانات.

الجدول رقم(5.2) خوادم مركز البيانات في المؤسسة

الوظيفة	العدد	الخادم	الرقم
التسيير البريد الداخلي	2	Serveur de Messagerie	01
مراقبة الأجهزة المتصلة بالشبكة	6	Serveur Active directory, DHCP, DNS, Certificats, GPO	02
خادم تثبيت نظام تشغيل	1	Serveur de déploiement automatique de Système d'exploitation	03
تحديث برامج ميكروسوفت	1	Serveur de mise à jour Produits Microsoft	04
برنامج مضاد الفيروسات	1	Serveur de l'antivirus	05
خادم الملفات	2	Serveur de fichier	06
تسيير حقوق برامج ميكروسوفت	1	Serveur de gestion de licences Microsoft	07
خادم الأنترنت	1	Serveur Proxy Web	08
خادم الإتصال بالشبكة	2	Serveur de communication IP	09
خادم لموقع الشركة	1	Serveur de Site WEB	10

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

8. وصف نظام تخطيط موارد المؤسسة في مديرية الموارد البشرية :

حيث أن في مديرية الموارد البشرية، العمليات والتطبيقات السابقة كانت تكبح وبشكل دائم السير الجيد لمختلف المصالح، وهي كما يلي:

- المعالجة النصف آلية للأجر؛
- إحصاء المدخلات والمخرجات؛
- متابعة مختلف الإجراءات؛
- السيطرة على تكاليف التكوينات؛
- تسيير المتربصين والمدرسين.

حيث من بين أسباب الصعوبات في سير العمل راجع لحجم والتوزيع الجغرافي للشركة حيث أن هذا الأخير له أثر كبير على صعوبة إدارة الموارد البشرية، من خلال صعوبة انتقال المعلومات بين مختلف الهياكل خارج وداخل المديرية؛ حيث كل هذه المشاكل أدت إلى التوجه إلى نظام تسييري متكامل.

9. المزايا التي قدمها نظام تخطيط نظام موارد المؤسسة للمؤسسة :

➤ التسلسل الزمني المعطيات: المعطيات في SAP تسيير عن طرق فترات الصلاحية، لا يتم تغيير المعلومات كما لا يتم إتلافها، وعلى وشك إنتهاء الصلاحية للبيان الأول، البيان الجديد سيدخل حيز التنفيذ في اليوم التالي لتاريخ إنتهاء البيان القديم؛ في جميع الأحوال، النظام يحفظ كل صور البيان ويسمح بإسترجاعها في أي وقت، ومن الممكن كذلك إدخال المعطيات مسبقا، والتي سوف تصبح نافذة المفعول في تاريخ مستقبلي، مما يشكل أداة محاكاة جد فعالة؛

➤ إدارة الوقت: على عكس الأنظمة التقليدية التي تجبر المسير على إدخال وحجز نشاط الموظف يوم بيوم، سوف يقتصر إدخال في SAP فقط على الإستثناءات (الغياب، البعثات،...)، كما أن هذا النظام يعلم مسبقا الدوران النظري للموظف؛ بالإضافة إلى ذلك، النظام يولد تلقائيا وفقا لقواعد الحق في الإجازات(العطلة، التعويض)،

➤ تسيير الأجور: التغيير في الوضعية مثل زيادة الأجور في وسط الشهر مثلا، يخلق انقسامًا في الأجر للموظف الذي كان سيحصل على نصف راتبه بموجب التصنيف القديم والنصف الأجر مع الجديد، هذا العلاج مع النظم الأخرى؛ يترك عادتًا إلى الشهر المقبل بنما يتم التكفل بها جيدا بواسطة SAP وفي نفس الشهر؛

➤ تسيير القروض المالية المتعددة: SAP يوفر القدرة على التسيير من خلال الراتب تسديد العديد من القروض ذات طبيعة وشروط مختلفة، كما يسمح بإهتلاكها الاستثنائي بطريقة جزئية أو متكاملة؛

➤ تكامل كلي مع الأنظمة الأخرى: المشروع يقدم قاعدة معطيات موحدة وتتقاسمها متلف المصالح والهياكل التي تتفاعل مع مصالح مديريةية الموارد البشرية مع احترام الميزات الخاصة بها؛ وبالإضافة إلى المزايا السابقة يجدر بنا ذكر بعض المزايا الأخرى نذكر منها:

- تسيير الكفاءات؛
- التكوين؛
- التوظيف؛
- تسيير المسارات الوظيفية.

10. إيجابيات نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة

- وجود شبكة محلية توفر العديد من الخدمات مما يهّل سرعة الإتصال والحصول على المعلومة في الوقت المناسب؛
- إستعمال تقنيات حديثة للإتصال لربط مختلف ورشات الحفر بالقاعدة الصناعية VSAT؛
- تكوين الموارد البشرية وتأهيلها لتسيير نظام المعلومات؛
- توفير ملفات مختلفة لتسهيل إستعمال النظام؛
- وجود الدعم من طرف الفريق المسير لنظام للمستعملين؛
- توحيد التطبيقات وطريقة المعالجة لكل المستخدمين؛
- استخدام إجراءات موحدة في التسيير؛
- حفظ البيانات لقاعدة بيانات موحدة خاصة بالمؤسسة؛

- توفير مساحة في قاعدة المعطيات خاصة بتدريب على استخدام النظام؛
- تسهيل الرقابة على عمليات الخاضعة لنظام وتسهيل تنفيذ المهام واتخاذ القرارات بفعالية؛
- الحفظ الآلي للبيانات بشكل يومي.

11. سلبيات نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة

- التأخر في إجراء التحديث للنظام مما قد يؤثر على فعالية أدائه؛
- عدم الاستغلال الكلي لنظام ERP ، كالتطبيق الخاص بوظيفة مراقبة التسيير وبعض من تطبيقات الموارد البشرية؛
- نقص بعض السياسات الأمنية الواجب اتخاذها مثل توفير برنامج مضاد الفيروسات؛
- عدم توفر مكان آخر لحفظ نسخ احتياطية من قاعدة البيانات رغم تعدد القواعد أماكن نشاط المؤسسة؛
- نقص الدعم التكويني الكافي من طرف موردي النظام.

12. السياسات الأمنية الخاصة بحماية النظام وقاعدة بيانات نظام تخطيط موارد المؤسسة

- تطبق المؤسسة الوطنية للتنقيب بعض السياسات وهي كالتالي:
- تثبيت برنامج مضاد الفيروسات الخاص بالشركة؛
 - وجود جهاز مضاد للحرائق في مركز قواعد المعطيات؛
 - وجود ثلاثة مراكز لقواعد المعطيات؛
 - شراء حقوق كل البرامج المثبتة في الأجهزة (...., Office, Windows) وتحديثها دورياً؛
 - تغيير كلمة سر لكل المستخدمين كل ثلاثة أشهر إجبارياً.

الفرع الثاني: المقابلة

تعتبر المقابلة هي الأداة الرئيسية التي ارتكزت عليها الدراسة في جمع البيانات والمعلومات، حيث قمنا بوضع برامج لإجراء المقابلة مع مدير وإطارات كل من مديرية تكنولوجيا معلومات الاتصال وكذا مدير الموارد البشرية، حيث كان الهدف من المقابلة يتمحور حول وصف نظام ERP في المؤسسة والممارسات المعتمدة من طرف غدارة الموارد البشرية، وكيف تساعد مخرجات نظام ERP فيه حيث تضمنت المقابلة محورين وهما كالاتي :

- ❖ **المحور الأول:** مواقع نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة.
- ❖ **المحور الثاني:** واقع نظام تخطيط موارد المؤسسة في مديرية الموارد البشرية.

المبحث الثاني تحليل النتائج ومناقشتها:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في معرفة آثار نظام ERP على وظائف غدارة الموارد البشرية فقد شمل هـ< المبحث على عرض النتائج الدراسة الميدانية مع تحليلها.

الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالمقابلة

أولاً: الأسئلة المتعلقة بواقع نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة

◀ السؤال الأول: ما هو الفرق الجوهرى بين العمل بنظام تخطيط موارد المؤسسة والعمل بنظام برامج الأخرى؟
لا يستعمل في نظام تخطيط موارد المؤسسة تكرار للمعلومات كما تكون هذه المعلومات موحدة في قاعدة بيانات واحدة.
◀ السؤال الثاني: هل العتاد المخصص لتسيير مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة كاف وملائم ومستغل بصفة كلية؟

من ناحية العتاد المخصص لتسيير مشروع ERP يعد كافياً وملائماً بصفة كلية، غير أنه يجدر بنا ذكر أنه غير مشغل بشكل كلي.

◀ السؤال الثالث: هل تلقى مسيري نظام تخطيط موارد المؤسسة الدعم والتكوين من موردي النظام؟ وهل يعد هذا التكوين كافياً؟

يعد الدعم والتكوين من طرف موردي النظام غير كافياً وهذا راجع لعدم الاستغلال الأمثل أو الكلي لنظام.

◀ السؤال الرابع: هل تلقت مديريةية تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدعم اللازم من الإدارة العليا؟
نعم يمكن القول أن مديريةية تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلقت الدعم الكافي من الإدارة العليا غير أنه يوجد هناك غياب للدعم الدائم وبصفة مستمرة .

◀ السؤال الخامس: هل هنالك صعوبات واجهتها المؤسسة في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟
يمكن القول أن هناك جملة من الصعوبات واجهتها المؤسسة والتي تمنع بتطبيق النظام بصيغة كلية حيث يجدر بنا الذكر البعض منها كصعوبة إدماج بعض العمليات وصعوبة تقبل التغيير من بعض المستخدمين.

◀ السؤال السادس: هل يمكن القول أن المشروع حقق الأهداف الموجودة منه؟
لا يمكن القول أن المشروع قد تحقق لكن البعض تحقق والبعض الآخر لا يزال في طور الإنجاز، هذا راجع لعدم الاستغلال الأمثل لنظام.

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بواقع نظام تخطيط موارد المؤسسة في وظائف مديريةية الموارد البشرية

البعد الأول: التدريب

◀ السؤال الأول: هل ساهم نضام ERP في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، تسيير التدريب، تسيير موازنة التدريب وتسهيل عمليات تقسيم التدريب؟

نعم يتوفر لدى المؤسسة الإمكانيات اللازمة من اجل التحكم في التدريب عن طريق نظام ERP وهذا لتوفر على وحدة نظام خاصة بالتدريب.

وعلى الرغم من توفر وحدات نظام خاصة بالتدريب إلا أن مديريةية الموارد البشرية لا تولي أهمية لهاته الوحدة حيث ان المؤسسة بنت النظام القديم عوض عن النظام ERP.

البعد الثاني: التوظيف

➤ السؤال الأول: هل يمكن القول أن نظام تخطيط موارد المؤسسة ساهم في جملة من عناصر التوظيف كجرد المناصب الشاغرة بدقة وسرعة، وضع معايير دقيقة من اجل الانتقاء وتقليص وقت إجراء التوظيف، وإرساء الشفافية في التوظيف؟

يمكننا القول أن نظام ERP لم يساهم في دائرة المستخدمين في وضع معايير دقيقة من اجل اقتناء الأفراد في عملية التوظيف.

ومما سبق يمكن القول أن عدم مساهمة ERP في كل من وضع معايير الانتقاء وإرساء الشفافية في التوظيف راجع لعدم الاستغلال الكلي لوحدة النظام، وعلى عكس ذلك فإن نظام ERP ساهم في دائرة التوظيف في جرد المناصب الشاغرة بدقة كما ساهم في تقليص وقت إجراءات التوظيف بسرعة.

البعد الثالث: الأجور

◀ السؤال الأول: هل ساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في تنظيم تسيير الأجور في دائرة الأجور؟
نعم هنالك قفزة نوعية واستغلال أمثل لنظام في دائرة الأجور وهذا راجع لكبر حجم المؤسسة.

◀ السؤال الثاني: هل ساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في تسهيل صب الزيادة والمكافآت؟
بالرغم من توفر وحدة خاصة بتسيير الزيادات والمكافآت إلا أنه ونظرا للسياسة المنتهجة من طرف إدارة العليا تحول دون تفعيلها.

◀ السؤال الثالث: هل ساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في مقارنة الأجور والمكافآت حسب المنصب في المؤسسات منافسة؟

في هاته النقطة يجدر بنا الذكر أنه بالنسبة للشركة الأم لم تتبنى نفس النظام المعتمد في مؤسسة ENAFOR والمؤسسات التابعة للمؤسسة الأم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظام ERP لم يساهم في مقارنة الأجور والمكافآت حسب المنصب.

◀ السؤال الرابع: هل ساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء؟

ينبغي الإشارة هنا أن نظام ERP تخطى مرحلة معتبرة في تحديد التغيرات في الرواتب نتيجة الترقية والتمثيل في الأداء.

البعد الرابع: أداء العاملين

➤ السؤال الأول: هل يساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في قياس أداء العاملين والتمثل في كل من تقييم دقيق للأداء وفي تحقيق الوظيفي للعاملين وكذا تحديد الفئات التي تستوجب عملية التكوين والترقية، كما انضباط العاملين من خلال المرافقة والمتابعة المستمرة؟

لم تتبنى المؤسسة نهائيا نظام تخطيط موارد المؤسسة من أجل التحكم من أجل قياس أداء العاملين.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)

الفرع الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى: تطبق المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR نظام تخطيط موارد المؤسسة بصفة كلية.

يتضح من خلال السؤال الأول للمقابلة، انه هناك فرق جوهري بين تني المؤسسة لنظام ERP والنظام القديم، أما بالنسبة للسؤال الثاني فنلاحظ أن العتاد المخصص لمشروع ERP كاف وملائم بصفة كلية لنجاح المشروع لكن بالنسبة للاستغلال الأمثل للنظام فإنه غير مستغل كليا كما يعد الدعم والتكوين لتسيير النظام غير كافيا من طرف مورديه وهذا راجع لعدم وجود دعم بصفة مستمرة في الإدارة العليا من جهة ومن جهة أخرى صعوبة تقبل التغيير من بعض المستخدمين، وهذا ما لا يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة من النظام.

وفي الأخير يتضح أن المؤسسة تطبق النظام ERP بشكل ضعيف وهذا راجع لعدم وجو اهتمام كبير من الإدارة العليا والصعوبات التي يواجهها النظام، وهذا ما ينفي الفرضية الأولى.

الفرع الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية: يساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل إيجابي على وظيفة التدريب.

من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا فإن المؤسسة وفرت الإمكانيات اللازمة من أجل التحكم في وحدة نظام التدريب وعلى الرغم من كل هذا فإن المديرية الموارد البشرية فضلت النظام القديم على استعمال نظام ERP وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

الفرع الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثالثة: يعد نظام تخطيط موارد المؤسسة فعالا بصفة مغرية من خلال النتائج السابقة لبعده التوظيف فيجدر بنا الإشارة هنا إلى أن النتائج مقبولة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرع الرابع: تحليل نتائج الفرضية الرابعة: يوجد تأثير قوي لنظام تخطيط موارد المؤسسة على وظيفة الأجور.

بناء على النتائج السابقة الذكر فيجدر بنا الإشارة هنا إلى أن نظام ERP مستعمل بشكل أمثل وبصفة كبيرة في وظيفة الأجور، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

الفرع الخامس: تحليل نتائج الفرضية الخامسة: هناك استغلال أمثل لنظام تخطيط موارد المؤسسة من أجل قياس أداء العاملين.

فيما يخص النتائج المتوصل إليها و الأخيرة لم يلقى نظام ERP الاهتمام والاعتبار الأدنى لقياس أداء العاملين وهذا ما ينفي كليا صحة الفرضية الخامسة.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت التي أجريت في المؤسسة الوطنية للتنقيب والتي كان الهدف منها إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري واختبار مع مدى تطابقه مع الواقع الفعلي حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع تبني مديرية الموارد البشرية لنظام ERP، وكان ذلك من خلال الملاحظة والمقابلة حيث توصلنا من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على إدارة الموارد البشرية.

خاتمة

خاتمة:

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية، وكعينة أجرينا هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للتنقيب، حيث تمت معالجة إشكالية الدراسة من خلال جانب نظري وجانب تطبيقي.

ففي الفصل الأول حاولنا حصر بعض المفاهيم المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، وكذا الدراسات السابقة التي تمت في هذا الموضوع ومقارنتها بالدراسة الحالية، أما في الفصل الثاني قمنا بتحديد منهجية الدراسة و كذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و بعرض نتائج الدراسة، ومن خلالها حاولنا الإجابة على الفرضيات المقترحة في الدراسة عن طريق الملاحظة، وبالأخص المقابلة، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج هي:

أولا: النتائج

- تستحوذ المؤسسة الوطنية للتنقيب على تقنيات متطورة لتسيير نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ؛
- تطبق مؤسسة ENAFOR سياسات أمنية متطورة؛
- بمجهودات معتبرة مبدولة من طرف أفراد مصلحة DTCI من أجل الاستغلال الأمثل لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ؛
- تفاوت نسبة استغلال نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP من دائرة لأخرى؛
- الضغط الكبير على موظفي مصلحة DTCI الذي يؤثر على السير الحسن لهذا النظام؛
- يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على دائرة الأجور بشكل واضح؛
- هروب الكفاءات من مختلف الأقسام إلى مؤسسات أخرى؛
- القضاء على مختلف ظواهر الاحتيال الخاصة بمسار العمال كالترقية مثلا؛
- إهمال شبه كلي لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- غياب شبه تام لعنصري المكافآت و التعويضات مما ساهم من هجرة للعمال؛
- غياب إستراتيجية التدريب والتطوير؛
- انعدام شبه تام للشفافية في التوظيف.

ثانيا: التوصيات

على ضوء النتائج السابقة نقترح مجموعة من التوصيات وهي:

- إعطاء أهمية بالغة للمورد البشري لاعتباره المحرك الأساسي لتنمية المؤسسة؛

- إضفاء الشفافية في عملية التوظيف استنادا لما يوفره نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP من خلال خدمات في هذا المجال؛
- الاهتمام أكثر من طرف الإدارة بالحوافز المعنوية والمادية مما يزيد تعزيز ارتباط العمل بأهداف المؤسسة وزيادة عزمه في تحقيقها؛
- عملية التدريب لا تعتبر كافية لدى وجب الاهتمام أكثر بدراسة احتياجات الأفراد من أجل تكوينهم بشكل جيد؛
- ضرورة التنسيق بين مختلف دوائر مديرية إدارة الموارد البشرية؛
- على المؤسسة توفير التحديثات اللازمة للنظام والتواصل مع مورديه؛
- دعم والإدارة العليا على مختلف الأقسام من أجل الاستغلال الأمثل لوحدة النظام؛
- يتوجب على المؤسسة وضع نظام مكافئات فعال خاصة بالمهندسين قسم DTIC من أجل تصوير نظام المعلومات والاستغناء شيئا فشيئا على موردي هذه الأنظمة؛
- اعتماد تكنولوجيا حديثة في مجال تبريد مركز البيانات والاستغناء على الوسائل التقليدية.

ثالثا: أفاق الدراسة

بعد ما تناولنا هذا الموضوع بنوع من التحليل في حدود الإمكانيات المتاحة، فإنه يبقى بحاجة إلى المزيد من التعمق نظرا لأهميته، لدى من الضروري تسليط الضوء أكثر على مثل هكذا مواضيع لأن تكون مواضيع لدراسات أخرى، ومن جملة هذه المواضيع نذكر ما يلي:

- ❖ دور نظام الحوافز في تفعيل أداء مديرية الموارد البشرية؛
- ❖ فعالية تقييم أداء وظائف الموارد البشرية ودورها في رفع الأداء الوظيفي؛
- ❖ تقييم مدى نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات الكبيرة؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1 - الكتب:

1. أسمهان ماجدة الطاهر، مها مهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2011، ص 250.
2. أسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلوماتية الإدارية ص 262 و 263.
3. د/ نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الاسكندرية، 2000، ص 13، ص 14
4. د/ سعاد نائق برنوطي: إدارة الأفراد، دار وائل، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2001، ص 19
5. إسحاق محمود، مرجع، أثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني الشعاع المجلة الأردنية في دارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 674، 657.
6. حسن، رواية. 2003. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدر الجامعة الإسكندرية.
7. أحمد، ماهر. 2004. إدارة الموارد البشرية. الجامعة مصر.
8. البرنوطي، سعاد نايف. 2001. إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. دار وائل للنشر عمان.
9. الكلادة، طاهر محمود. 2011. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر. عمان. الأردن.
10. حنا، نصر الله. 2011. إدارة الموارد البشرية دار الزهراء للنشر والتوزيع. جامعة الزيتونة. عمان
11. سلم، مؤيد سعيد وصلح عادل حروش. 2003. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة للنشر. الإسكندرية.
12. القحطاني، محمد بن دلاين، 2008. إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. دار مهارات النجاح للنشر. الرياض.
13. الثابت، زهير. 2001. كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين. دار قباء للطباعة والنشر. القاهرة.
14. مرعي، محمد مرعي. 2001. دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات. دار الرضا للنشر. دمشق
15. كتاب جارى ديسلر إدارة الموارد البشري (2003).
16. حسونة فيصل، 2008، إدارة الموارد البشرية، دار أوسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن .
17. عمر الوصفي، 2005، غدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي) الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع عمان.

2 - الرسائل العلمية :

1. اسماء مروان الفاعولي، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير قسم الأعمال الإلكترونية كلية غدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 21

2. ألاء حسب، عبد الهادي الجليلي، دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الإنتاجية: دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية ببنينوى، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل العراق، 2013، ص6.
3. إسماعيل المبروك أحمد الطبولي: أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الإلتزام التنظيمي كمتغير وسط)، دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية -ليبيا-. شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية كلية القيادة والقيادة والقيادة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية نيلاي (2017).
4. بن عيشي، عمار. 2006. رسالة ماجستير. دور أداء تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. جامعة محمد أبو ضياف. الجزائر.
5. دراسة العكش بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة".
6. عبد الوهاب، علي محمد، 1974، تقييم الأداء - دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية مصر.
7. سالم، 1997 التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية التسيير العقاري.
8. دراسة طارق بسام الحلبي -2013- دراسة ماجستير

3- المجالات و الملتقيات:

1. مالكي جمال، تطبيقات الإدارة الالكترونية للأعمال في ظل المداخل الإدارية الحديثة للتغيير: دراسة تكامل إعادة هندسة الأعمال ونظم تخطيط موارد المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 11 نوفمبر 2011.
2. مخلوفي، عبد السلام ورشان بن زيان. 2004. الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري الموجه بالأداء. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الإقتصاد المصر والكفاءات البشرية
3. دراسة أبو رمضان، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة: مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 2.
4. عساف، محمود، 1986، أصول الإدارة، منشورات جامعة المنصورة، مصر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

1 - الكتب:

1. La mise en place d'un ERP une reorganization qui n'est pas sans danger Quels en sont les gain reel.2005.Michael Mnnechez

2 - الرسائل العلمية :

1. ERP : LES EFFETS D'UNE NORMALISATION DES PROCESSUS DE GESTION, Allocataire Moniteur, Centre TawhidChtioui 2006,P4 de Recherche Européen en Finance et en Gestion, Université Dauphine, Paris.

2. MarymShahzadi ,Muhammad Shaaib and Rab Nawaz Lodhi: **Impact Study of enterprise Resource Planning (ERP) in HRM Practices**
3. HELENA TADINEN HUMAN RESOURCES **MANGEMENT ASPECTS OF ERP SYSTEMS PROJECTS** ،رسالة ماجستير في نظم المعلومات المالية المتقدمة المدرسة السويدية للاقتصاد وإدارة الأعمال 2005،

3-المجلات و الملتقيات:

1. Measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
2. Hassan Rangriz, The Impact of Human Resource Information System on Strategic Decisions in Iran, Computer and Information Science, Vol. 4, No. 2; March 2011

ثالثا : المواقع الالكترونية المستعملة :

- 1 . <http://www.sap.com/corporate> à 15:39 ,08/02/2015 en/about.html
- 2 . <http://www.oracle.com>,08/02/2015 à 16:45
- 3 . <http://www.sap.com/corporate> à 15:39 ,08/02/2015 en/about.html –
- 4 . <http://www.oracle.com>,08/02/2015 à 16:45

الملاحق

الملحق رقم (1): أسئلة مقابلة مع مديري و مستخدمي مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الرقم	الأسئلة المتعلقة بواقع نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة
السؤال الأول	ما هو الفرق الجوهرى بين العمل بنظام تخطيط موارد المؤسسة والعمل بنظام برامج الأخرى؟
السؤال الثانى	هل العتاد المخصص لتسيير مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة كاف وملائم ومستغل بصفة كلية؟
السؤال الثالث	هل تلقى مسيرى نظام تخطيط موارد المؤسسة الدعم والتكوين من موردي النظام؟ وهل يعد هذا التكوين كافيا؟
السؤال الرابع	هل تلقت مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدعم اللازم من الإدارة العليا؟
السؤال الخامس:	هل هنالك صعوبات واجهتها المؤسسة في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟
السؤال السادس:	هل يمكن القول أن المشروع حقق الأهداف المرجوة منه؟

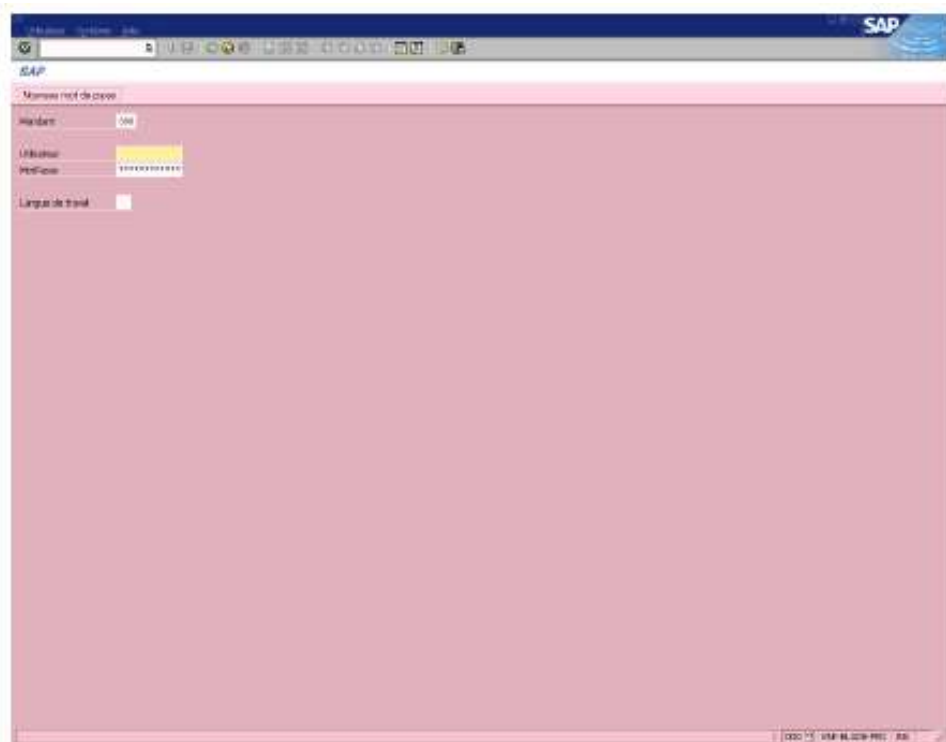
لملحق رقم (2): أسئلة مقابلة مع مديري ومستخدمي إدارة الموارد البشرية

الرقم	التدريب	موافق	غير موافق	محايد
01	ساهم ERP في تحديد الاحتياجات التدريبية			
02	ساهم ERP في تسيير التدريب إرسال، استقبال، تحديد البرامج.			
03	ساهم ERP في تسيير موازنة التدريب			
04	ساهم ERP في تقسيم التدريب			
التوظيف				
01	ساهم ERP في جرد المناصب الشاغرة بدقة وبسرعة			
02	ساهم ERP في وضع معايير دقيقة من أجل الانتقاء			
03	ساهم ERP في تقليص وقت إجراءات التوظيف			
04	ساهم ERP في إرساء الشفافية في التوظيف			
الأجور				
01	ساهم ERP في تنظيم عملية صرف الأجور			
02	ساهم ERP في تسهيل صب الزيادات والمكافآت في الأجور			
03	ساهم ERP في مقارنة الأجور والمكافآت حسب المنصب بمؤسسات منافسة			
04	ساهم ERP في تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء			
أداء العاملين				
01	ساهم ERP في تقييم دقيق لأداء العاملين			
02	ساهم ERP في تحقيق التناوب الوظيفي للعاملين			
03	ساهم ERP في تحديد الفئات التي تستوجب عملية التكوين والترقية			
04	ساهم ERP في انضباط العاملين من خلال المرافقة والمتابعة المستمرة			

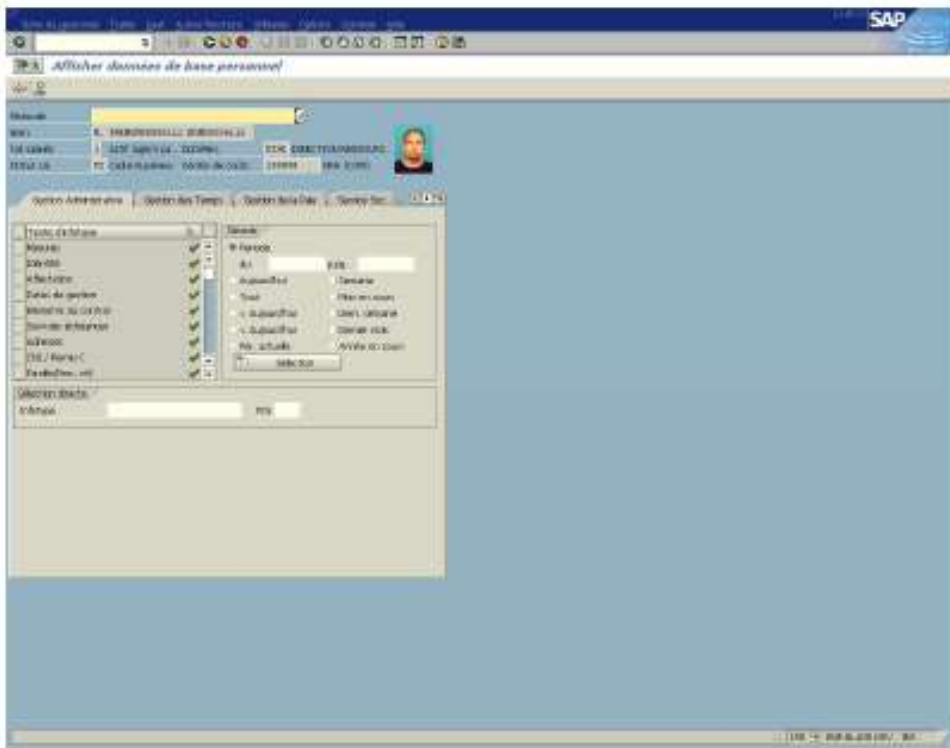
الملحق رقم (3): Menu principal SAP



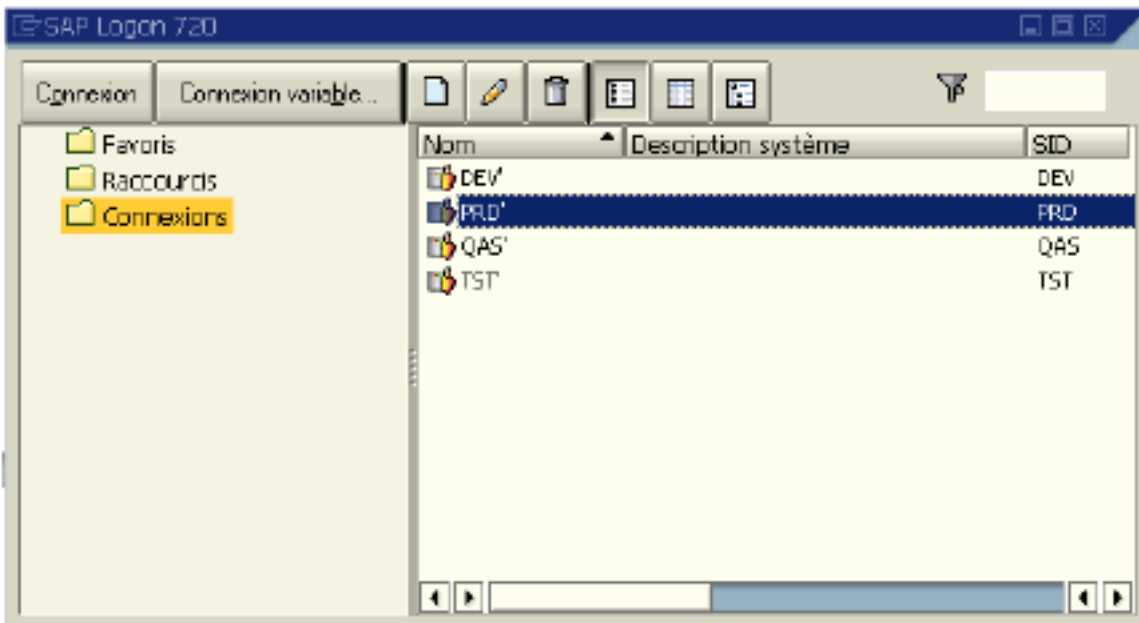
الملحق رقم (4): Ouvrir Session SAP



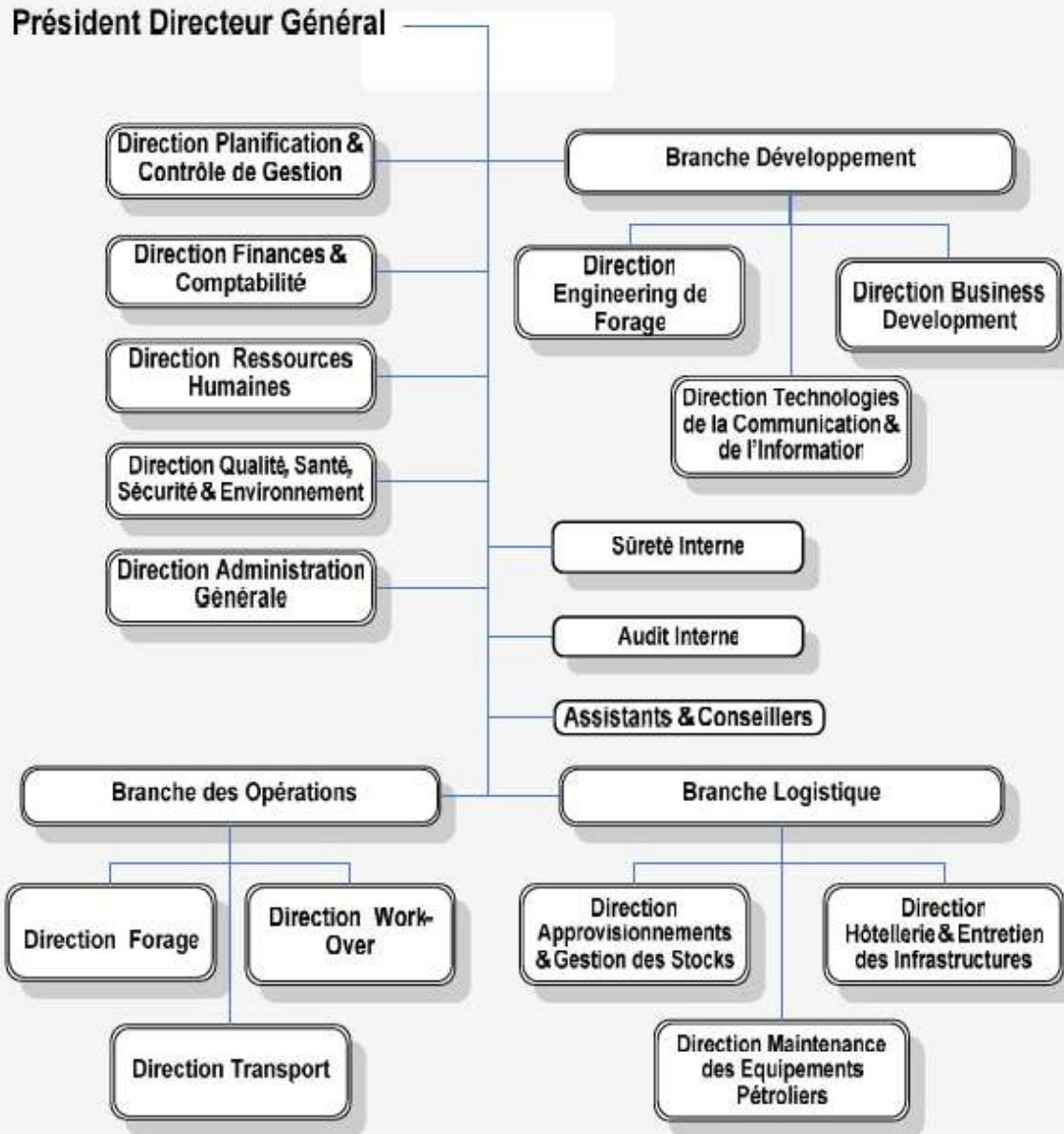
الملاحق رقم (5): Utilisation du SIRH SAP/Module HR Connexion SAP:



الملاحق رقم (6): Ecran de gestion & d'affichage des données de base du personnel



الملحق رقم (7): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب



الملحق رقم (8): مركز البيانات



الملحق رقم (9): عتاد إطفاء الحرائق



الملحق رقم (10): وحدة تحكم في عتاد إطفاء الحرائق



الملحق رقم (11): جهاز إنذار الحريق



الملحق رقم (12): أجهزة تبريد مركز البيانات



الملحق رقم (13): محطة طرفية متناهية الصغر VSAT



الفهرس

الفهرس

الصفحة	البيان
IV	الإهداء.....
V	الشكر.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
64	قائمة الأشكال.....
64	قائمة الملاحق.....
64	قائمة المختصرات.....
أ.ب	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية.....
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية.....
29	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
31	تمهيد.....
32	المبحث الأول: منهجية الدراسة الأدوات المستخدمة.....
41	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.....
44	خلاصة الفصل:.....
46	الخاتمة:.....
49	قائمة المراجع.....
53	الملاحق.....
64	الفهرس.....