

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلية

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص إدارة المنظمات

أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية: تحليل دور نظام
(SAP) في تحسين الأداء

—دراسة حالة: بمؤسسة SPA Condor Electronics
(المديرية الجهوية وسط - الجزائر -)

تحت اشراف الدكتور:

د. بخيتي علي

د. حيمران محمد

من اعداد الطالب:

براهيمي علي فوزي

الموسم الجامعي: 2025/ 2024

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي داخل مؤسسة SPA Condor Electronics، من خلال دراسة تطبيق نظام المعلومات (ERP)، وتحديدًا نظام (SAP)، كوسيلة لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي. وقد جاء هذا الاهتمام في ظل التغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، مما جعل من الرقمنة خيارًا استراتيجيًا لضمان الفعالية واستدامة التسيير.

ركزت الدراسة على تحليل مدى مساهمة هذا النظام الرقمي في تحسين عمليات التسيير، وتنظيم البيانات، وتسهيل التنسيق بين المصالح المختلفة، إضافةً إلى التحديات التي رافقت عملية التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي باستخدام أداة المقابلة شبه الموجهة لجمع المعطيات من عينة من إطارات المؤسسة. ولتحليل محتوى المقابلات، تم توظيف برنامج (NVIVO V 11)، الذي مكن من تصنيف وتحليل البيانات النوعية بشكل منهجي وفعال، ما أتاح استخلاص محاور دقيقة حول الأثر الحقيقي للنظام على واقع العمل الإداري.

وقد كشفت النتائج عن وجود تحسينات ملموسة في سرعة الإنجاز، ودقة المعلومات، وتقليل الأخطاء، إلى جانب تحديات تمثلت في نقص التكوين، والدعم التقني المحدود، وعدم كفاية البنية التحتية الرقمية. واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات العملية، من أبرزها تعزيز كفاءة الموارد البشرية في مجال نظم المعلومات، وتوفير بيئة تقنية مناسبة لضمان الاستخدام الأمثل للأنظمة الرقمية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الموارد البشرية، نظام (SAP)، تحسين الأداء، SPA Condor Electronics.

Résumé

Cette étude visait à mettre en évidence l'impact de la transformation numérique au sein de l'entreprise SPA Condor Electronics, à travers l'implémentation d'un système d'information (ERP), notamment (SAP), comme levier d'amélioration de la performance administrative et organisationnelle. Cette recherche s'est inscrite dans un contexte marqué par des mutations rapides de l'environnement des affaires, faisant de la digitalisation un choix stratégique pour assurer l'efficacité et la durabilité de la gestion.

L'étude s'est concentrée sur l'analyse de la contribution du système numérique à l'amélioration des processus de gestion, à l'organisation des données, et à la facilitation de la coordination entre les différents services, tout en identifiant les défis rencontrés lors de cette transformation. Une approche qualitative a été adoptée, en s'appuyant sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon de cadres de l'entreprise. Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel (NVIVO V 11) permettant une classification et une analyse rigoureuses du contenu, et offrant ainsi une lecture précise de l'impact réel du système sur la gestion administrative.

Les résultats ont révélé des améliorations significatives en termes de rapidité d'exécution, précision de l'information, et réduction des erreurs, mais également des défis tels que le manque de formation, le soutien technique limité, et l'inadéquation de l'infrastructure numérique. L'étude s'est conclue par un ensemble de recommandations pratiques, notamment le renforcement des compétences des ressources humaines dans le domaine des systèmes d'information, et la mise en place d'un environnement technologique adéquat pour optimiser l'usage des outils numériques modernes.

Mots-clés : Transformation numérique, Ressources humaines, Système (SAP), Performance fonctionnelle, SPA Condor Electronics.

Abstract

This study aimed to highlight the impact of digital transformation within SPA Condor Electronics, through the implementation of an (ERP) information system, specifically (SAP), as a tool to improve administrative and organizational performance. The research was conducted in the context of rapid changes in the business environment, making digitalization a strategic choice to ensure effective and sustainable management.

The study focused on analyzing how the digital system contributed to enhancing management processes, organizing data, and facilitating coordination between different departments, in addition to addressing the challenges associated with digital transformation. A qualitative approach was adopted, using semi-structured interviews to collect data from a sample of the company's managers. The interviews were analyzed using (NVIVO V 11) software, which allowed for systematic classification and analysis of qualitative data, leading to a clear understanding of the system's real impact on administrative work.

The results revealed significant improvements in processing speed, data accuracy, and error reduction, alongside challenges such as lack of training, limited technical support, and inadequate digital infrastructure.

The study concluded with a set of practical recommendations, including the enhancement of human resources competencies in information systems and the provision of a suitable technological environment to ensure optimal use of modern digital systems.

Keywords: Digital transformation, Human resources, (SAP) system, Job performance, SPA Condor Electronics.

شكر وعرّفان:

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله يُستمدّ العون والتوفيق، والصلاة والسلام الأتمان الأكملان على سيدنا محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد، فإنني إذ أضع بين يدي القارئ الكريم ثمرة هذا الجهد الذي استنزف مني كل شيء، ولا يسعني إلا أن أتوجّه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من كانت له بصمة، ظاهرة أو خفية، في إتمام هذا العمل العلمي.

أخصّ بالشكر والعرّفان أستاذي المشرف الدكتور **بخيتي علي**، لما قدّمه من دعم علمي وتوجيه منهجي رصين، ولما أبداه من صبر ومرافقة دقيقة في مختلف مراحل هذه الدراسة. كما أتقدّم بجزيل الامتنان للبروفيسور **حيمران محمد** على ما قدّمه من ملاحظات علمية قيّمة، ساهمت في إغناء محتوى هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى المؤطر السيد **بلحراشواوي جمال ومسؤولي وموظفي مؤسسة Spa Condor Electronics**، ولا سيما المرشد **شاوش شوقي** اليد الخفية في انجاز هذا العمل، على ما أبدوه من تعاون ومرونة في توفير المعلومات اللازمة، وتيسير ظروف البحث الميداني.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لأساتذتي الكرام في مختلف أطوار تكويني الجامعي، ولكل زملائي الذين شاركوني هذه الرحلة العلمية، بما حملته من تحديات ودروس.

وأخيراً، أرفع أسمى آيات عبارات الشكر والامتنان إلى عائلتي الكريمة، والديّ العزيزين، جدي وجدتي، اخوتي، وكل أقاربي على ما قدّموه لي من دعاء، ودعم، وتضحيات، كانت لي خير معين بعد الله عزّ وجل.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، ويجعله لبنة في صرح البحث العلمي في مجال التحول الرقمي وتسيير الموارد البشرية.

الفهرس:

II	الملخص
V	شكر وعران:
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
XIV	قائمة الاختصارات
1	المقدمة
9	الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري
10	تمهيد
11	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
11	المطلب الأول: دراسات سابقة حول تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: دراسات حول نظام (ERP) ودوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
16	المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي

17	المطلب الأول: عموميات حول التحول الرقمي
21	المطلب الثاني: أنواع وأهمية التحول الرقمي
24	المطلب الثالث: متطلبات وأدوات وتحديات التحول الرقمي
30	المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي
30	المطلب الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.....
48	المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.....
60	المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية
62	المبحث الرابع: نظام (SAP) كأداة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.....
63	المطلب الأول: عموميات حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).....
69	المطلب الثاني: أساسيات حول نظام (SAP)
	المطلب الثالث: دور نظام (SAP) كحل رقمي في دعم إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسات.
78
83خلاصة
84	الفصل الثاني: الإطار المنهجي و التنظيمي للدراسة.....
85تمهيد
86	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....

87	المطلب الأول: المنهج المتبع وحدود الدراسة
90	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
91	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وتحليلها
99	المبحث الثاني: تعريف المؤسسة المستقبلية
100	المطلب الأول: تقديم عام لمجمع بن حمادي
101	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة SPA Condor Electronics
114	خلاصة
115	الفصل الثالث: عرض و مناقشة النتائج
116	تمهيد
117	المبحث الأول: عرض وتحليل النتائج
118	المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على سير العمل والأداء
136	المطلب الثاني: دور نظام (SAP) في دعم وظائف الإدارة والموارد البشرية
145	المطلب الثالث: التحديات المرتبطة باستخدام نظام (SAP) داخل المؤسسة
149	المبحث الثاني: مناقشة النتائج وتقديم توصيات عامة
150	المطلب الأول: مقارنة نتائج الدراسة الميدانية بنتائج الدراسات السابقة والإطار النظري
152	المطلب الثاني: تقديم التوصيات

156: خلاصة

157 الخاتمة

161 المراجع والمصادر

175 الملاحق

قائمة الجداول

- جدول 1: يمثل مقارنة بين الادارة التقليدية للموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية 50
- جدول رقم 2: مقارنة بين التوظيف الكلاسيكي و التوظيف الرقمي 54
- جدول رقم 3: يوضح مفاهيم لنظام تخطيط الموارد البشرية - (ERP) - من وجهة نظر الباحثين .. 64
- جدول رقم 4: يمثل أنظمة تخطيط الموارد (ERP) 74
- جدول 5: يمثل قائمة الأشخاص الذين تمت مقابلتهم 95
- جدول 6 : يمثل تاريخ ومدة المقابلة 96
- جدول 7: يمثل بطاقة تعريفية لمجمع بن حمادي 100

قائمة الأشكال

- شكل رقم 1: مخطط العلاقة بين المتغيرات 6
- شكل رقم 2: يمثل أهداف التحول الرقمي 23
- شكل رقم 3 : يمثل تقنيات التحول الرقمي 29
- شكل رقم 4: يمثل نظام معلومات الموارد البشرية 49
- شكل رقم 5: : يوضح تطور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة 70
- شكل رقم 6: يمثل المراحل التاريخية لتطور أنظمة (SAP) 71
- شكل رقم 7 : يوضح المراحل الأساسية لتحليل البيانات النوعية 97
- شكل رقم 8 : : يمثل الشكل هيكل نشاطات مجمع بن حمادي 101
- شكل رقم 9: الشعار الرسمي للمؤسسة 102
- شكل رقم 10 : يمثل الشكل مراحل تطور المؤسسة 103
- شكل رقم 11 : يمثل الوحدات الانتاجية في المؤسسة 106
- شكل رقم 12: يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع (SPA Condor Electronics) 109
- شكل رقم 13: مهام ادارة الموارد البشرية ب (SPA Condor Electronics) 110
- شكل رقم 14 : يمثل منحنى تطور عدد الموظفين في شركة (SPA Condor Electronics) ما بين الفترة 2014-2024 111
- شكل رقم 15: سحابة الكلمات الأكثر تكرار 117
- شكل رقم 16: سحابة الكلمات الأكثر تكرارا من المقابلات الخاصة بالمطلب الأول 119

- شكل رقم 17: يمثل مخطط بياني للنسبة المئوية لاجابة الاطارات عن أسئلة المطلب الأول 120
- شكل رقم 18: يمثل سحابة الكلمات الأكثر تكرارا في إجابات الإطارات الخاصة بالمطلب الثاني 138
- شكل رقم 19: يمثل مخطط بياني للنسبة المئوية لاجابة الأشخاص 139
- شكل رقم 20: يمثل سحابة الكلمات أكثر تكرارا في المقابلات الخاصة بالمطلب الثالث 145
- شكل رقم 21: يمثل مخطط النسبة المئوية لإجابات الاطارات عن أسئلة المطلب الثالث 146

قائمة الملاحق

- 176 الملحق رقم 1: دليل المقابلة الشفوية
- 181 الملحق رقم 2: مصفوفات برنامج NVIVIO V 11
- 182 الملحق رقم 3: يمثل واجهة نظام (SAP) -قسم الموارد البشرية -
- 183 الملحق رقم 4: وثيقة كشف الراتب مستخرجة من برنامج (SAP) -قسم الموارد البشرية-
- 184 الملحق رقم 5: وثيقة تمثل شهادة عمل من البرنامج (SAP) -قسم الموارد البشرية-.....
- 185 الملحق رقم 6: يمثل ورقة التقييم و الحضور مستخرجة من البرنامج -قسم الموارد البشرية - ...
- 186 الملحق رقم 7: يمثل شهادة العمل مستخرجة من البرنامج -قسم الموارد البشرية-.....
- 187 الملحق رقم 8: يمثل واجهة نظام (SAP) لقسم المحاسبة بالمؤسسة.....
- 188 الملحق رقم 9: نموذج فاتورة مستخرجة من برنامج (SAP) -قسم المحاسبة -
- 189 الملحق رقم 10: واجهة نظام (SAP) لمسؤول قسم التخزين و اللوجيستيك.....
- 190 الملحق رقم 11: يمثل وصل الارجاع مستخرج من (SAP) -قسم التخزين و اللوجيستيك.....
- 191 الملحق رقم 12: يمثل وصل التوصيل مستخرج من (SAP) -قسم التخزين و اللوجيستيك-
- 192 الملحق رقم 13: يمثل وصل الطلب مستخرج من (SAP) -قسم التخزين و اللوجيستيك-.....
- 193 الملحق رقم 14: يمثل الاستقبال الطلب مستخرج من (SAP) -قسم التخزين و اللوجيستيك- .

قائمة الاختصارات:

المعنى	المصطلح	الرمز
تخطيط موارد المؤسسة	Entreprise Resource Planning	(ERP)
أنظمة وتطبيقات ومنتجات في معالجة البيانات	Systems, Applications, and Products in Data Processing	(SAP)

المقدمة

1. تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية ومنتساعة بفعل التطورات التكنولوجية والرقمية التي أصبحت تمسّ مختلف جوانب الحياة، وعلى وجه الخصوص بيئة الأعمال والمؤسسات الاقتصادية. فقد أدى هذا التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل الأساليب التقليدية في تسيير الوظائف الإدارية، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تقتصر على أداء المهام الروتينية، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على نظم معلوماتية متقدمة تعزز من الكفاءة والفعالية.

تواجه المؤسسات الحديثة اليوم تحديات كبرى تفرض عليها التكيف مع هذه المتغيرات، حيث لم يعد التحول الرقمي خيارًا تقنيًا، بل ضرورة استراتيجية تُملئها مقتضيات المنافسة والاستمرارية. وفي هذا السياق، أصبحت القدرة على التكيف مع التغيرات الرقمية عاملاً حاسماً لبقاء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا.

في هذا الإطار، برزت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كحلول رقمية متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال رقمنة العمليات وتكامل الوظائف المختلفة داخل التنظيم. ويُعد نظام (SAP) من أبرز هذه الأنظمة وأكثرها انتشارًا على المستوى العالمي، نظرًا لقدراته العالية في ربط العمليات الداخلية وتوفير قواعد بيانات دقيقة وشاملة، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية، الذي يُعتبر القلب النابض لكل مؤسسة والركيزة الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية التشغيلية.

2. أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تلامس واقعًا معاصرًا تعيشه المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى التحديث ومواكبة التطورات العالمية. كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على مدى مساهمة نظام (SAP) في تطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء، عبر حالة ميدانية ملموسة تمثلت في مؤسسة

.SPA Condor Electronics

3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ملامح التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية.
- تحليل مدى مساهمة نظام (SAP) في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.
- الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق الأنظمة الرقمية في هذا المجال.
- تقديم توصيات تساعد المؤسسات على تعزيز التحول الرقمي في تسيير الموارد البشرية.

4. أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار هذا الموضوع استجابة لعدة دوافع، من بينها:

- الرغبة في فهم انعكاسات التحول الرقمي على الأداء.
- أهمية الموارد البشرية كمورد استراتيجي يتأثر مباشرة بالتكنولوجيا الحديثة.
- قلة الدراسات الميدانية التي تربط بين نظام (SAP) وأداء الموارد البشرية في السياق الجزائري.

- التطلع للمساهمة في الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في المؤسسات.

5. صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة بعض التحديات، من أبرزها:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول كيفية تطبيق (SAP) داخل المؤسسة.
- محدودية الدراسات السابقة في السياق المحلي حول الموضوع.
- تحديات ميدانية تتعلق بإجراء المقابلات والوصول إلى الموظفين المعنيين.

6. إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كما يلي:

- إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي، ونظام (SAP)، في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية

بمؤسسة SPA Condor Electronics ؟

وتتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع التحول الرقمي في المؤسسة المدروسة؟
- كيف تم توظيف نظام (SAP) في تسيير الموارد البشرية؟
- ما أثر هذا النظام على كفاءة وتحسين الأداء؟
- ما أبرز التحديات التي واجهت المؤسسة في تطبيق النظام؟

7. المنهج ومجال الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، كونه الأنسب لفهم الظواهر المعقدة في سياقها الطبيعي. وقد تم استخدام تقنية المقابلات النصف موجهة مع عينة قصدية مكونة من مختلف أطارات مؤسسة (Condor SPA Electronics)، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج NVIVO V 11 لدعم التحليل النوعي.

8. مخطط الدراسة

• المتغير المستقل:

- التحول الرقمي:

ويمثل في الدراسة بتطبيق نظام (ERP) تحديداً نظام (SAP) داخل مؤسسة Condor SPA Electronics، ويشمل هذا النظام مكونات مختلفة مثل الرقمنة، تكامل قواعد البيانات، التوظيف الإلكتروني، وتقييم الأداء الرقمي، وغيرها.

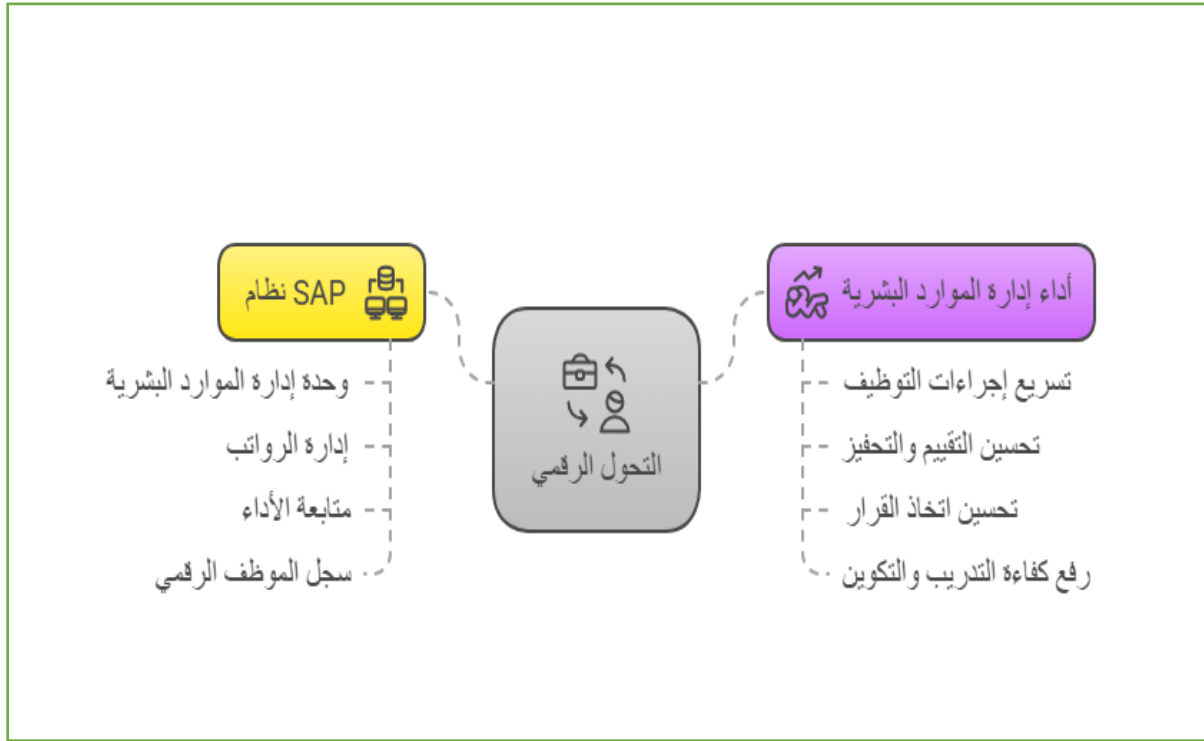
• المتغير التابع:

- أداء إدارة الموارد البشرية: ويقاس هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات، كتحسين فعالية التوظيف، تسريع وتيرة التدريب، تحسين نظام التحفيز والتقييم، تعزيز اتخاذ القرار، ورفع كفاءة إدارة الكفاءات البشرية.

• العلاقة بين المتغيرات:

- تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة التأثيرية (علاقة سببية) بين تبني التحول الرقمي نظام ((SAP)) وبين مستوى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- أي أن الدراسة توضح أن التحول الرقمي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

شكل رقم 1: مخطط العلاقة بين المتغيرات



المصدر: من اعداد الطالب

9 . هيكل الدراسة

تم تنظيم هذه المذكرة في إطار ثلاث فصول رئيسية مترابطة، تغطي الجوانب النظرية والمنهجية والتطبيقية للموضوع.

- **الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة، حيث يضم أربعة مباحث رئيسية؛ يبدأ بعرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، خاصة تلك التي ركزت على نظام (ERP) ونظام (SAP) على وجه التحديد، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. ثم ينتقل إلى المبحث الثاني الذي يُعرّف بالتحول الرقمي، أبعاده، وأهدافه، والفروقات بينه وبين الرقمنة. أما المبحث الثالث فيسلط الضوء على إدارة الموارد البشرية ومفاهيمها وتطورها وأهدافها ووظائفها في ظل المتغيرات الرقمية. ويُختم الفصل بالمبحث الرابع، الذي يركز على نظام (SAP) باعتباره أحد أدوات التحول الرقمي، موضحًا خصائصه، آليات عمله، ودوره في دعم الوظائف الإدارية وخاصة الموارد البشرية.

- **الفصل الثاني:** فهو فصل منهجي يُعنى بتحديد المنهجية المعتمدة في الدراسة، حيث يتضمن مبحثين أساسيين؛ يعرض المبحث الأول المنهج النوعي المعتمد في الدراسة وأدوات جمع البيانات، مع التركيز على أداة المقابلة النصف موجهة وطريقة تحليلها عبر برنامج (NVIVO V 11) في حين يتناول المبحث الثاني المجال التطبيقي للدراسة، من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

SPA Condor Electronics، مبررات اختيارها، طبيعة نشاطها، وبنية إدارة الموارد البشرية فيها.

- **الفصل الثالث:** مخصص للتحليل الميداني لبيانات الدراسة، ويحتوي على مبحثين رئيسيين؛ حيث يتناول المبحث الأول عرضًا وتحليلًا لمضامين المقابلات التي أُجريت مع مسؤولي وموظفي إدارات

المقدمة

المؤسسة، في ضوء محاور الدراسة. ويعالج المبحث الثاني مناقشة النتائج المتوصل إليها في علاقتها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع إبراز مدى مساهمة نظام (SAP) في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري

تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولاً جذرياً بفعل الرقمنة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وهو ما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب تسييرها وتطوير مواردها البشرية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي. في ظل هذا السياق المتغير، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني نماذج إدارية مرنة تعتمد على الحلول الذكية والتكنولوجيا الحديثة، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية الذي يُعدّ أحد أكثر الوظائف تأثراً بالتحول الرقمي.

برزت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) كوسيلة فعالة لتحقيق هذا التحول، وعلى رأسها نظام

(SAP)، الذي يُعد من أبرز الحلول الرقمية المتكاملة في تحسين الأداء الإداري والتشغيلي.

وتفصيلاً للمفاهيم التي تم التمهيد لها، فقد تم تنظيم هذا الفصل وفقاً للمباحث التالية:

- المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة.
- المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي.
- المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.
- المبحث الرابع: نظام (SAP) كأداة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

يُعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر المعاصرة التي أحدثت تحولاً جوهرياً في أنماط وأساليب إدارة المؤسسات، وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح من الضروري مواكبة التغيرات التكنولوجية لضمان البقاء والنجاح في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتنافسية. وقد أفرز هذا التحول اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والأكاديميين، مما أدى إلى تراكم أدبيات ودراسات سعت إلى تحليل أثر الرقمنة وتطبيق أنظمة المعلومات المتطورة على أداء الموارد البشرية وفعاليتها إدارتها.

المطلب الأول: دراسات سابقة حول تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهمية التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية

أظهرت عدة دراسات أهمية التحول الرقمي في تعزيز فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. على سبيل المثال، أكدت دراسة (ياسر، 2019) أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على إشراك وتدريب الموظفين، كما أبرزت ضرورة تبني نماذج عمل جديدة. وفي السياق نفسه، توصلت دراسة (مهدي، 2022) ودراسة (Florijan, Joanna, & Ivan, 2021) إلى أن الرقمنة أدت إلى تغييرات واضحة في ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتخطيط، الأداء، التدريب، والتواصل الداخلي، مما يساهم في رفع كفاءة العمل.

ثانياً: العلاقة بين التحول الرقمي والإنتاجية والأداء التنظيمي

أكدت دراسات مثل (Shahreki، 2019) و (قرظ و لعشب ، 2023) و (الأحمدي، 2024) أن تبني تقنيات رقمية في إدارة الموارد البشرية يعزز من إنتاجية الموظفين ويقلل من الوقت المستغرق في تنفيذ المهام. وأشارت نتائج هذه الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين درجة التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي، خاصة من خلال أداء العمليات وتحسين جودة البيانات.

ثالثاً: تحديات التحول الرقمي وسبل تجاوزها:

تناولت بعض الدراسات الجوانب السلبية أو التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل دراسة (عبدالله، 2023) و (الأحمدي، 2024) ، حيث تم الإشارة إلى عقبات تتعلق بالبنية التحتية، التكاليف العالية، ونقص التدريب. كما أكدت دراسة (Chen و Zhang، 2023) أن التحول الرقمي قد يصطدم أحياناً بمقاومة التغيير أو صعوبات في الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى الرقمية، مما يستدعي تخطيطاً استراتيجياً ومرافقة مستمرة للعاملين.

رابعاً: تطبيقات التحول الرقمي في السياق الجزائري:

ركزت دراسات مثل دراسة (جلولي و محمدي، 2025) ودراسة (بوشورور، مداح، و قوادري، 2024) على واقع التحول الرقمي في الإدارات الجزائرية، وأبرزت أهمية هذا التحول في تحسين جودة الخدمات واتخاذ القرار. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في تنظيم العمل وتحقيق فعالية أكبر في إدارة الموارد البشرية، حتى على مستوى المؤسسات العمومية.

المطلب الثاني: دراسات حول نظام (ERP) ودوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا باستخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها. وقد تناولت مجموعة من الدراسات هذا الموضوع من زوايا متعددة، شملت تحسين التدريب، جودة المعلومات، دعم اتخاذ القرار، وتوافق النظام مع العمليات الداخلية. وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز هذه النقاط:

أولاً: تأثير نظام (ERP) على التدريب وتطوير الكفاءات

أوضحت دراسة (R & Dr. K. AROCKIAM, 2019) أن تطبيق نظام (ERP) ساهم في تعزيز عمليات التدريب داخل المؤسسة من خلال إدخال أدوات وتقنيات مبتكرة، ساعدت على تنمية مهارات الموظفين ورفع كفاءاتهم. وعلى الرغم من أن الدراسة لم تجد أثراً كبيراً للنظام في مجالات أخرى مثل الرواتب والتوظيف، إلا أنها أكدت أهمية النظام في دعم رأس المال البشري، باعتباره أحد العوامل الحاسمة في تحسين الأداء العام للموارد البشرية.

وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة (مزهودة و تيشات، 2021)، والتي بينت أن التدريب يمثل أحد العوامل الجوهرية لنجاح تطبيق نظام (ERP)، إلى جانب التحول الرقمي وإعادة هندسة العمليات. كما أبرزت الدراسة أن رضا الموظفين الناتج عن هذه التحسينات يمثل مؤشراً فعلياً على تحسن الأداء داخل المؤسسة.

ثانياً: جودة المعلومات وتأثيرها على أداء المؤسسات

تناولت دراسة الباحثان (مرواني و سعودي ، 2020) العلاقة بين جودة المعلومات التي يوفرها نظام (ERP) ومدى مساهمتها في تحسين الأداء داخل الشركات الصناعية. وبيّنت النتائج أن هذا النظام يعزز الإنتاجية، ويساهم في التحول الصناعي، ويزيد من القيمة المضافة، مما يؤدي إلى تحسين فعلي في أداء الموارد البشرية. وقد تم تقييم الأداء بناءً على مؤشرات دقيقة، ما يعزز مصداقية نتائج الدراسة.

وتكمن أهمية جودة المعلومات هنا في تمكين المدراء من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة، مما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء الوظيفي والتشغيلي داخل المؤسسات.

ثالثاً: نظام (ERP) كأداة داعمة لاتخاذ القرار وتحسين الأداء العام

أوضحت دراسة (مسعودي و مناصرية، 2023) أن نظام (ERP) يلعب دوراً محورياً في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات. فقد ساعد النظام على تسريع جمع ومعالجة البيانات وتوزيعها داخل الشركة، ما أدى إلى تقليص وقت القرار وتقليل مستوى عدم اليقين المرتبط بالبيئة الخارجية. واعتبر المديرين التنفيذيون أن هذا النظام هو من بين الأدوات الأكثر فاعلية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة إدارات الموارد البشرية.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، يتضح أن أغلبها ركز على دراسة الجوانب العامة للتحول الرقمي وتأثيره على كفاءة إدارة الموارد البشرية، مع تفاوت في أهدافها وسياقاتها التطبيقية.

فبعض الدراسات اهتمت بتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي العام مثل دراسة ياسر عبد الرحمن ومهدي، بينما ركزت دراسات أخرى على جوانب محددة من وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، أو التقييم كما في دراسة Shahreki و Zhang & Chen كذلك، وهناك من سلط الضوء على التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي مثل دراسة Florijan et al وعبد الله.

أما الدراسة الحالية، فهي تختلف من حيث التركيز، والمنهج، والمجال التطبيقي، حيث:

- تسعى إلى تحليل دور نظام معلومات محدد وهو نظام (SAP) في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.
- تعتمد على دراسة ميدانية تطبيقية في مؤسسة جزائرية واقعية وهي شركة SPA Condor Electronics، مما يمنحها بعداً عملياً وتطبيقياً واضحاً.
- تركز بشكل خاص على العلاقة بين تبني نظام (SAP) ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية، في ظل

التحول الرقمي، مع دراسة تجربة مؤسسة معينة بدل الاكتفاء بنظرة عامة.

وبالتالي، تتميز الدراسة الحالية بكونها تدمج بين التحول الرقمي ونظام (SAP) وتبحث بشكل معمق في الأثر المباشر لهذا النظام على إدارة الموارد البشرية في بيئة جزائرية واقعية. وهذا ما يمنحها قيمة مضافة

مقارنة بالدراسات السابقة، التي غالبًا ما كانت إما عامة جدًا، أو ركزت على مؤسسات أجنبية أو مفاهيم جزئية.

المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي

أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تغييرات جذرية في بيئة الأعمال والإدارة، ما أسهم في بروز مفهوم التحول الرقمي كأحدى الركائز الأساسية لتحديث وتطوير المؤسسات في مختلف القطاعات. ولم يعد التحول الرقمي خيارًا تقنيًا فحسب، بل أصبح توجّهًا استراتيجيًا تملّيه الحاجة إلى التكيف مع متغيرات السوق، وزيادة الكفاءة، وتحقيق القيمة المضافة.

وتتبع أهمية التحول الرقمي من كونه يساهم في إحداث تغيير عميق في نماذج الأعمال والهيكل التنظيمي وأساليب تقديم الخدمات، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية. ولفهم أبعاد هذا التحول، من الضروري التطرق إلى مفاهيمه الأساسية، والتفرقة بينه وبين مفاهيم قريبة منه كالرقمنة، فضلًا عن إبراز دوره في تحسين العمليات الإدارية.

وعليه، يتناول هذا المبحث الجوانب النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي، من خلال التطرق إلى مفهومه، والتمييز بينه وبين الرقمنة، مع إبراز الأهمية التي يكتسبها في السياق المعاصر.

المطلب الأول: عموميات حول التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

اختلف العديد من الباحثين والخبراء في تحديد مفهوم التحول الرقمي وفيما يلي أبرز المفاهيم:

- عرف Michael Wade التحول الرقمي بأنه "التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية

ونماذج الأعمال لتحسين الأداء" (ياسر، 2019، صفحة 310).

- يُعرف أيضًا بالتحول العميق والسريع لعمليات الشركة وعملياتها وقدراتها ونماذجها لاستخدام التغييرات

والفرص التي تقدمها التقنيات الرقمية وتأثيرها المجتمعي بشكل فعال وبطريقة مدروسة ومُعطاة الأولوية

. (ElMassah, S & Mohieldin, M, 2020, p. 169)

- يذكر الكاتب إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي على ان الرقمنة "من أهم الإنجازات التكنولوجية الرقمية

للمعلومات وتعني اسقاط الحواجز الفاصلة بين انساق الرموز المختلفة من نصوص وأنغام واصوات وصور

ثابتة ومتحركة، وتحويل هذه الانساق الى سلاسل رقمية قوامها الصفر والواحد، حتى تتلاءم مع نظام الاعداد

الثنائي أساس عمل الكمبيوتر" (يونس، 2022، صفحة 326).

- كما أشار الباحث فاروق أن التحول الرقمي هو "انتقال المؤسسات إلى نظام رقمي أو سهل طاقا عبر

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الأعمال بهدف تجديد طريقة إنجاز الأعمال

وتطوير المنتجات والخدمات التقليدية ومن خلال توفير البيانات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي والفاعلية

والكفاءة في مستوى تقديم المنتجات أو الخدمات" (فاروق، 2023، صفحة 20).

- قدمت لنا الباحثتين بن أحمد فاطمة الزهراء وبن احمد نادية مجموعة من المفاهيم التي تخص التحول

الرقمي وذلك حسب كل من عملية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي،

والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، ضمن مختلف مستويات العمل المؤسسي والإداري، وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات وأساليب الإدارة لتواكب المتغيرات الرقمية المتسارعة، بما يسهم في رفع الكفاءة، تحسين الأداء، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف داخل بيئات العمل المعاصرة (بن أحمد و بن أحمد ، 2025، صفحة 505) .

- من التعريفات السابقة، يمكننا أن نستنتج أن التحول الرقمي هو جميع العمليات التي تهدف إلى تحويل الأنظمة الكلاسيكية في المؤسسات والمنظمات إلى أنظمة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة، وبالتالي تغيير ثلاثة مستويات رئيسية: الهياكل التنظيمية، والعمليات، والمنتجات. هذا يحسن جودة الخدمات والأداء التشغيلي، وبالتالي يضيف قيمة للمستهلكين والمستفيدين؛ كما يساعد على زيادة الكفاءة والإنتاج من خلال تقليل الوقت والنفقات.

ثانياً: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

فيما يلي نستعرض أبرز المفاهيم المختلفة المرتبطة بالتحول الرقمي والرقمنة، بهدف توضيح الفروقات بينهما وإزالة أي لبس أو غموض قد يحيط بهذا الموضوع. تساعد هذه الأفكار في فهم الأبعاد المتعددة للتحول الرقمي وتأثيره ودوره في تطوير العمل المؤسسي وتعزيز الكفاءة.

-**الرقمنة** هي عملية تحويل الجوانب المادية في عمليات الأعمال وتدفقات العمل إلى جوانب رقمية. إن المقصود من تمثيل الأشياء غير الرقمية أو المادية في تنسيق رقمي هو أن يكون بإمكان نظام الكمبيوتر استخدام هذه البيانات.

على سبيل المثال، تُحوّل النماذج الورقية التي يملأها العملاء إلى نماذج رقمية يكملونها عبر الإنترنت. وحينئذ، يمكن استخدام هذه المعلومات الرقمية في التحليلات وذكاء الأعمال. في مجال الأعمال، قد تتضمن مبادرات الرقمنة مشروعات مثل:

- تحديث الأنظمة القديمة
- رقمنة العمليات الورقية أو اليدوية الحالية
- نقل النظام ليكون متاحًا عبر الإنترنت (عمر، 2025)
- **التحول الرقمي:** بينما ينظر إلى الرقمنة على أنها المرحلة الأولية في رحلة التحول الرقمي، فهذا الأخير يتجاوز ذلك ليشمل نطاقًا أوسع بكثير من ذلك. فهو يشير إلى عملية تغيير شاملة تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والخدمات. كما يهدف التحول الرقمي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية أداء العمل وتقديم الخدمات، مما يحسن الابتكار والكفاءة ويعيد تشكيل العمليات والنماذج التشغيلية بشكل كامل. (بن أحمد و بن أحمد ، 2025، صفحة 507).
- وبناءً على ذلك، تُعدّ الرقمنة خطوة أولى وأساسية في طريق التحول الرقمي، لكنها بمفردها لا تكفي لتحقيق هذا التحول بشكل كامل. فالرقمنة تقتصر على تحويل البيانات والمعلومات إلى شكل رقمي، في حين أن التحول الرقمي يتعدى ذلك ليشمل إعادة ابتكار شاملة لأساليب العمل من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة بما يساهم في تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء وجودة الخدمات.

ثالثًا: أهمية التحول الرقمي

- تناولت الباحثون في دراستهم إلى تحديد وتطرق حول أهمية التحول الرقمي وكانت النتائج ما يلي:
- **تطوير الكفاءة:** يساهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، والحد من الأخطاء، وتحسين جودة

الخدمات المقدمة. كما يقوم بتبسيط الإجراءات، مما يسهل على العملاء الحصول على الخدمات بشكل

أسرع وأكثر فعالية وفي ظرف وجيز (بوزيدي، 2021، صفحة 112) .

- **تعزيز التنافسية:** تمكن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب الكلاسيكية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على خلق فرص جديدة وكسب ولاء العملاء (بوزيدي، 2021، صفحة 112).
- **تحسين تجربة العملاء:** يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل معمق. مما ينعكس ذلك في تقديم خدمات محسنة وتجربة متكاملة تلبي توقعات العملاء بفعالية (بوزيدي، 2021، صفحة 113).
- **تحقيق الشفافية:** يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء في الوقت الفعلي، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات. كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.
- **تعزيز الابتكار:** تحفز التقنية الابتكار داخل المؤسسات، يمكن للمؤسسات تجربة أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق (مجموعة ريناد المجد لتقنية المعلومات، 2025).
- **تخفيض التكاليف:** يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى والتسهيل على الموظفين مما يحسن الأداء ورضاهم عن العمل (بوزيدي، 2021، صفحة 116).
- **تحقيق التنمية المستدامة:** يدعم التحول الرقمي تحسين قطاعات حيوية مثل التعليم، الصحة، والطاقة من خلال تقنيات مبتكرة تقلل من التأثير البيئي السلبي. كما يساهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة للأجيال الموالية (بوزيدي، 2021، صفحة 118).

المطلب الثاني: أنواع وأهمية التحول الرقمي

أولاً: أنواع التحول الرقمي

وهناك العديد من الأنواع كما ذكرها الباحثون وتتمثل في:

1. **التحول الرقمي في القطاع الحكومي:** يركز هذا النوع على تحسين تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية. يتم ذلك من خلال تطبيقات الذكاء والمواقع الإلكترونية عن بعد والتي تهدف إلى تعزيز سهولة الوصول وتحسين تجربة المستخدم بشكل عام وفك الضغط على الإدارات العمومية (محمدي، 2021، صفحة 51).
2. **التحول الرقمي في العمليات:** يركز هذا النوع على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال رقمنة العمليات الداخلية مثل الإنتاج، التوريد، وإدارة الموارد باستخدام أنظمة ذكية (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2011, p. 78).
3. **التحول في تجربة العملاء:** يركز على تحسين التفاعل مع العملاء عبر الوسائط الرقمية، وتخصيص الخدمات المقدمة (McKinsey & Company, 2018, p. 22).
4. **التحول في نموذج الأعمال:** يتضمن إعادة هيكلة الطريقة التي تحقق بها المؤسسة الإيرادات باستخدام الأدوات الرقمية (Gimpel, et al., 2018, p. 113).
5. **التحول الثقافي والتنظيمي:** يُقصد به تعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح على التغيير داخل المؤسسة (Kane G. , Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015, p. 118).
6. **التحول في المنتجات والخدمات:** يعني دمج التكنولوجيا في المنتجات أو تقديم منتجات جديدة رقمية بالكامل (Reis, Amorim, Melão, & Matos, 2018, p. 710).

7. التحول الرقمي للقطاع المالي: يسعى هذا النوع إلى تحسين الخدمات المالية وتسهيل العمليات المصرفية.

يشمل ذلك التطبيقات المصرفية، المحافظ الرقمية، وتكنولوجيا الدفع الإلكتروني بهدف توفير تجربة مالية مبتكرة وسلسلة (محمدي، 2021، صفحة 51).

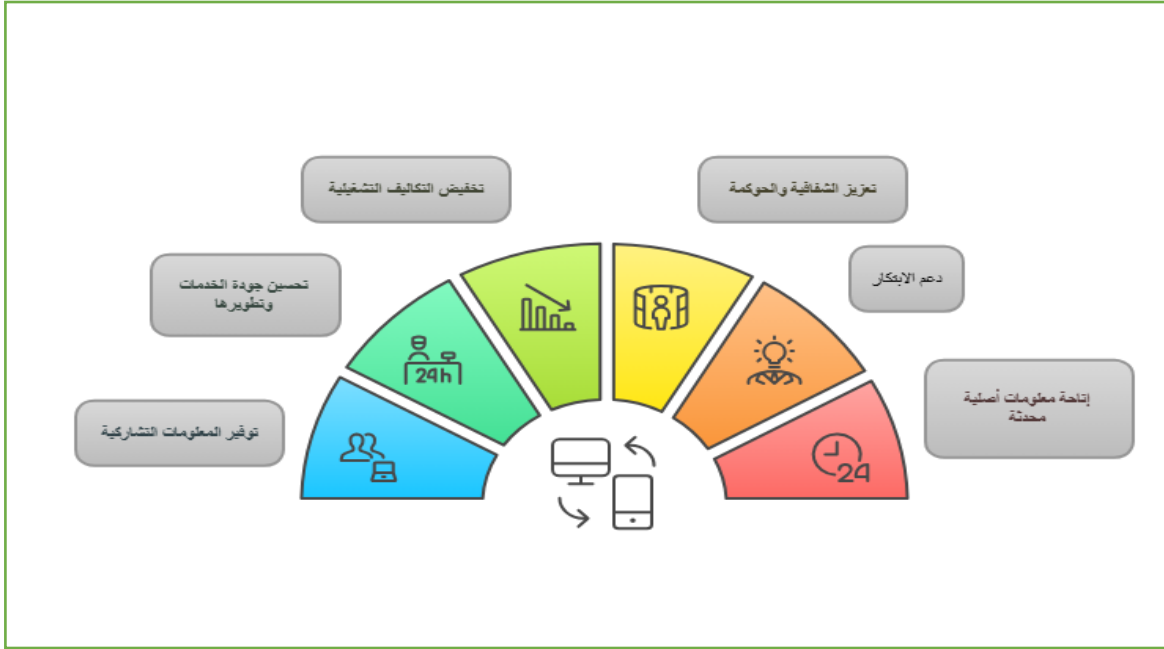
ثانياً: أهداف التحول الرقمي

في هذا الفرع سنتطرق الى تحديد أبرز الأهداف كما يلي:

1. توفير المعلومات التشاركية: يهدف التحول الرقمي إلى إتاحة كم هائل من المعلومات عبر وسائط رقمية، مما يسهل الوصول إليها ومشاركتها بين المستخدمين (شرفي ش.، 2020، صفحة 36).
2. تحسين جودة الخدمات وتطويرها: يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة الخدمات العامة والخاصة، من خلال تقنيات مثل الرقمنة والذكاء الاصطناعي (شرفي، 2020، صفحة 99).
3. تخفيض التكاليف التشغيلية: من خلال تقليل الاعتماد على الموارد التقليدية كالورق واليد العاملة في بعض المهام المتكررة (OECD, 2020, p. 86).
4. تعزيز الشفافية والحوكمة: يتيح تتبع العمليات وتحسين المساءلة داخل المؤسسات، خصوصاً الحكومية (Kettunen & Kallio, 2020).
5. دعم الابتكار: يدعم ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسات، ويشجع على استخدام أدوات وتقنيات حديثة (Kane, Palmer, Phillips, & Kiron, 2015, p. 18).
6. إتاحة معلومات أصلية محدثة: يضمن التحول الرقمي توفير معلومات أصلية مرقمنة مع إمكانية تحديثها المستمر لتلبية احتياجات المستخدمين المتغيرة (شرفي ش.، 2020، صفحة 112).

وفي الأخير تهدف عملية التحول الرقمي إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات، ورفع كفاءة تقديم الخدمات، وتطوير أدوات وتقنيات حديثة تلبي احتياجات المستخدمين بشكل أكثر فعالية. كما يُساهم التحول الرقمي في الحفاظ على الموارد الأصلية وضمان استدامتها للأجيال القادمة.

شكل رقم 2: يمثل أهداف التحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالب بناء على دراسة الباحثين المذكورين أعلاه.

المطلب الثالث: متطلبات وأدوات وتحديات التحول الرقمي

أولاً: متطلبات التحول الرقمي

هناك متطلبات وركائز أساسية في التحول الرقمي يجب مراعاتها للنجاح وتحقيق الهدف منه. وتتمثل هذه المتطلبات في:

1. الرؤية الاستراتيجية: وهي الأساس لأي تحول رقمي ناجح. يجب على المؤسسات تحديد أهدافها، فهم اتجاهات السوق المتغيرة، ومواءمة مبادراتها الرقمية مع الأهداف الطويلة الأجل. بدون خريطة طريق واضحة، تخاطر الشركات بالاستثمار في تقنيات قد لا تحقق النمو المستدام (الأحمدي، 2024، صفحة 66).

2. البنية التحتية التكنولوجية (شبكات الإنترنت والاتصالات): تعد الأساس الذي يُبنى عليه أي مشروع تحول رقمي. تشمل وجود شبكات اتصال قوية، خوادم (servers)، نظم معلومات حديثة، وأجهزة حاسوب وهواتف ذكية تُستخدم في إنجاز العمليات الرقمية. كما يشمل ذلك الاعتماد على تقنيات مثل الحوسبة السحابية، قواعد البيانات، والذكاء الاصطناعي. غياب بنية تحتية متطورة يُعتبر عائقًا كبيرًا أمام الرقمنة. (Laudon & Laudon, 2020, p. 213)

3. الكفاءات والمهارات الرقمية: لكي تتجح عملية التحول الرقمي، يجب أن يمتلك العاملون المهارات التقنية الضرورية لاستخدام الأدوات الرقمية، مثل إدارة الأنظمة، تحليل البيانات، وأمن المعلومات. يشمل ذلك أيضًا القدرة على التعلم المستمر والتكيف مع التقنيات الجديدة. من هنا تأتي أهمية برامج التكوين والتدريب داخل المؤسسة. (World Economic Forum, 2020, p. 33).

4. **الإرادة والدعم الإداري:** التحول الرقمي ليس مجرد قرار تقني، بل هو قرار استراتيجي يحتاج إلى قيادة واضحة ورؤية مستقبلية من الإدارة العليا. يجب أن يكون هناك التزام فعلي من صناع القرار، سواء من حيث تمويل المشاريع الرقمية، أو متابعة مراحل تنفيذها وتقييم نتائجها (Kane; Palmer; Phillips; Kiron; Buckley, 2015, p. 219).

5. **تكامل الأنظمة الرقمية:** لتحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، يجب أن تتكامل النظم والتطبيقات المختلفة داخل المؤسسة (مثل نظام الموارد البشرية، نظم التخزين، نظم التسيير المالي...) حتى تسمح بتدفق البيانات بسلاسة، وتقلل التكرار وتزيد من فعالية الأداء (Alharthi, 2017, p. 365).

6. **إدارة البيانات وحمايتها:** مع جمع الشركات لكميات كبيرة من البيانات، يصبح ضمان إدارتها وأمنها أمراً بالغ الأهمية. يشمل ذلك وضع سياسات قوية لإدارة البيانات، الامتثال للوائح، وتنفيذ أحدث تدابير الأمن السيبراني كجزء من التحول الرقمي (الأحمدي، 2024، صفحة 405).

7. **القطاعات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات:** تشمل القطاعات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات التي تنتج المنتجات والخدمات الأساسية المعتمدة على التقنيات الرقمية، مثل المنصات الرقمية، التطبيقات المحمولة، وخدمات الدفع الرقمية. كما تتضمن القطاعات الرقمية التي تعتمد بشكل متزايد على المنتجات والخدمات الرقمية، مثل التجارة الإلكترونية (الأحمدي، 2024، صفحة 407).

ثانياً: أدوات وتقنيات التحول الرقمي

تقنيات التحول الرقمي هي مجموعة من الأدوات والحلول التكنولوجية التي تُمكن المؤسسات من الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب رقمية أكثر تطوراً. وتهدف هذه التقنيات بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءة الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، وتقديم تجربة أكثر تميزاً للعملاء. كما تساعد في توفير بيانات دقيقة تدعم اتخاذ قرارات أكثر فاعلية ووعياً.

من خلال الاعتماد على تقنيات التحول الرقمي، تتمكن المؤسسات من تحقيق تطورات ملموسة في أدائها العام، وتقديم تجربة أفضل لعملائها، إلى جانب تحسين قدرتها على التأقلم مع التغيرات المتسارعة في البيئة الرقمية. وتوجد مجموعة واسعة من التقنيات الرقمية التي يمكن للمؤسسات توظيفها لدعم تقدمها، وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها، ومن أبرز هذه التقنيات ما يلي:

1. **التطبيقات الذكية:** يساهم استخدام تطبيقات الهواتف الذكية في تسهيل العديد من الخدمات، مثل التسوق وخفض الوقت والجهد، ويختلف تأثيرها بحسب طبيعة عمل كل شركة. ولضمان أداء سريع وفعال، غالباً ما يتم دمج هذه التطبيقات مع تقنيات التخزين السحابي، مما يرفع من مستوى السرعة والكفاءة. (بكه، 2025).

2. **الحوسبة السحابية:** توفر الحوسبة السحابية بيئة مرنة لتخزين البيانات وتشغيل التطبيقات عبر الإنترنت، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالبنية التحتية ويوفر إمكانية الوصول إلى الموارد من أي مكان (Marston, Bandyopadhyay, Zhang, & Ghalsasi, 2011, p. 180).

3. **إنترنت الأشياء:** إنترنت الأشياء يربط الأجهزة المادية بالإنترنت، مما يسمح بجمع البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي، ويُستخدم في مجالات مثل الزراعة الذكية والمنازل الذكية (Ashton, 2009, p. 22).

4. **الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:** الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي هما تقنيتان مرتبطتان، ولكنهما يختلفان في وظائفهما. حيث يُستخدم التعلم الآلي كأداة لتنفيذ وتطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- في الآونة الأخيرة، شهدنا توسعاً كبيراً في استخدام هذه التقنيات، والتي أسهمت بشكل ملحوظ في تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة. من أبرز التطبيقات التي استفادت من الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي مثل الروبوتات الآلية للردشة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة المستخدم من خلال الرد على الاستفسارات وتقديم الدعم الفوري (بكه، 2025).
5. **تحليل البيانات الفعلي:** يقوم بتحليل البيانات في الوقت الفعلي من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي الذي يسمح بتحسين تجارب العملاء، وزيادة الأرباح، والتنبؤ بأعمال الصيانة الوقائية للمعدات والأجهزة في أقرب وقت تجنباً لزيادة التكاليف والخسائر المادية (بكه، 2025).
6. **بلوكشين:** البلوك تشين هي تقنية توفر سجلات آمنة وغير قابلة للتلاعب للمعاملات، مما يعزز الشفافية والمصادقية في المجالات المالية وسلاسل التوريد. (Tapscott & Tapscott, 2016, p. 85)
7. **تحليل البيانات الضخمة:** هذا يعني استخدام تقنيات متقدمة لتحليل كم هائل من البيانات بسرعة ودقة. فبدلاً من اتخاذ قرارات عشوائية، يمكن للمؤسسة أن تعتمد على نتائج تحليل بيانات عملائها أو عملياتها لتطوير الأداء واتخاذ قرارات مدروسة (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013, p. 225).
8. **الحوسبة اللامركزية:** تشير إلى توزيع الموارد والمهام الحاسوبية عبر عدة أجهزة مستقلة، بدلاً من الاعتماد على نظام مركزي واحد. في هذا النموذج، تتعاون الأجهزة المتصلة عبر شبكة لتحقيق هدف مشترك، مما يعزز الكفاءة والمرونة في معالجة البيانات.

يُعرف النظام الموزع بأنه "مجموعة من الكيانات المستقلة التي تتعاون لحل مشكلة لا يمكن حلها بشكل

فردى " (Kshemkalyani & Singhal, 2008, p. 25).

9. تطبيقات الواقع الافتراضي: تُعد تطبيقات الواقع الافتراضي والواقع المعزز من التقنيات التفاعلية

المتقدمة التي أسهمت في إعادة تعريف تجربة المستخدم وتفاعله مع المحتوى الرقمي.

- يعتمد الواقع الافتراضي على بناء بيئات رقمية ثلاثية الأبعاد تتيح للمستخدمين الانغماس الكامل

فيها، وكأنهم يعيشون تجربة حقيقية داخل عالم افتراضي. وتُستخدم هذه التقنية على نطاق واسع في مجالات

مثل التدريب العملي، التعليم التفاعلي، وألعاب الفيديو.

- بينما تعمل تقنية الواقع المعزز على دمج العناصر الرقمية ضمن البيئة الواقعية للمستخدم، عبر

عرض معلومات أو رسومات تفاعلية فوق الواقع الحقيقي، ما يُعزز من الفهم ويُضيف بعدًا جديدًا للتفاعل.

تُستخدم هاتان التقنيتان بشكل متزايد في قطاعات متعددة مثل التعليم الذكي، الرعاية الصحية، التسويق

الإبداعي، والسياحة التفاعلية، حيث تسهمان في تقديم تجارب أكثر جاذبية وفعالية (بكه، 2025).

شكل رقم 3 : يمثل تقنيات التحول الرقمي



المصدر: بكة (2025-04-18) الموقع الالكتروني <https://bakkah.com/ar/knowledge>

ثالثاً: تحديات التحول الرقمي

حددها الباحث (شلفوح، 2024) في دراسته:

- غياب الكفاءات والاطارات داخل المؤسسة والمؤهلة على تطبيق برامج التحول الرقمي.
- عدم تخصيص الميزانية اللازمة لتجسيد التحولات الرقمية وتطوير البرامج.
- التخوف من مخاطر أمن البيانات كنتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح واستمرار التحول الرقمي.
- عقبات البيروقراطية والقوانين الداخلية الصارمة.
- غياب البنية التحتية قادرة على ابتكار وانشاء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

أصبحت إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي عنصراً محورياً في صياغة استراتيجيات المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق التميز والتنافسية، وذلك في ظل ما يشهده العالم من تحولات جذرية ناتجة عن التطور التكنولوجي المتسارع. فقد أدى التحول الرقمي إلى إعادة النظر في المفاهيم التقليدية لتسيير الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تعتمد على أدوات ذكية وتقنيات متقدمة في تنفيذ وظائفها الأساسية، بدءاً من الاستقطاب والاختيار وصولاً إلى التقييم والتكوين. وفي هذا السياق، يهدف هذا المبحث إلى دراسة المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية، مع إبراز التغيرات التي طرأت عليها بفعل التحول الرقمي، وذلك من خلال التطرق إلى أهدافها، وظائفها، وأهم التحديات والفرص التي أفرزتها البيئة الرقمية، إلى جانب التعمق في التحول الرقمي كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

أولاً: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية:

المسميات العديدة التي أُعطيت لإدارة الموارد البشرية على مر التاريخ لم تكن عرضية؛ بل كانت تعكس ممارسات التي هيمنت على كل فترة تاريخية واستجابت لتغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية معينة. سواء تم اعتبار العاملين مجرد أدوات إنتاج أو مشاركين نشطين ومتعاونين في تحقيق النجاح المؤسسي، كان لكل اسم معنى يعكس الطريقة التي كان يُنظر بها إلى الأفراد داخل المنظمة وفيما يلي أبرز المفاهيم التي ذكرها الباحثون:

1. إدارة الأشخاص: تُشير إلى أولى المراحل الرسمية في تطور إدارة الموارد البشرية، حيث كانت

تُعنى بتنظيم شؤون العاملين من حيث الأجور، الحضور، الغياب، والملفات الإدارية، دون تركيز على

الجوانب النفسية أو الاجتماعية.

في هذه المرحلة، كان يُنظر إلى الموظف باعتباره مجرد "عنصر إنتاج" أو "أداة عمل". كانت مهمة إدارة الأشخاص تقتصر على الإجراءات الإدارية الروتينية مثل حفظ السجلات، صرف الرواتب، ومراقبة السلوك والانضباط. لم تكن هناك رؤية استراتيجية أو اهتمام بتنمية العامل أو تحفيزه. وقد ظهرت هذه المرحلة في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، في ظل تزايد الحاجة إلى تنظيم العمل داخل المصانع والمؤسسات الكبرى (Bakkah، 2025).

2. إدارة العلاقات الصناعية: هاته التسمية التي تركز على العلاقات بين الشركاء، والمفاوضات الاجتماعية، والاتفاقيات، والعقود التي تحكم التفاعلات بين الأطراف أو الأنشطة التي تشكل العلاقات الصناعية، أصبحت معروفة في منتصف القرن العشرين مع تأثير ونفوذ النقابات العمالية المتزايد الذي شكلها (بلاغماس، 2017، صفحة 53).

3. إدارة العلاقات الإنسانية: في ثلاثينيات القرن الماضي، أظهرت تجارب هاوثورن بقيادة التون مايو أن بيئة العمل النفسية والاجتماعية تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية. فتحوّلت النظرة إلى الموظف ككائن اجتماعي يحتاج للتقدير والدعم. هذه المرحلة أدخلت مفاهيم مثل التحفيز، والرضا الوظيفي، والتواصل الداخلي. (Mayo, p. 11).

4. تسيير المستخدمين: يشير مصطلح "تسيير المستخدمين" إلى إدارة القوى العاملة داخل المنظمة، مع التركيز على الجوانب الإدارية مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والعلاقات العمالية، بالإضافة إلى إدارة التعويضات والمزايا.

في هذه المرحلة، كانت إدارة الموارد البشرية تُعرف باسم "تسيير المستخدمين"، حيث كان التركيز الأساسي على الجوانب الإدارية والتنظيمية للموظفين. شملت المهام الرئيسية التوظيف، التدريب، تقييم

الأداء، إدارة الرواتب، وضمان الامتثال لقوانين العمل. لم يكن هناك اهتمام كبير بالجوانب الاستراتيجية أو تطوير الموظفين على المدى الطويل، بل كان الهدف الرئيسي هو الحفاظ على النظام والانضباط داخل المنظمة (Indeed، 2025).

5. إدارة الموارد البشرية : في هذه المرحلة، تغيرت النظرة إلى الأفراد داخل المؤسسة، فلم يعودوا مجرد "موظفين" بل أصبحوا "موارد بشرية" يجب تنميتها والاستثمار فيها. إدارة الموارد البشرية هنا لم تعد فقط تهتم بالجوانب الإدارية كالأجور والعقود، بل أصبحت تلعب دورًا استراتيجيًا في تحسين الأداء التنظيمي وتطوير ثقافة العمل وتحفيز العاملين. أصبح العنصر البشري يُنظر إليه كمصدر رئيسي للميزة التنافسية وليس كتكلفة فقط. تطورت الوظائف لتشمل بناء المسارات المهنية، تطوير القيادات المستقبلية، تحسين جودة الحياة داخل المؤسسة، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة على الإنتاجية والابتكار (SHRM، 2025).

6. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : هي عملية مواءمة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، التحفيز) مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يضمن مشاركة الموارد البشرية في تحقيق رؤية المنظمة طويلة المدى وبناء ميزة تنافسية مستدامة. في هذه المرحلة المتقدمة من تطور إدارة الموارد البشرية، لم تعد الموارد البشرية مجرد وحدة تنفيذية، بل أصبحت تُعتبر شريكًا استراتيجيًا للإدارة العليا. الهدف الأساسي هنا هو أن تدعم جميع قرارات وسياسات الموارد البشرية الخطة الشاملة للمؤسسة، مثل التوسع، التحول الرقمي، أو الابتكار. (Wright & McMahan, 1992, p. 310).

7. إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة:

- عرفها الباحث Delong: " مجموعة من الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة". (Delong , 2004, p. 06).
- "كما عرف الباحثان عيسان و العاني إدارة الموارد البشرية بالمعرفة أنها : "جميع العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المؤسسة. والتي تعد ضرورية وهامة للأنشطة الإدارية المختلفة كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعل أربعة عناصر هي : الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية." (عيسان و العاني ، 2008 ، صفحة 63) .

8. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: مع التقدم التكنولوجي، بدأت المؤسسات في استخدام الأنظمة

- الرقمية لإدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة التوظيف الإلكتروني، والتدريب عبر الإنترنت، وتقييم الأداء الرقمي. ساهمت هذه التقنيات في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف (factoHR، 2025) .

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

- بالرغم من تعدد التسميات وتنوع التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية، إلا أن معظمها يتفق على مجموعة من العناصر الجوهرية التي تُشكّل جوهر هذا المفهوم، مثل: استقطاب الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يخدم أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع. وفيما يلي مجموعة من أبرز التعريفات التي قدمها عدد من الباحثين في هذا المجال، والتي تُبرز أبعاد المختلفة لهذا المفهوم ودوره المتنامي في تعزيز فعالية المؤسسات وتطورها:

- عرفها نيغرو (NIGRO) بأنها "اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم، وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية المثالية من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيه م من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء" (غرام، 2014، صفحة 132).
- يعرف سيكولا (sikhula) بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بها، والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية، والتعويضات والأجور، والعلاقات الصناعية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين" (عبد الكريم، 2015، صفحة 46).
- كما قام الباحث بلوط بتعريف "إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تؤمن بأن العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجب إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتها ومصالحهم ونجاح المصلحة العامة " (بلوط، 2002).
- تعرف كذلك بأنها "هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع " (السيد، 2010، صفحة 166) .
- عرفها الباحث " إدارة الموارد البشرية هي مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجات من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية" (عامر، 2011، صفحة 123).
- تعرف أيضا حسب مفهوم الباحث حاروش بأنها: "إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية" (حاروش، 2011، صفحة 175).

-حسب الباحث Dejours توصل الى مفهوم إدارة الموارد البشرية عبارة عن سلسلة من المهام الإدارية التي تختلف في الشكل حسب نوع المنظمة، هيكلها، حجمها، والبيئة التنافسية. فالغرض الأساسي منها هو توفير الموظفين المطلوبين للشركة والعمل على تدريبهم وتطويرهم، مما يحفزهم على تحسين أدائهم وبالتالي رفع الأداء العام للشركة (Dejours, et al., 2020, p. 133).

من خلال المفاهيم التي قدمها الباحثون نعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من الوظائف الحيوية والاستراتيجية في أي منظمة، حيث تتضمن مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى جذب المواهب المناسبة، والتوظيف، والتطوير، وتحفيزهم، وضمان أعلى مستوى من الأداء والاستفادة من الموارد البشرية المتاحة. لا تقتصر هذه الإدارة على المهام التقليدية مثل التخطيط، والتوظيف، وتحديد الأجور. بل يمتد إلى بناء علاقات إنسانية فعالة، وتوفير بيئة عمل صحية ومحفزة، وتحقيق التوازن بين أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

علاوة على ذلك، فإن نوع الشركة، وحجمها، وهيكلها، والمناخ التنافسي الذي تعمل فيه، تشكل تقنيات إدارة الموارد البشرية، مما يمنحها جودة مرنة تعتمد على السياق. لذلك من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، التي تُعتبر واحدة من أهم الأصول في الأعمال التجارية في الوقت الحاضر، تساعد هذه الإدارة على زيادة الأداء العام والكفاءة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ستعمل على تحسين أداء المنظمة بشكل مباشر وتلبية احتياجات الموظفين. سيكون لذلك تأثير إيجابي على الفعالية العامة للمؤسسة. تم التأكيد على هذه الأهداف، التي يمكن وصفها على النحو التالي:

- **مهارات جذب وتوظيف:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جذب وتوظيف الأشخاص الموهوبين ذوي المعرفة والخلفية المناسبة لتحقيق أهداف الشركة بفعالية (الأحمدي، 2024، صفحة 419).
- **تطوير وتدريب المهارات وتعزيزها:** تعمل الإدارة إلى الارتقاء بمستوى الموظفين من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل المتجددة. ويساهم النظام في تحديد الكفاءات التي تحتاج إلى تعزيز، مما يسمح بتصميم برامج تدريبية مناسبة وتنفيذها بشكل منظم، مع تقييم فعاليتها لاحقاً. ومن خلال هذا الاستثمار في رأس المال البشري، تتمكن المؤسسة من رفع كفاءة أدائها العام، وتوفير فرص أكبر للترقية والتطور المهني داخلها (mago, 2023).
- **تحفيز الموظفين:** يُعد تحفيز الموظفين عنصراً أساسياً في تعزيز رضاهم وزيادة إنتاجيتهم، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم، تزداد دافعيتهم للعمل، ويكونون أكثر التزاماً وابتكاراً وقدرة على تقديم أداء متميز. ولبناء بيئة عمل محفزة، من الضروري فهم ما يحفز كل موظف على حدة، سواء من خلال التقدير المعنوي، أو توفير فرص التطور، أو تحسين ظروف العمل. فالموظف المحفّز هو حجر الأساس في ثقافة تنظيمية ناجحة ومستدامة (معهد التميز المستدام، 2023).

- إدارة الأداء: تقوم الإدارة بمراقبة أداء الإطارات والموظفين بشكل منتظم، مع تقديم قوائم بناء تساعد على تحسين الأداء وتصحيح المسار عند الحاجة. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, p. 55)
- إدارة علاقات العمل: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى بناء علاقات تعاونية فعّالة بين مختلف مستويات الإدارة، وخاصة بين المديرين والعاملين، بما يسهم في خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والتفاهم المشترك. ويتجسد ذلك من خلال إدارة علاقات العمل بشكل احترافي يراعي حقوق وواجبات جميع الأطراف، ويسعى إلى الحد من النزاعات وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة. كما تعمل الإدارة على إرساء أسس التعاون المؤسسي من خلال توقيع اتفاقيات رسمية تعزز بيئة العمل، وتضمن التزام الأطراف بمبادئ الشفافية والحوار البناء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة واستقرارها التنظيمي (الناصر ، 2018، صفحة 82).
- الامتثال القانوني: تلتزم إدارة الموارد البشرية بضمان التزام المؤسسة بجميع القوانين واللوائح التي تحكم علاقات العمل، مما يحفظ حقوق الطرفين ويعزز بيئة عمل مستقرة (الأحمدي، 2024، صفحة 423).

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية ضمن السياسات العامة الشاملة للمنظمة، وتهدف إلى تلبية احتياجاتها من الكفاءات البشرية المؤهلة من خلال استقطاب المواهب المناسبة، وتطوير قدراتهم، وتمييزهم، وضمان استمرارهم داخل المؤسسة. ويتم ذلك وفق معايير دقيقة تحقق التوازن بين الكم والنوع، بما يضمن بلوغ أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وتُعد إدارة الموارد البشرية على نطاق واسع ركيزة أساسية في تحسين الأداء التنظيمي والحفاظ على التميز المؤسسي. وفيما يلي، سنتناول أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تُعد الأدوات الرئيسية لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

1. تخطيط الموارد البشرية:

1.1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يهدف تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية، بما يتماشى مع أهداف المنظمة، تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية واحدة من أبرز الوظائف العملية التي تحظى باهتمام كبير في إطار إدارة الموارد البشرية (القطاونة و أبوورما، 2014، صفحة 213).

تساهم دراسة عبء العمل المستقبلي كما هو محدد في استراتيجية المنظمة على خطة استراتيجية سيتم مقارنتها بعد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة. كما تساعد هاته المقارنة في تحديد ما إذا كان لدى المؤسسة فائض في القوى العاملة بحيث تكون الموارد الحالية كافية لتحقيق الأهداف المقصودة أو ما إذا كان يحتاج إلى توظيف المزيد من الموارد البشرية وما هي متطلباتها (ياسر، 2019، صفحة 214).

2.1. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يُعد تخطيط الموارد البشرية عملية تتبؤ وتوقع تهدف إلى تحديد وضع الموارد البشرية في المنظمة مستقبلاً. وتتم هذه العملية عبر مجموعة من المراحل المتسلسلة كما يلي:

- المرحلة الأولى: تحليل الأهداف للمؤسسة

تُمثل هذه المرحلة اللبنة الأساسية في عملية تخطيط الموارد البشرية، إذ يتم خلالها تحليل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعمق لفهم متطلبات العمل المستقبلية. ويعمل المعنيون على دراسة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها سواء على المدى القصير أو الطويل، بهدف تحديد الاحتياجات البشرية بدقة من حيث العدد، ونوعية المهارات، والخبرات المطلوبة. ويساعد هذا التحليل على ضمان اتساق خطط الموارد البشرية مع التوجهات العامة للمؤسسة، مما يوجه الجهود بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستدامة (Bhattacharyya, 2009, p. 87).

- المرحلة الثانية: تحليل القوى العاملة الحالية

في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بإجراء تحليل دقيق وشامل لقواها العاملة الحالية، من حيث عدد الموظفين، مؤهلاتهم، مهاراتهم، وتوزيعهم على مختلف المناصب. يهدف هذا التقييم إلى التعرف على الفجوات بين الوضع القائم والاحتياجات المستقبلية، سواء كانت هذه الفجوات تتعلق بنقص في بعض المهارات أو بوجود فائض في وظائف معينة. ويساعد هذا التحليل أيضًا على تحديد المجالات التي يمكن تطويرها من خلال برامج تدريبية موجهة، مما يقلل من الاعتماد على التوظيف الخارجي ويعزز الاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة داخل المؤسسة. (Walker, 1980, p. 166)

- المرحلة الثالثة: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية

تُعد هذه المرحلة من الركائز الأساسية في عملية تخطيط الموارد البشرية، إذ يتم خلالها التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من حيث عدد الموظفين ونوعيتهم. ويستند هذا التنبؤ إلى تحليل دقيق للتغيرات المحتملة في بيئة العمل، مثل الابتكارات التكنولوجية، والتحول الاقتصادي، وخطط التوسع، أو التعديلات على الهيكل التنظيمي. كما يشمل تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لمواجهة التحديات القادمة بكفاءة. ويمكن هذا الاستشراف المسبق المؤسسة من اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب، مما يضمن توفر الكفاءات البشرية المطلوبة ويحد من أي عجز قد يؤثر سلبًا على سير العمل والأداء العام . (Becker, B; Huselid, M; Ulrich, D, 2001, p. 121).

- المرحلة الرابعة: وضع الخطط والاستراتيجيات

بعد استكمال مرحلتي التحليل والتنبؤ، تنتقل المؤسسة إلى صياغة خطط واستراتيجيات واضحة تهدف إلى تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية. وتشمل هذه الخطط مجموعة من التدابير، مثل استراتيجيات التوظيف التي تركز على جذب الكفاءات المناسبة، وبرامج تدريب وتطوير تهدف إلى صقل مهارات الموظفين ورفع مستوى أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، تُدرج أنظمة التحفيز ضمن هذه الخطط لضمان الحفاظ على رضا العاملين وتحفيزهم نحو مزيد من الإنتاجية. كما يتم وضع سياسات واضحة ومرنة لإدارة الموارد البشرية، تضمن انسجام الجهود المبذولة مع الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيقها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية . (Bhattacharyya, 2009).

- المرحلة الخامسة: التنفيذ والمتابعة والتقييم

في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تم إعدادها مسبقاً، مع الحرص على المتابعة الدقيقة والمستمرة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وتشمل عملية المتابعة تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية، ونجاح سياسات التوظيف، ومدى رضا الموظفين عن بيئة العمل. ومن خلال تحليل نتائج هذه التقييمات، يمكن تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، وإدخال التعديلات المناسبة لضمان توافق الموارد البشرية مع المتطلبات المتغيرة للمؤسسة. وتُعد عملية المتابعة والتقييم المستمرين عنصراً أساسياً في نجاح تخطيط الموارد البشرية، لما لها من دور في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استدامته (Becker, B; Huselid, M; Ulrich, D, 2001, p. 142).

2. توظيف الموارد البشرية:

تُعد عملية التوظيف نهجاً منهجياً يشمل مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى استقطاب وتوظيف الأفراد المؤهلين داخل المنظمة، وهي تُعد مكوناً أساسياً من مكونات إدارة الموارد البشرية. تماشياً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، تبدأ هذه العملية بتخطيط الموارد البشرية، والذي يركز على توقع الاحتياجات المستقبلية من حيث العدد والكفاءة المطلوبة. تلي ذلك مرحلة تحليل الوظائف، التي تهدف إلى دراسة طبيعة كل وظيفة من حيث المهام، المسؤوليات، والروابط التنظيمية، مما يُساهم في تحديد المتطلبات الأساسية من كفاءات، معارف، ومهارات ضرورية لشغل الوظيفة.

ثم تأتي مرحلة الاستقطاب، حيث تُستخدم أدوات وتقنيات متنوعة للإعلان عن الوظائف الشاغرة، بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين من سوق العمل.

بعدها تبدأ عملية الاختيار، وهي عملية تقييم دقيقة وموضوعية للمرشحين بناءً على معايير محددة، بهدف تحديد الأنسب لشغل الوظيفة.

وفي النهاية، تُختتم هذه العملية بمرحلة التعيين، حيث يبدأ المرشح المختار عمله رسميًا داخل الشركة، إيمانًا ببداية مسيرته المهنية فيه (سلام و لبوخ، 2018، صفحة 230) .

3. تدريب وتكوين الموارد البشرية:

1.3. مفهوم التدريب:

عرف الباحث (حيدر، 2020، صفحة 02) التدريب بأنه "هو ذلك الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في السلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق اكتسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية."

- يُشير التدريب حسب دراسة إلى تلك الجهود المخطط لها مسبقًا والتي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف، والخبرات، والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم الحالية بكفاءة. أما التطوير، فهو يتجاوز الحاجات الآنية، حيث يركّز على توسيع المهارات والكفاءات العامة للعاملين بما يتلاءم مع متطلبات المستقبل وعلى المدى البعيد. ولتحقيق الأهداف المرجوة من عمليتي التدريب والتطوير، لا بد من نقل ما تم تعلمه واكتسابه من معارف ومهارات إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية (سلام و لبوخ، 2018، صفحة 233) .

2.3. أهداف برامج التدريب:

- **تحسين كفاءة الموظفين:** يهدف التدريب إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين بما يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة واحترافية أكبر. ومن خلال برامج التدريب المستمر، يتم تعزيز الجوانب الفنية والسلوكية لدى العاملين، مما يُمكنهم من التكيف مع متغيرات بيئة العمل، والتعامل بفعالية مع التحديات المختلفة، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Noe, 2017, p. 66).

- **تعزيز التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية:** تُعد برامج التدريب أداة فعالة لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة العمل، سواء كانت ناتجة عن التحول التكنولوجي أو التغيرات التنظيمية. فهي تُمكن الموظفين من تحديث مهاراتهم ومعارفهم بما يتماشى مع المستجدات، مما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز روح المبادرة والابتكار داخل المؤسسة، ويُسهم في بناء قوة عاملة مرنة ومواكبة للتطور (Armstrong, 2020, p. 124).

- **تطوير القدرات القيادية والإدارية:** تركز برامج التدريب أيضًا على تطوير مهارات القيادة والإدارة لدى الموظفين، لا سيما أولئك الذين يشغلون مناصب إشرافية أو يستعدون لتولي أدوار قيادية مستقبلاً. ويُسهم هذا النوع من التدريب في تعزيز القدرات التنظيمية والإدارية، مما يساعد على بناء فرق عمل متماسكة وفعالة، وتحقيق مستوى أعلى من التنسيق والتكامل بين مختلف مستويات الإدارة داخل المؤسسة (Yukl, 2013, p. 55).

- **زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم:** يساعد التدريب بشكل كبير في تعزيز رضا الموظفين، من خلال إتاحة فرص مستمرة للتعلم والتطوير المهني، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بنموهم الشخصي والمهني. هذا الإحساس بالتقدير والانتماء يُترجم إلى مستويات أعلى من التحفيز والولاء، مما يؤدي بدوره إلى تقليل معدلات

دوران العمالة وتحقيق استقرار وظيفي يُعزز الأداء العام للمؤسسة (Kuvaas & Dysvik, 2010, p. 141) .

4. تقييم أداء العاملين:

يُعد تقييم أداء العاملين عملية منهجية تهدف إلى تحليل ودراسة أداء الموظفين أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية، مع مراقبة سلوكهم وتصرفاتهم في بيئة العمل. وتهدف هذه العملية إلى معرفة مدى كفاءتهم ونجاحهم في أداء وظائفهم الحالية، بالإضافة إلى معرفة مؤهلاتهم المستقبلية للنمو والتطور المهني. كما يُستخدم التقييم كأداة لاتخاذ قرارات تتعلق بـ الترقيات، أو تكليف بمهام أخرى، وذلك بناءً على مدى استعداد الفرد وقدرته على التعامل والتكيف مع متطلبات معايير تلك المناصب الجديدة (الأحمدي، 2024، صفحة 425).

1.4 أدوات تقييم الأداء: أحد أهم الأدوات الإدارية المستخدمة لتقييم فعالية الموارد البشرية هو عملية

تقييم أداء الموظفين. فنوع العمل وأهداف الشركة يحددان التقنيات المستخدمة في هذه العملية:

- **الإدارة بالأهداف (MBO):** يتم تقييم الأداء باستخدام هذا النهج من خلال الأهداف المحددة المتفق عليها بين الموظف والإدارة؛ ثم يتم السعي لتحقيق هذه الأهداف ضمن إطار زمني محدد. يزيد هذا النهج من الاتصال بين الإدارة والموظفين ويدفع الناس لتحقيق الأهداف (Drucker, p. 44) .

- **بطاقة الأداء المتوازن:** تقييم الأداء عبر أربعة محاور رئيسية—الأداء المالي، رضا العملاء، الإجراءات الداخلية، والتعلم والنمو—يربط هذا الأداة النجاح الشخصي بالأهداف الاستراتيجية للشركة. يوفر رؤية شاملة لأداء الموظف داخل سياق مؤسسي أكبر (Kaplan, R. S & Norton, D. P, 2021, p.

79) .

• **مدخل 360 درجة:** يعتمد هذا النهج على جمع المدخلات من العديد من الأشخاص المرتبطين بشكل مباشر أو غير مباشر بأداء الموظف، بما في ذلك المدير، والزملاء، والمرؤوسين، وأحيانًا العملاء. يعتقد الكثير من الناس أن هذا النهج في التقييم هو من بين الأكثر شمولاً وموضوعية (Armstrong, 2020, p. 127).

• **المقابلة التقييمية:** هي طريقة نوعية لمعالجة أداء الموظف مباشرة من خلال مناقشة فردية مع الإدارة. يُستخدم أيضًا لتحديد نقاط القوة وفرص التطوير من خلال المحادثة المباشرة (Dessler, Human resource management, 2020, p. 102).

• **مقاييس التقييم المرتكزة على السلوك (BARS):** يحسن هذا النهج دقة وموضوعية النتائج من خلال ربط تقييم الأداء بسلوكيات محددة وقابلة للملاحظة، وبالتالي يجمع بين فوائد التقييمات الكمية والنوعية (Mondy & Martocchio, J. J, 2022, p. 43).

5. تسيير الأجور والحوافز:

تُعد سياسات الأجور، الحوافز، والتعويضات من الأدوات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك وإنتاجية الموظفين، كما تلعب دورًا مهمًا في الحفاظ على الكفاءات داخل المنظمة ومنع تسربها نحو مؤسسات أخرى.

لكي تكون خطة الأجور التحفيزية فعالة، لا بد أن تتسم بعدة خصائص من أبرزها:

الوضوح والبساطة في التطبيق، ضمان حد أدنى من الأجر يُراعي العدالة، إشراك العاملين في تصميم الخطة الجديدة، تحقيق توازن بين الأجر ومستوى الأداء، ضمان استفادة أكبر عدد ممكن من الموظفين، وأن تكون المكافآت التحفيزية ذات قيمة ملموسة ومحفزة (بن علي و نوري، 2015، صفحة 307).

6. تخطيط المسار الوظيفي:

يُعد مصطلح "تخطيط المسار المهني" من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يُعنى هذا المفهوم بتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وطموحاته المهنية من جهة، وأهداف المنظمة واستراتيجياتها من جهة أخرى. ويُنظر إلى تخطيط المسار المهني كأحد الوظائف الجوهرية التي تسهم في تعزيز الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، بما يضمن استمرارية المؤسسة وتنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة.

- يُعرّف تخطيط المسار الوظيفي، وفقاً لما ذكره الباحث (الخطيب، 2022)، بأنه مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، والتي تمثل رؤية استشرافية لمستقبل الموظف المهني. ويهدف هذا التخطيط إلى توجيه المسار المهني للفرد منذ لحظة تعيينه وحتى بلوغه سن التقاعد، من خلال العمل على تطوير مهاراته وقدراته بشكل يتماشى مع احتياجات المنظمة، وبما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة لكل من الفرد والمؤسسة.

سادسا: تحديات إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن مجموعة من التحديات والتغيرات التي تنعكس بشكل مباشر على أدائها لوظائفها ومهامها الأساسية، مما يتطلب منها التكيف المستمر وتحديث استراتيجياتها لضمان الكفاءة والفعالية نوضح ما يلي أبرز التحديات:

1. التحديات التكنولوجية: تعتبر التكنولوجيا اليوم حجر الزاوية في مساعدة المنظمات نحو التميز في بيئة

عمل تتسم بالتحول الرقمي المتسارع. فقد ساهمت الابتكارات التقنية في إعادة تشكيل طبيعة المهام وأساليب العمل، مما فرض على إدارات الموارد البشرية ضرورة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات من خلال تطوير برامج تدريبية فعالة تواكب المتطلبات الرقمية المستجدة. إن تأهيل الموظفين لمجابهة هذه

التحولات يعزز من جاهزية المؤسسة للمنافسة في السوق، ويرفع من كفاءة الأداء العام (مدحت، 2022، صفحة 67) .

2. التحديات الاقتصادية: تشكل التحديات الاقتصادية إحدى العقبات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية، إذ تؤثر الأزمات الاقتصادية، والتضخم، وفترات الركود بشكل مباشر على قدرة المؤسسات في مجالات التوظيف، والتدريب، والاستثمار في تنمية رأس المال البشري. كما تفرض المنافسة العالمية والتغيرات المستمرة في الأسواق ضغوطاً إضافية على استراتيجيات جذب الكفاءات والاحتفاظ بها. وللتكيف مع هذه الظروف، تُجبر إدارات الموارد البشرية على اعتماد سياسات مرنة ومبتكرة، تضمن استمرارية الأداء وتُحافظ على توازن الموارد في بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار (العزاوي و جواد، 2019، صفحة 187)

3. التحديات الاجتماعية: تشمل التحديات الاجتماعية التي تواجه إدارة الموارد البشرية اليوم مجموعة من المتغيرات المعقدة، أبرزها تنامي التنوع الثقافي والعمرى داخل القوى العاملة، وتغير توقعات الموظفين فيما يتعلق ببيئة العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، إضافة إلى الانتشار الواسع لنماذج العمل عن بعد. كما تُعد قضايا السلامة النفسية والجسدية، والحاجة إلى تعزيز التماسك الاجتماعي في بيئة العمل، من العوامل المؤثرة في فعالية الإدارة. ولمواجهة هذه التحديات، أصبح من الضروري تطوير برامج دعم نفسي واجتماعي، إلى جانب اعتماد سياسات مرنة تُعزز رفاهية الموظفين، وتحفزهم على تقديم أداء أفضل في ظل بيئة عمل صحية ومستقرة (Oracle، 2023) .

4. التحديات القانونية والسياسية: تفرض البيئة القانونية المتغيرة تحديات متزايدة على إدارة الموارد البشرية، حيث يتوجب عليها الالتزام الدقيق بمجموعة من القوانين واللوائح المنظمة للعمل، مثل تشريعات التوظيف، حماية الأجور، وقوانين الصحة والسلامة المهنية. ولا تقتصر التأثيرات القانونية على الجانب الداخلي فقط، بل تمتد إلى التغيرات السياسية والتشريعات الحكومية التي قد تُعيد تشكيل بيئة العمل. في هذا السياق، تبرز

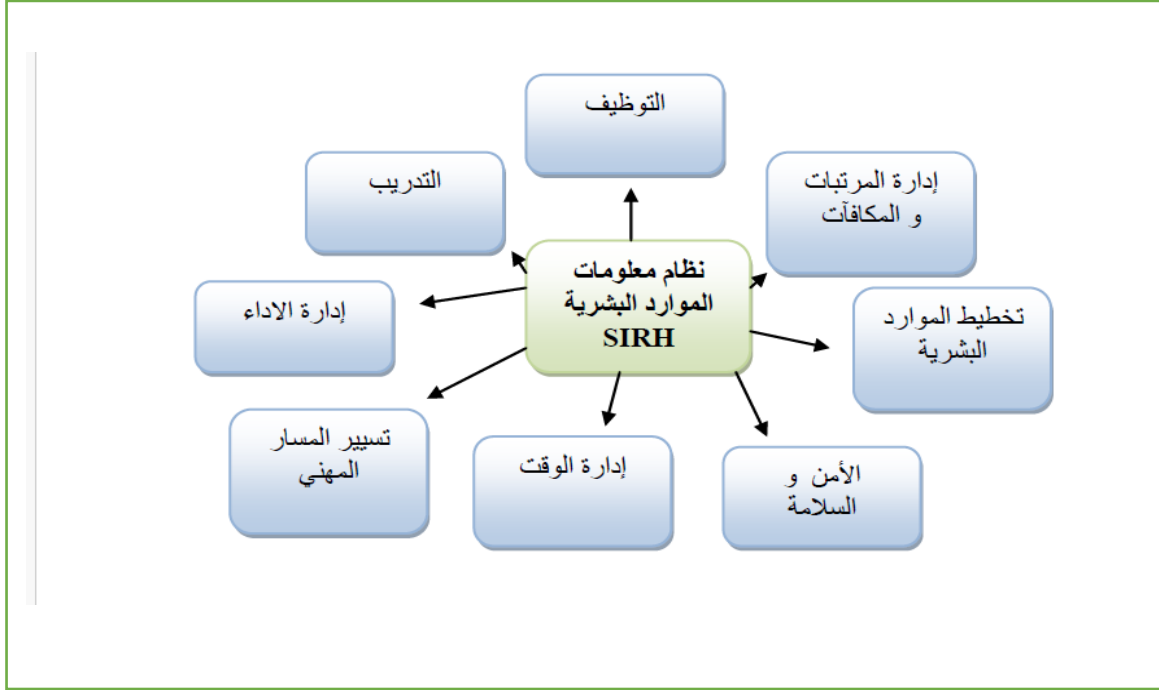
الحاجة إلى أنظمة قوية للامتثال القانوني، تُرافقها سياسات داخلية مُحدّثة بشكل مستمر، لتقليل المخاطر القانونية والمالية وضمان سير العمل ضمن أطر قانونية واضحة وشفافة (جلولي و محمدي ، 2022 ، صفحة 128) .

المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: التحول الرقمي كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية

ظهرت أنظمة معلومات الموارد البشرية أحدث تأثيراً كبيراً على جميع جوانب إدارة الموارد البشرية في المنظمات. إذ يُعدُّ هذا النظام من أبرز البرامج والأدوات المستخدمة في مجال قواعد البيانات الإلكترونية والبرمجيات الجاهزة التي تساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. حيث يُعرّف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه عملية منهجية تهدف إلى جمع وتخزين ومعالجة جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، ليتمكن المعنيون من الوصول إليها بسرعة وسهولة عند الحاجة. الغاية من هذا النظام هي توفير معلومات دقيقة تُستخدم كأساس لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة (بلاغماس، 2017، صفحة 57) .

شكل رقم 4: يمثل نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: الرجم خالد وودان عبد الغني -تقييم أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية

في المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك. مجلة العلوم الإنسانية -2015-الصفحة 523.

- كما أوضح كل من الباحثان الرجم خالد وددان عبد الغني مقارنة بين وظائف إدارة الموارد البشرية في

فترة الإدارة الكلاسيكية وفي فترة نظام المعلومات على شكل جدول:

جدول 1: يمثل مقارنة بين الادارة التقليدية للموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية

وظائف الموارد البشرية الرئيسية	إدارة الموارد البشرية التقليدية	نظام معلومات الموارد البشرية
<p>- نسخ إلكترونية من السيرة الذاتية؛ اعلان عن الوظائف الشاغرة باستخدام الانترنت؛ توفير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال أسبوع على الأكثر.</p>	<p>_ نسخ ورقية من السيرة الذاتية - الاعتماد على طرق تقليدية للإعلان عن الوظائف الشاغرة؛ توفير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال أشهر.</p>	<p>التوظيف</p>
<p>التكاليف توجه لعملية الاختبار؛ دراسة واستعراض السيرة الذاتية يكون إلكترونياً؛ الاعتماد على المقابلات عن بعد.</p>	<p>_ النسبة المرتفعة من تكاليف التوظيف تستعمل في عملية جذب طالبي الوظيفة؛ دراسة واستعراض السيرة الذاتية يكون يدوياً؛ اتباع طريقة (FTF تعتمد على ترتيب الملفات (first to file) في عملية الاختبار.</p>	<p>الاختبار</p>
<p>استخدام طريقة 360 درجة في التقييم؛ تقييم إلكتروني (استخدام تطبيقات في عملية ادخال نتائج التقييم وفي الأخير يتم طباعة نتائج التقييم مع الاحتفاظ بنسخة إلكترونية</p>	<p>تقييم المشرف؛ التقييم يكون وجها لوجه.</p>	<p>تقييم الأداء</p>

تابع للجدول أعلاه ص 50.

<p>استغلال الوقت في تحليل المرتبات على مستوى المؤسسات المنافسة؛ التركيز على المستوى المعيشي والرضا؛ الموظفون متعلمون وواعون؛ التركيز على المساواة على المستوى الخارجي.</p>	<p>استغراق وقت طويل في المعاملات الورقية؛ التركيز على المرتبات والمكافآت؛ الموظفين ساخطون بالنسبة للإدارة فيما يتعلق بالأجور والمكافآت؛ التركيز على مساواة داخلية فيما يتعلق بالمرتبات والمكافآت.</p>	<p>التعويضات والمنح</p>
<p>طرق تدريبية مرنة) استخدام التكنولوجيات الحديثة- (الموظف جزء مهم في إدارة وتوجيه عملية التدريب والتطوير .</p>	<p>طرق تدريبية نمطية وموحدة-عملية توجيه وإدارة التدريب يكون من جهة إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>التدريب والتطوير</p>
<p>إدارة تشاركية للمسار المهني بين إدارة الموارد البشرية والموظف -الاعتماد على التخطيط الاستباقية -استخدام التكنولوجيا -التعامل مع شبكة إلكترونية/ شخصية.</p>	<p>مدير الموارد البشرية هو المسؤول الوحيد عن وضع ورسم ومتابعة المسار المهني للموظف-التعامل مع التغذية العكسية للقرارات-التعامل مع شبكة شخصية تقليدية.</p>	<p>المسار المهني</p>

تابع للجدول أعلاه ص 51

<p>التركيز على الاعتبارات الانسانية-الاهتمام بالإرهاق النفسي والصحة والضغوطات- إضافة للضغوطات المتعلقة بالوظيفة.</p>	<p>ظروف عمل آمنة من خلال البيانات والمعدات-متابعة مستوى الإرهاق البدني- الاعتماد على تقييم ثقافي-التركيز على ضغوطات وظيفية.</p>	<p>الأمن والسلامة المهنية</p>
<p>الاهتمام بالعلاقة موظف/موظف-حقوق الملكية الفكرية، أمن المعلومات؛ استخدام التكنولوجيا في عملية متابعة الأداء.</p>	<p>التركيز على العلاقة بين الإدارة والموظف-المساواة في فرص العمل- المصافحات والتميز-استخدام طرق تقليدية في متابعة الأداء.</p>	<p>إدارة العلاقات مع الموظفين / الجوانب القانونية</p>
<p>متابعة آراء العمال يفتح المجال بإعطاء آرائهم واقتراحاتهم عن طريق الموقع الالكتروني للمؤسسة-السعي لترسيخ ثقافة مؤسسة قوية، السعي لغرس الولاء.</p>	<p>نقطة غير محورية.</p>	<p>استراتيجيات المحافظة على الكفاءات</p>
<p>الاهتمام بالخدمات الاجتماعية</p>	<p>نقطة غير محورية.</p>	<p>الاستقرار الاجتماعي</p>

المصدر: رجم خالد، وددان عبد الغني. (2015). أثر نظام المعلومات الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية 44.

ثانياً: التحول الرقمي لممارسات ادارة الموارد البشرية

1. التوظيف الالكتروني:

1.1. مفهوم التوظيف الالكتروني: التوظيف الالكتروني أو ما يعرف بالتوظيف الرقمي يشير إلى اعتماد

المؤسسات على تقنيات حديثة مثل منصات التوظيف الإلكترونية وخوارزميات الذكاء الاصطناعي في عمليات استقطاب الموارد البشرية، حيث تُستخدم هذه الأدوات لتحليل السير الذاتية بشكل ذكي وسريع، مما يساهم في تحديد أكثر المرشحين ملاءمة للوظائف المتاحة بكفاءة ودقة عالية (الأحمدي، 2024، صفحة 406).

لتعريف التوظيف الإلكتروني كما ورد عن الباحثين جاك ديغو (Jacques Dugout) ولوران بجيسون ((Lauren Besson: "مجموعة الأدوات والتقنيات الإلكترونية، سواء أكانت على الخط (على الإنترنت مباشرة) أو لا، التي تساهم ف (جلولي و محمدي ، 2022) في مراحل وسيطورات التوظيف الداخلي أو الخارجي للمؤسسة. ونجد للتوظيف الإلكتروني مرادفات أخرى" (رفيقة، 2015).

2.1. مراحل التوظيف الالكتروني:

- الاختيار الإلكتروني: يُعد مرحلة محورية في مسار التوظيف الرقمي، حيث يُسهم بشكل فعال في تعزيز قدرة المؤسسات على انتقاء الأفراد الأنسب لشغل الوظائف المتاحة. تعتمد العديد من المؤسسات على تقنيات حديثة، مثل المقابلات الافتراضية عبر الإنترنت، بهدف جمع معلومات أكثر دقة حول المرشحين وتقييم مؤهلاتهم وخبراتهم بصورة موضوعية وسريعة، ما يسمح باتخاذ قرارات مدروسة بشأن التوظيف (ثابت و محمد، 2022، صفحة 47).

- **التعيين الإلكتروني:** هو الإجراء الأخير في عملية التوظيف الرقمي، حيث يتم اتخاذ قرار تعيين الموظف الجديد ودمجه في بيئة العمل بشكل إلكتروني. يتيح التوظيف الإلكتروني للموظفين الجدد الذين قاموا بالتواصل مع زملائهم عبر منصات التواصل الاجتماعي التكيف بسرعة داخل المؤسسة، مما يعزز فعاليتهم في أداء مهامهم. على الرغم من أن العلاقات الشخصية داخل بيئة العمل تتيح فرصة للحصول على معلومات قيمة عن البيئة الجديدة، إلا أن التعيين الإلكتروني يوفر وسيلة أكثر فعالية للاندماج السريع للموظف (رفيقة، 2015).

جدول رقم 2: مقارنة بين التوظيف الكلاسيكي والتوظيف الرقمي

مراحل عملية التوظيف	التوظيف التقليدي	التوظيف الإلكتروني
جذب واستقطاب المرشحين	الاعتماد على الإعلان، الناطقون الرسميون، تقديم الطلبات مع احتمال السحب، اتصال المنظمة	الاعتماد على تقنيات الانترنت والإنترنت من خلال عرض وظائف المنظمة، سماعها واحتياجاتها
تصنيف مقدمي الطلبات	استخدام الاختبار أساسه الورق لمقومة الطلبات لجمع عدد معين من مقومي الطلبات	استخدام الاختبار عن طريق الانترنت يتعرض لتصفية عدد محدد من مقدمي الطلبات
عملية الاتصال	الاتصال يكون بالهاتف ثم محادثات وجها لوجه	اعتماد نظام استرجاع آلي للاتصال بالمرشح، تسجيل رغبة بسرعة كبيرة جداً وتحويله لمنظمة أخرى

إغلاق العملية	اعتمادًا على الهاتف بداية التعارف والاجتماعات	المقابلة الشخصية وبداية التوظيف
---------------	---	---------------------------------

المصدر: الباحثان دلال بن سماعيل وأحلام دريدي. (2024) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: HRM-E دور نظام تتبع المتقدمين ATS في تحسين كفاءة التوظيف الإلكتروني. مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية. الصفحة 145.

2. التدريب والتطوير الإلكتروني:

1.2 مفهوم التدريب: يعرف بأنه "مجمّل الأنشطة والبرامج التي تقدم للمتدرب من خلال توظيف وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتاحة (مثل الحاسب الآلي، وشبكة الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والأقراص الصلبة المدمجة، ومختلف البرمجيات التدريبية) وذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والمتدرب" (الدeshان، 2019، صفحة 131).

يعرف أيضا إتاحة برامج التدريب والتطوير عبر الإنترنت تُعد من أبرز مميزات التحول الرقمي، حيث تُمكن الموظفين من الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان، مما يسهم في تنمية مهاراتهم وتعزيز كفاءتهم المهنية بشكل مستمر وفعال (الأحمدي، 2024، صفحة 428).

2.2 أنواع التدريب الإلكتروني:

- **التدريب التوجيهي:** يُعرف التدريب التمهيدي أو "تدريب التهيئة الوظيفية (Orientation Training)" بأنه عملية أساسية تهدف إلى تعريف الموظفين الجدد بسياسات المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، وأهدافها الاستراتيجية. كما يشمل هذا التدريب شرحًا للإجراءات والأنظمة الداخلية المعمول بها، مما يساعد

الموظف الجديد على الاندماج بسرعة ضمن فريق العمل، وفهم مسؤولياته الوظيفية بشكل أوضح، وبالتالي الإسهام بكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة منذ البداية (Noe, 2017, p. 87).

- **التدريب التقني:** يعد من أبرز أنواع التدريب المهني، حيث يركّز على تنمية المهارات الفنية والتكنولوجية للموظفين، من خلال تأهيلهم لاستخدام الأدوات والتطبيقات الحديثة، مثل البرمجيات المتخصصة، والآلات التقنية، ونظم التشغيل المختلفة. ويهدف هذا النوع من التدريب إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الأداء، مما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الاحترافية داخل المؤسسة. (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012, p. 12).

- **التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت:** هو شكل من أشكال التعلم الحديث يتم عبر منصات إلكترونية، ويتيح للموظفين إمكانية الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان، مما يوفر مرونة كبيرة في عملية التعلم. يشمل هذا النوع من التدريب مجموعة متنوعة من الوسائط مثل الفيديوهات التعليمية، المحاكاة التفاعلية، الاختبارات الإلكترونية، ومنتديات النقاش، مما يعزز من فهم المتدرب ويشجعه على التفاعل والمشاركة النشطة (بن عيدة و حركات، 2020).

- **التدريب المدمج:** يجمع هذا الأسلوب بي مميزات التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، حيث يتم تقديم جزء من المحتوى بشكل حضوري، بينما يُقدّم الجزء الآخر باستخدام الوسائط الرقمية، بما يضمن تحقيق توازن بين التفاعل المباشر ومرونة التعلم عن بعد (عمارة و بارك، 2019، صفحة 94).

3. التقييم الإلكتروني لأداء الموارد البشرية: تعتبر أداة تقييم الأداء واحدة من الوظائف الأساسية في

إدارة الموارد البشرية، حيث تركز على تقييم مدى جودة وكفاءة أداء الأشخاص لمسؤولياتهم ومدى دعمهم

للأهداف الاستراتيجية للشركة. هذا التقييم يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة درجة الكفاءة العامة، مما ينعكس بالتالي على فعالية الأنشطة الإدارية والوصول إلى التميز المؤسسي.

وقد ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في إحداث نقلة نوعية في كيفية تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية، لا سيما من خلال تحسين آليات تقييم الأداء عبر استخدام مجموعة من التطبيقات والبرمجيات الرقمية التي تتيح تتبع نتائج أعمال الموظفين وقياس مدى توافقها مع المتطلبات والمعايير المحددة مسبقاً. ويجمع العديد من المديرين، خاصة في المؤسسات الكبرى، على أن تقييم الأداء يمثل إحدى المهام الإدارية المعقدة، نظراً لتعدد مراحلها وتشعب إجراءاته، والتي تشمل تحديد الأهداف، والتخطيط المسبق للأداء، والمتابعة المستمرة، وتقديم التغذية الراجعة. وفي هذا السياق، برزت ممارسات التقييم الإلكتروني للأداء، التي تعتمد على أدوات تكنولوجية ونظم معلوماتية متقدمة، تتيح إنجاز عمليات التقييم ضمن إطار منهجي ومدرّس، بما يعزز من موضوعية القرار ويُسرّع من وتيرة الإجراءات المرتبطة بتقييم الكفاءات (الخطيب، 2022).

4. إدارة المسار الوظيفي إلكترونياً:

- يرى Hall أن المسار الوظيفي يعبر عن: "تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية". (Hall, 2021, p. 196).

- تنوعت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي ومن بين هاته المفاهيم نذكر تعريف الباحث أحمد ماهر "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل" (ماهر ، 2003 ، صفحة 220).

ختاماً يعد تسيير المسار المهني أحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويشير إلى سلسلة من الأنشطة المشتركة التي تتم بين الموظف والمؤسسة. وتتمثل هذه العملية في تحقيق التوازن والمواءمة بين احتياجات الفرد المهنية وتطلعاته نحو التقدم الوظيفي، وبين الأهداف المستقبلية للمؤسسة وفرصها في التطور والنمو، بما يضمن الاستفادة المتبادلة للطرفين وتحقيق استمرارية الأداء الفعّال (علي، 2015، صفحة 16).

ثالثاً: خطوات تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تتكون مراحل التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من المراحل التالية:

1. مرحلة التأسيس والتحضير: تمثل هذه المرحلة الخطوة الأولى نحو الشروع في عملية التحول الرقمي

داخل إدارة الموارد البشرية، وتشمل ما يلي (الأحمدي، 2024، صفحة 413) :

- **تحديد الأهداف والأولويات:** تتمثل في وضع رؤية واضحة للتحول الرقمي من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الإدارة لتحقيقها، بالإضافة إلى ترتيب الأولويات وفقاً لاحتياجات المؤسسة.
- **تقييم الوضع والقدرات الحالية:** تتضمن هذه الخطوة إجراء تحليل دقيق للموارد المتاحة، بما في ذلك الكفاءات البشرية، والأنظمة التقنية، والبنية التحتية التكنولوجية، وذلك لتحديد مدى جاهزية المؤسسة للشروع في التحول الرقمي.

2. مرحلة تطبيق التقنيات الرقمية: تُعد من المراحل المحورية في مسار التحول الرقمي داخل إدارة

الموارد البشرية، حيث يتم خلالها اعتماد واستخدام أدوات رقمية متقدمة مثل نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS)، تقنيات الرقمنة، الذكاء الاصطناعي، ومنصات التوظيف الإلكتروني. تهدف هذه الخطوة إلى رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال تقليل الأخطاء اليدوية، تسريع الإجراءات الروتينية، وتوفير بيانات دقيقة

وآنية تُسهم في دعم القرار الاستراتيجي. ولا تكتمل هذه المرحلة دون تدريب الموظفين على التعامل الفعال مع هذه التقنيات وضمان دمجها بسلاسة ضمن العمليات التنظيمية لتحقيق أعلى مستويات الأداء (منصوري و تجاني، 2024).

3. مرحلة تحسين الأداء والإنتاجية: تركز هذه المرحلة على الاستفادة من التحليلات الرقمية لتعزيز أداء إدارة الموارد البشرية، حيث يتم استخدام أدوات تحليل البيانات لمراقبة العمليات بدقة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وفرص التحسين. تتيح هذه الأدوات للإدارة إعداد تقارير دقيقة وفورية تُبنى على معطيات واقعية من بيئة العمل، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات. كما تسهم التقنيات الرقمية في تحسين تجربة الموظف من خلال توفير وسائل تواصل فعالة وسريعة، الأمر الذي يعزز الإحساس بالانتماء والتحفيز، ويرفع من مستويات الرضا والإنتاجية داخل المؤسسة (الأحمدي، 2024، صفحة 418).

4. مرحلة التحسين المستمر والتكيف: تمثل هذه المرحلة التحسين المستمر والتكيف الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ديناميكية تهدف إلى تطوير الإجراءات والتقنيات بشكل دائم، بما يتماشى مع التغيرات التقنية والتنظيمية. تقوم هذه المرحلة على جمع التغذية الراجعة من المستخدمين، ومراقبة الأداء الفعلي للأنظمة، وتحديث الأدوات الرقمية بشكل دوري لضمان توافقتها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما يُعد التدريب المستمر للموظفين عنصراً أساسياً في هذه المرحلة، لضمان قدرتهم على التكيف مع التحديات التقنية وتحقيق أقصى استفادة منها، مما يدعم استدامة الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل بشكل فعال (مهدي، 2022، صفحة 158).

5. مرحلة تعزيز الثقافة الرقمية في إدارة الموارد البشرية: تعزيز الثقافة الرقمية هو عنصر أساسي في نجاح التحول الرقمي داخل إدارة الموارد البشرية، ويتضمن بناء ورفع وعي الموظفين بأهمية استخدام التكنولوجيا

الرقمية، وتنمية مهاراتهم التقنية، وتبني ممارسات العمل الرقمية. هذه المرحلة تركز على تغيير العقلية التقليدية نحو تبني الابتكار الرقمي، وتوفير التدريب والدعم المستمر للموظفين لتعزيز قدرتهم على التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة، مما يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية ويدعم نجاح استراتيجيات التحول الرقمي (جوي ، 2020، صفحة 187).

المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: فوائد التحول الرقمي على المؤسسات

وفقاً لما أشار إليه الباحثون، فإن التحول الرقمي لا تقتصر فوائده على العملاء فقط، بل تمتد لتشمل

المؤسسة ككل، ومن أبرز هذه الفوائد (عريمة و بوخلو، 2024، صفحة 286) :

- تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال اتمام العمليات وتقليل التكرار البشري.
- تنظيم العمليات الإدارية: بما يساهم في انسيابية العمل وتقليل الفوضى الإجرائية.
- توفير الوقت والجهد: عن طريق تسريع المعاملات وتسهيل الوصول إلى المعلومات.
- رفع مستوى الجودة: من خلال تحسين مخرجات العمليات والخدمات.
- تبسيط إجراءات تقديم الخدمات: مما يُحسن تجربة المستفيدين ويزيد من رضاهم.
- دعم التوسع المؤسسي: عبر الوصول إلى شرائح أوسع من العملاء في مختلف المناطق.
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة: بفضل توظيف التكنولوجيا الحديثة في تلبية احتياجات السوق.

ثانياً: تحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أبرز تحديات التحول الرقمي التي تواجه إدارة الموارد البشرية في التغيرات الجوهرية التي طرأت على بيئة العمل، سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الموارد البشرية ذاتها. وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تكون في طليعة الجهات المعنية بقيادة هذا التحول، نظراً لدورها المحوري في توجيه ودعم التغيير التنظيمي.

وفي هذا السياق، يُمكن تحديد تحديات رئيسية تُواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، كما أشار إلى ذلك الباحث (ياسر، 2019، صفحة 213) :

1. إعادة هيكلة المنظمة: بما يسمح لها بالاستفادة القصوى من التطورات المرتبطة بالتحول الرقمي، وتكييف هياكلها مع متطلبات العصر الرقمي.
2. فهم التغيرات اللازمة: والمتعلقة بكيفية إدماج التحول الرقمي في عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف تحسين أدائها وتعزيز أداء المؤسسة ككل.
3. تعزيز مهارات القيادة الرقمية: من خلال تطوير كفاءات القادة والموظفين في التعامل مع أدوات وتقنيات التحول الرقمي بفعالية.

كما توصلت دراسات أخرى الى تحديد تحديات أخرى يواجهها التحول الرقمي في المؤسسات تؤثر على فعاليته، أبرزها نتائج دراسة (غريسي و آخرون، 2021، صفحة 02):

- نقص المهارات التقنية لدى العاملين، مما يتطلب تدريباً وتأهيلاً مستمراً.
- كما تمثل الثقافة التنظيمية غير المنفتحة على التغيير عائقاً كبيراً.
- ضعف التنسيق الداخلي وغياب وضوح الأدوار والمسؤوليات.

- البنية التحتية التكنولوجية المحدودة.
- عدم كفاءة الكوادر البشرية من العقبات التي تُبطئ وتُكلف عملية التحول الرقمي.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن القيود القانونية والتشريعات غير الملائمة قد تُعرق تنفيذ المبادرات الرقمية، مما يستوجب وجود رؤية شاملة وسياسات مرنة لتجاوز هذه التحديات.

المبحث الرابع: نظام (SAP) كأداة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

مع تسارع التحول الرقمي وتزايد الحاجة إلى حلول رقمية متكاملة تدعم كفاءة الإدارة وتطوير الأداء، برزت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) كأدوات استراتيجية محورية، من بينها نظام (SAP) الذي يُعد من بين أقوى الأنظمة المعتمدة عالمياً. فقد أصبح هذا النظام خياراً أساسياً لدى العديد من المؤسسات الراغبة في تحسين عملياتها الداخلية، لا سيما تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمالية وسلاسل الإمداد. في هذا الإطار، يسعى هذا المبحث إلى تقديم عرض مفصل حول نظام (SAP)، من خلال الوقوف على أساسياته ومكوناته، ومقارنته ببعض الأنظمة الأخرى، مع التركيز على دوره في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة المؤسسية بشكل عام.

المطلب الأول: عموميات حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

أولاً: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة.

في هذا العنصر سنتطرق الى تحديد أبرز المفاهيم التي حددها الباحثون حول نظام تخطيط الموارد البشرية. حيث يعرف هذا الأخير بالمختصر الانجليزي (ERP) والتي تعني: "Entreprise Ressource Planning" والمرادفة للمختصر الفرنسية «PGI» التي تعني «Progiciels de Gestion Intégrés» :

- تعريف Brady وآخرون "منهجية تكنولوجية تقوم على التكامل بين سلسلة وظائف وأنشطة متنوعة، تهدف إلى تحقيق أمثالية أنشطة سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة" (Brady; Joseph A.; Monk; Ellen F.; Wagner, 2001).

- تعريف Norris وآخرون " حزمة برمجيات متكاملة تعمل على أتمتة، تنظيم، ترميز، ومعايرة بيانات المعاملات بغرض تحويلها إلى معلومات إجرائية تدعم تنفيذ وظائف وأنشطة منظمات الأعمال". (Norris, Grant; Hurley, James R; Hartley, Kenneth M; Dunleavy, John R; Balls, John D, 2000).

- عرفه الباحثان رضوان وواضح " هو نظام معلومات متكامل يعتمد على مجموعة برمجيات ويقوم أساسا على الربط بين مختلف الوظائف والعمليات وفروع ووحدات المؤسسة ودمجها في نظام واحد من خلال قاعدة بيانات تمكنها من الاستغلال الجيد والكفاء للاحتياجات من المعلومات" (بوزوالغ و واضح، 2020، صفحة 580).

- من خلال دراسة الباحثان Ali Obaid Fahd Al-Silawi و Faiza Ibrahim Mahmoud Al-

Ghabban لايجاد مفهوم نظام (ERP) حيث :

جدول رقم 3 يوضح مفاهيم لنظام تخطيط الموارد البشرية - (ERP) - من وجهة نظر الباحثين

المفهوم	المصدر	السنة والصفحة	التعريف
1	العبيدي، وإبراهيم	2017 : 10	مجموعة من الأنظمة المترابطة فيما بينها كنظام موحد متكامل تشترك بقاعدة بيانات موحدة وتتصل بكافة اقسام وادارات المؤسسة كوحدة متكاملة مما يمكنها من استعمال وادارة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بفعالية وكفاءة.
2	محسن والنجار	2012 : 445	برنامج يسمح للمؤسسات بأتمتة العديد من الأنشطة التي تقوم بها، وتوفير قاعدة بيانات مشتركة، وتبادل ممارسات الأعمال داخل المؤسسة، واصدار المعلومات حال حدوثها، بالاضافة الى ان نظام معلومات يقوم بتحديد وتخطيط الموارد اللازمة على مستوى المؤسسة كل لقبول طلبات الزبائن وانتاجها وتجهيزها بالجودة والسعر والوقت المناسب.
3	Romney & Steinbart	2015:35	نظام جزءا اي يمكن ان يلبي متطلبات المؤسسة الخاصة ، ويسهل عملية تدفق المعلومات بين وظائف المؤسسة المختلفة، بالاضافة الى انه يدير الاتصال مع اصحاب المصالح الخارجيين.

تابع

للجدول

السابق

ص 64

برنامج يسمح بتبادل البيانات ودمج العديد من العمليات التجارية ، وكذلك مشاركة قاعدة بيانات مشتركة مع الاعمال التجارية في جميع انحاء المؤسسة ونتاج المعلومات في الوقت المناسب.	2017: 584	Heizer ,et al	4
حل تكنولوجيا المعلومات يساعد الوحدة الاقتصادية على تحقيق التكامل على نطاق واسع ذلك يؤدي الى سرعة الوصول الى المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	2012 : 159	Susheel, et.al	5

المصدر: علي فهد السليوي، وفايزة الغبان .(2024) . تأثير تطبيق . (ERP) مجلة دراسات محاسبية ومالية -الصفحة

-144

توصلا الباحثان مما سبق بان نظام تخطيط موارد المؤسسة ما هو الا عبارة عن "نظام معلومات متكامل يتم من خلاله تبادل المعلومات بين الاقسام المختلفة داخل المؤسسة من جهة ومع المستخدمين الخارجيين (الزبائن والموردين) من جهة اخرى عن طريق قاعدة بيانات مشتركة، ويشمل أنشطة المؤسسة الرئيسية والداعمة كافة ابتداء من المشتريات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع ، مما يساعد تطبيقه على اتخاذ القرار التي تمكن المؤسسة من تحقيق الرضا لها وللموردين والزبائن على حد سواء ، فضلا عن كونه يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تقديم معلومات متنوعة عن السوق الخارجي " (السليوي و الغبان، 2024، صفحة 150) .

- من خلال التعريفات والتفسيرات المقدمة حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ، يمكن استنتاج أن النظام هو أداة متكاملة وشاملة تهدف إلى ربط وتنظيم الأنشطة والوظائف المختلفة داخل المؤسسة، سواء كانت رئيسية أو داعمة، من خلال قاعدة بيانات مشتركة .يساعد هذا النظام على تبادل المعلومات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة، وكذلك مع الأطراف الخارجية مثل الزبائن والموردين.

ثانياً: تقنيات ومكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

يُعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) منظومة متكاملة تُعنى بربط مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة ضمن إطار رقمي موحد، يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع اتخاذ القرار، وتعزيز التكامل بين وحدات العمل. وتتجلى رقمنة هذا النظام من خلال دمج مجموعة من البرمجيات المتخصصة في حزمة واحدة، تعمل على تسهيل التنبؤ والتخطيط والمتابعة للموارد والأنشطة. وتتوزع مكونات نظام (ERP) الوظيفية على عدة وحدات رئيسية تغطي الجوانب الأساسية للمؤسسة، وفيما يلي أبرز النقاط :

1. وحدة الموارد البشرية: وحدة الموارد البشرية في نظام (ERP) تركز على إدارة كافة الجوانب المتعلقة بالموظفين داخل المؤسسة. تشمل مهامها إدارة شؤون الموظفين، مثل التعيين، التنقلات، والإجازات، كما تهتم بتقديم حلول لإدارة الرواتب بشكل دقيق وموحد. إضافة إلى ذلك، تساعد الوحدة في تقييم أداء الموظفين من خلال وضع أنظمة تقييم دورية، مما يساعد على تحديد مجالات القوة والضعف، ويسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء العام للمؤسسة (مزهود، 2024، صفحة 339).

2. وحدة المشتريات والمخزون: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يعزز إدارة عمليات الإمداد والتوريد بشكل متكامل، مما يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات. من خلال هذا النظام، يتمكن المسؤولون من متابعة حركة المخزون بدقة، مما يضمن توازناً بين العرض والطلب ويقلل من المخاطر

المرتبطة بإدارة المخزون بشكل يدوي. كما يساهم النظام في تحسين عمليات الشحن والتوزيع، حيث يسمح بتنسيق أفضل بين الموردين والعملاء، ويضمن توزيع المنتجات بشكل أسرع وأكثر دقة. هذه التحسينات تساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بالشحن والموارد، وبالتالي تعزيز القدرة على تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء. من خلال هذه العمليات المحسنة، يصبح بالإمكان تقليل التكاليف المرتبطة بالواردات والمخزون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة بشكل عام (partner, 2025).

3. وحدة المالية والمحاسبة: هي أحد المكونات الأساسية في نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

(، وتُعد إدارة كافة الأنشطة المالية داخل المؤسسة، مثل تسجيل المعاملات المحاسبية اليومية، إعداد الميزانية، تتبع النفقات والإيرادات، ومراقبة التدفقات النقدية. كما تتيح هذه الوحدة إعداد تقارير مالية دقيقة وآنية، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مالية مدروسة، وضمان الامتثال للمعايير المحاسبية والقوانين الضريبية. وتُساهم أيضًا في تعزيز الشفافية المالية وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للبيانات (مزهود، 2024، صفحة 342).

4. وحدة التصنيع والإنتاج: يساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بشكل فعال في إدارة عمليات

الإنتاج والتصنيع داخل المؤسسة، من خلال تخطيط احتياجات المواد ومتابعة تدفقها من الموردين حتى خط الإنتاج. ويشمل ذلك تنسيق توريد المواد الخام، وضمان توفر المكونات الأساسية في الوقت المناسب، وتوجيه عمليات التصنيع بما يضمن الكفاءة وتقليل الهدر. كما يساعد النظام في مراقبة الجودة وتحسين استغلال الموارد، مما يُمكن المؤسسة من تلبية الطلبات بفعالية وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة (والي و دربان، 2022، صفحة 588).

5. وحدة التسويق (المبيعات والتوزيع) : يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز

فعالية إدارة التسويق من خلال تنظيم تفاعلات المؤسسة مع عملائها، وذلك بالاعتماد على البيانات

والتحليلات التي يوفرها النظام بشكل خاص لقسم التسويق. كما تستفيد باقي الأقسام من الإمكانيات التي يوفرها النظام، خاصة عبر تقنيات الحوسبة السحابية، مثل استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات بين الموظفين، مما يساهم في تحسين التواصل وتسريع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة (الجنابز، 2018).

وبهذا، يمثل نظام (ERP) منصة متكاملة تُمكن المؤسسة من توحيد عملياتها، وتحقيق انسجام داخلي

بين الأقسام المختلفة، ما يُساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق رضا العملاء والموردين في آنٍ واحد.

ثالثاً : نتائج استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) : يساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة

(ERP) في تحقيق جملة من الفوائد الاستراتيجية والتشغيلية التي تعزز من أداء المؤسسة وتدعم كفاءتها،

ويمكن تلخيص أبرز هذه الفوائد فيما يلي (نعيمة، 2024، صفحة 347):

تحسين الأداء العام للمؤسسة، مما يُساهم في تمكين مراقب التشغيل من أداء مهامه بشكل أكثر فعالية

1. الكشف عن مواطن عدم الكفاءة التشغيلية، من خلال توفير معلومات دقيقة وذات قيمة تُستخدم في

التحليل واتخاذ القرار.

2. تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، مع إعادة هيكلة تقسيم العمل على

أساس سير العمليات بدلاً من التقسيم الوظيفي التقليدي.

3. تقليص التكاليف التشغيلية، خاصة في مجالات إدارة المخزون وخدمة الزبائن، عند الاستخدام الأمثل

للنظام.

4. تحسينات ملموسة في المجالات الداعمة مثل الخدمات اللوجستية، جدولة الإنتاج، وتقديم خدمات

أسرع وأكثر فاعلية للزبائن. مع توفير قاعدة بيانات موحدة على مستوى رؤية المؤسسة، مما يساهم في جعل

الهيكلية التنظيمية أكثر أفقية، ويمنح المسؤولين مرونة أكبر في إدارة عدد واسع من المستخدمين، ويُسرّع عملية اتخاذ القرار.

انطلاقًا من هذه النتائج، يمكن القول إن نظام تخطيط موارد المؤسسة يخدم المؤسسة على مستوياتها الثلاثة: التشغيلية والتنظيمية والقرارية، مع التأكيد على أن المستوى لاتخاذ القرار يحظى بدعم خاص من خلال الدور الذي يلعبه هذا النظام كأحد أبرز مزودي نظم دعم القرار في المؤسسات الحديثة.

المطلب الثاني: أساسيات حول نظام (SAP)

أولاً: تعريف ومراحل تطور مؤسسة (SAP)

1. لمحة حول مؤسسة (SAP) :

تأسست مؤسسة (SAP) سنة 1972 من طرف خمسة موظفين سابقين في شركة IBM، برؤية تتمثل في تطوير تطبيق برمجي تجاري جاهز للاستخدام (COTS – Commercial Off-The-Shelf) لمعالجة البيانات في الوقت الحقيقي. وقد شكّل هذا التوجّه ثورة في طريقة تطوير البرمجيات ونشرها داخل المؤسسات).

في بدايتها، كانت تُعرف باسم "System analyse and Programme ntwicklung"، والتي تعني "تحليل الأنظمة وتطوير البرامج"، ليختصر اسمها لاحقًا إلى (SAP) ومنذ ذلك الحين، تطورت الشركة من مؤسسة صغيرة تضم خمسة موظفين فقط إلى شركة عالمية متعددة الجنسيات، تضم اليوم أكثر من (105,000) موظف عبر مختلف أنحاء العالم، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة فالدورف بألمانيا.

وقامت مؤسسة (SAP) معايير جديدة في عالم برمجيات تخطيط موارد المؤسسات (ERP) من خلال تقديمها للإصدارات الأولى (SAP R/2) و (SAP R/3)، والتي مكّنت المؤسسات من تكامل عملياتها

الأساسية بشكل فعال. أما اليوم، فقد ارتقى النظام إلى مستوى جديد من خلال (SAP)، الذي يستفيد من قوة الحوسبة داخل الذاكرة لمعالجة كميات ضخمة من البيانات، مع دعم تقنيات متقدمة كالذكاء الاصطناعي وتعلم الآلي.

تعمل تطبيقات (SAP) الحديثة على ربط مختلف جوانب الأعمال داخل المؤسسات ضمن منظومة ذكية موحدة، مبنية على منصة رقمية متكاملة، ما يسمح بالتخلي عن الأنظمة القديمة المعتمدة على العمليات المجزأة. وبفضل هذا التطور، وأصبحت (SAP) اليوم تمتلك أكثر من 230 مليون مستخدم لخدماتها السحابية، إلى جانب أكثر من 100 حل رقمي يغطي جميع وظائف الأعمال، مما يجعلها صاحبة أكبر حافظة حلول سحابية بين مزودي البرمجيات في العالم. (رحمة، 2024، صفحة 401).

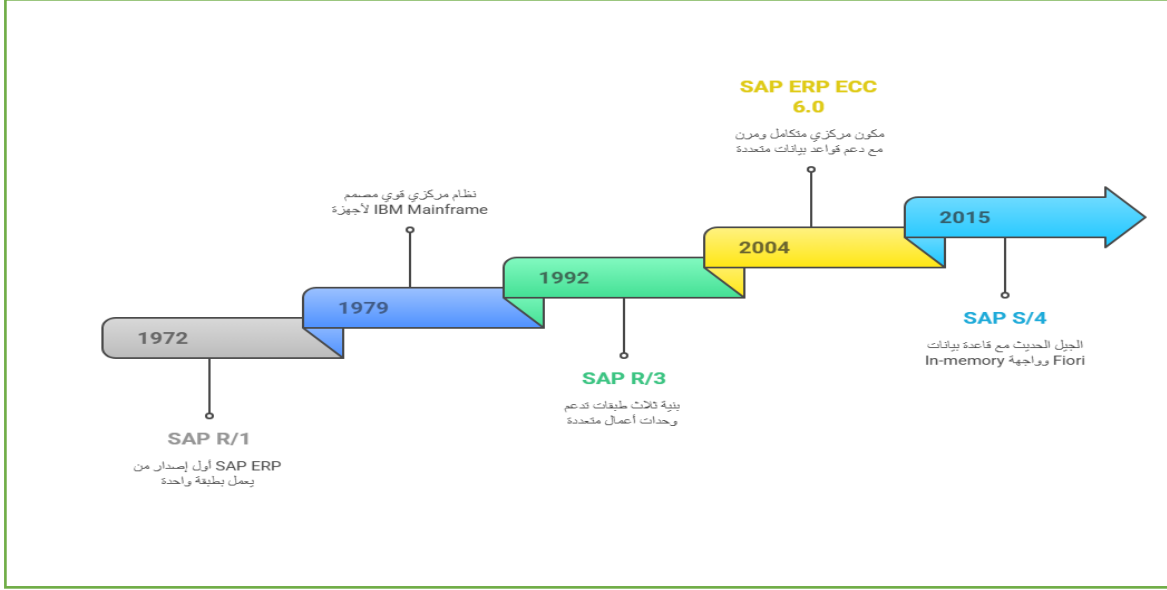
شكل رقم 5: يوضح تطور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة



المصدر: نور الدين مزهودة، وسلوى تيشات. (2021). نجاح تطبيق . (ERP) مجلة الباحث. الصفحة 22.

2- المراحل التاريخية لتطور أنظمة (SAP) :

شكل رقم 6: يمثل المراحل التاريخية لتطور أنظمة (SAP)



المصدر : من انجاز الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي للشركة (SAP ، 2025) [https://\(ERP\)](https://(ERP))

[..pagesjaunes.fr/comprendre/logiciel-\(ERP\)](https://pagesjaunes.fr/comprendre/logiciel-(ERP))

ثانيا : نظرة عامة حول نظام (SAP) .

1. مفهوم (SAP):

يعد (SAP) نظامًا ذكيًا ومتكاملًا لتخطيط موارد المؤسسات (ERP)، طورته شركة (SAP)، ويعتمد على قاعدة بيانات تعمل بتقنية الذاكرة الداخلية (In-Memory) المعروفة و يتميز هذا النظام بإمكانية نشره محليًا، أو على سحابة عامة أو خاصة، أو في بيئة هجينة.

لا يمثل (SAP) مجرد تطوير لإصدار سابق، بل يشكّل نقلة نوعية في أنظمة تخطيط الموارد، حيث يوفر بيئة رقمية متكاملة تدعم المؤسسات في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع التحول الرقمي، وتبني نماذج أعمال مبتكرة قائمة على البيانات.

ويمثل هذا النظام القلب الرقمي للعمليات المؤسسية، بفضل قدراته المتقدمة في الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، مما يُمكن المؤسسات من استخدام التحليلات للتنبؤ، والأدوات الذكية، وأنظمة دعم القرار بفعالية، لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة أعمال ديناميكية ومتسارعة. (رحمة، 2024، صفحة 404)

2. المكونات الوظيفية في نظام (SAP):

يحتوي نظام (SAP) على مجموعة متكاملة من الوحدات الوظيفية، تم تطويرها لتغطية مختلف العمليات التشغيلية داخل المؤسسة. وتعمل هذه الوحدات بشكل متناسق لدعم اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة التشغيلية والمالية والإدارية. فيما يلي عرض لأهم هذه الوحدات (nttdata-solutions, 2024) :

- **وحدة المبيعات والتوزيع:** توفر هذه الوحدة إمكانية متابعة فورية للطلبات ومعاملات العملاء، اعتمادًا على الطاقة التشغيلية وتوفر الموارد. وتمتد فعاليتها من لحظة تقديم الطلب وحتى استلامه، حيث تُسهم في تحسين سلسلة التوزيع، وتقليل الأعطال، وتحقيق استجابة أسرع لمتطلبات العملاء.

- **وحدة الإنتاج:** تهدف هذه الوحدة إلى تحسين عمليات التصنيع من خلال حلول مؤتمتة تسهم في التخطيط الدقيق لدورات الإنتاج. كما تسمح بجمع بيانات تتعلق بمهارات الموظفين وقدرات المعدات، وتُمكن من الكشف السريع عن نقص المواد الخام، مما يساعد على تقليل فترات التوقف وضمان الالتزام بالجدول الزمنية.

- **وحدة إدارة الموارد البشرية:** تعني هذه الوحدة بتنفيذ العمليات التقليدية في إدارة الموارد البشرية، مثل تخطيط القوى العاملة، وإدارة الرواتب، وتتبع الحضور والانصراف، ومعالجة النفقات. وتساهم في تحسين الكفاءة الإدارية وتخفيف العبء على فرق الموارد البشرية، مما يسمح لهم بالتركيز على الجوانب الاستراتيجية.

- **وحدة البحث والتطوير:** تساهم هذه الوحدة في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار من خلال دمج أدوات تحليل البيانات الذكية ضمن عمليات البحث والتطوير. كما تساعد في تحسين التنسيق بين الفرق المتخصصة، وتسريع وتيرة الابتكار، وتوجيه الاهتمام نحو المشاريع ذات الأولوية.

- **وحدة إدارة الموارد:** تركز هذه الوحدة على تبسيط إدارة سلسلة التوريد عبر أتمتة عمليات الشراء وإصدار أوامر التوريد، وتحليل التكاليف، وتقييم المخاطر. وتُمكن هذه الإجراءات من استخدام الموارد بكفاءة أعلى، وتقليل الوقت والجهد المبذول في العمليات اللوجستية.

- **وحدة المالية والرقابة:** تنقسم هذه الوحدة إلى قسمين رئيسيين:

- **المالية:** تُشرف على العمليات المالية والمحاسبية، مثل إعداد التقارير وإدارة السيولة والنقد.
- **الرقابة:** تُعنى بتتبع التكاليف وتحليل الأداء المالي، وتوفير بيانات دقيقة لدعم القرارات الإدارية والمالية.

ثالثاً: مقارنة أنظمة (ERP) مع نظام (SAP) ومميزاته.

1. مقارنة بين نظام (SAP) وأنواع أخرى من أنظمة (ERP)

جدول رقم 4: يمثل أنظمة تخطيط الموارد (ERP)

نوع الـ(ERP)	الوصف	أمثلة
(ERP) عامة	تقدم مجموعة من الوظائف القياسية التي تغطي غالبية الاحتياجات المشتركة لمختلف الشركات، بغض النظر عن القطاع.	Oracle،(SAP) ، Microsoft Dynamics
(ERP) متخصصة	تستهدف قطاعات نشاط أو مهن محددة بوظائف متكيفة مع احتياجاتها الخاصة.	Infor، Sage X3،Cegid
(ERP) مفتوحة المصدر	(ERP) يكون كود المصدر الخاص بها مفتوحاً، مما يسمح للشركات بتعديله حسب احتياجاتها؛ غالباً ما تكون مجانية لكنها تتطلب المزيد من المهارات التقنية.	Dolibarr،Odoo ، (ERP) ، Next
(ERP) سحابية(SaaS)	مستضافة على السحابة، ويمكن الوصول إليها عبر الإنترنت دون الحاجة إلى تثبيت محلي. مرنة، قابلة للتوسع، مع نظام دفع بالاشتراك.	SAP Business NetSuite،ByDesign

المصدر: من الموقع الرسمي للشركة (ERP) (2025) ([\(https://\(ERP\)\)](https://(ERP)))

[\(ERP\)-pagesjaunes.fr/comprendre/logiciel-\(ERP\)](https://(ERP)-pagesjaunes.fr/comprendre/logiciel-(ERP))

وفقاً للجدول الخاص بأنواع برامج (ERP) المختلفة، يمكن تصنيف نظام (SAP) ضمن فئة الأنظمة العامة (ERP)، المعروفة بتوفيرها لوظائف قياسية كاملة توفر مختلف الاحتياجات التشغيلية للشركات، بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو قطاعها.

تتنافس أنظمة (SAP) مباشرة مع أنظمة عامة أخرى مثل **Oracle** و**Microsoft Dynamics**، وتتميز بمرونتها العالية وقابليتها للتوسع، ما يجعلها مناسبة للشركات متعددة الفروع والقطاعات. وعلى عكس الأنظمة المتخصصة التي تركز على مجالات ضيقة بميزات مخصصة، فإن (SAP) تهدف إلى تقديم حلول شاملة ومتكاملة تواكب التحول الرقمي، مع قابلية للتخصيص عند الحاجة.

وبالمقارنة مع الأنظمة مفتوحة المصدر مثل **Odoo**، فإن (SAP) تقدم دعماً تقنياً متكاملاً ولكن بتكلفة أعلى، بينما تحتاج الأنظمة المفتوحة إلى موارد بشرية مؤهلة للتطوير والصيانة. أما الأنظمة السحابية (SaaS)، مثل **Net Suite**، فتتميز بانخفاض التكلفة الأولية وسرعة النشر، غير أن (SAP) توفر بدائل هجينة (محلية وسحابية) تتيح للمؤسسات اختيار ما يناسبها.

وبالتالي، يُعد نظام (SAP) خياراً قوياً للمؤسسات التي تبحث عن الاستقرار، الدعم الشامل، والقدرة على مواكبة الابتكار، مع الحفاظ على قابلية التوسع والتكيف مع المتغيرات.

2. المزايا التنافسية لنظام (SAP):

يُعد نظام (SAP) من أبرز أنظمة تخطيط موارد المؤسسات الحديثة، ويتميز بعدد من المزايا التي تدعم المؤسسات في رحلتها نحو التحول الرقمي. من أهم هذه المزايا حسب الموقع الرسمي للشركة المنتجة (nttdata-solutions, 2024) :

- **تحسين الأداء:** يوفر النظام وصولاً سريعاً وفورياً إلى البيانات، ما يُعزز كفاءة سير العمل واتخاذ القرار.
- **تبسيط العمليات:** يعتمد على بنية بيانات مبسطة تُزيل التكرار والاختناقات، مما يحسّن فعالية العمليات التجارية.
- **سهولة الاستخدام:** واجهة Fiori (SAP) تُوفر تجربة استخدام سلسلة تسهّل التفاعل مع النظام.
- **خفض التكاليف:** توحيد قاعدة البيانات يقلل من التعقيد التشغيلي ويزيد من الكفاءة.
- **مرونة القطاع:** يمكن تكييفه بسهولة مع مختلف الصناعات عبر إضافات مخصصة.
- **قابلية التوسعة:** يدعم دمج تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، مما يجعله منصة مستقبلية.
- **دعم الاستدامة:** يوفر أدوات تساعد في تقليل البصمة البيئية والرقمية للمؤسسة.

رابعاً: دور (SAP) في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية

1. إدارة الأجور والرواتب: يُساهم نظام (SAP) في رقمنة عملية احتساب الرواتب من خلال وحدة (SAP HCM Payroll)، التي تعتمد على تكامل البيانات مع نظام الحضور والانصراف، الضرائب، والتأمينات الاجتماعية. ويُمكن من خلاله تقليص الأخطاء البشرية، وتوفير كشوفات دقيقة، وتسهيل عمليات المراقبة الداخلية. كما أن إمكانية توليد التقارير بشكل لحظي يتيح للمؤسسة الاستجابة السريعة لأي تغييرات أو مراجعات في السياسة المالية للموظفين (SAP. n.d.-a, 2025).

2. إدارة بيانات الموظفين: يوفّر (SAP) بيئة مرنة وآمنة لإدارة بيانات الموظفين، حيث يتم تنظيم المعلومات داخل ما يُعرف بـ Info types، وهي وحدات بيانات معيارية تُستخدم لتخزين المعلومات الشخصية، الوظيفية، والتعاقدية. كما يسمح النظام باستخدام واجهات Fiori الحديثة لتحديث البيانات بشكل مباشر من طرف المستخدمين أنفسهم عبر خدمات (ESS/MSS)، مما يعزز من دقة البيانات وسهولة الوصول إليها . (SAP. n.d.-a, 2025)

3. تحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار: تُمثل قاعدة بيانات في نظام (SAP) حجر الزاوية في دعم التحليلات اللحظية (real-time Analytics). فهي تتيح للإدارة العليا إعداد تقارير فورية حول مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل دوران العمالة، الغيابات، والفعالية التدريبية، باستخدام أدوات نكاء الأعمال مثل (SAP Analytics Cloud). وهذا يدعم عملية اتخاذ القرار المبني على البيانات الدقيقة، ويُساهم في التخطيط الاستراتيجي الفعّال. (SAP, 2025)

4. **تكامل الأنظمة:** يدعم نظام (SAP) قابلية التكامل الواسعة مع الأنظمة الداخلية والخارجية، سواء كانت أنظمة وقت وحضور، بوابات التوظيف، أو نظم التكوين والتعلم مثل (SAP SuccessFactors). وقد تم تطوير هذا النظام على بنية تعتمد على واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة (APIs) مما يسمح بتدفق البيانات بين مختلف الوحدات الإدارية، ويُسهم في تقليل الازدواجية وتحسين التنسيق (SAP Community, 2025).

5. **الدعم التقني والتكنولوجي:** يُوفّر (SAP) بيئة تشغيل مستقرة وعالية الأداء بفضل الاعتماد على قاعدة بيانات داخلية تعمل بتقنية الذاكرة الفورية (In-Memory). هذا يُقلّل من زمن تنفيذ العمليات، ويُسهّل الصيانة والتحديثات التلقائية خاصة في النسخة السحابية. كما أن النظام يتسم بالمرونة وقابلية التوسع، ما يجعله مناسباً لمؤسسات مختلفة الأحجام. (OpenSAP, 2025)

المطلب الثالث: دور نظام (SAP) كحل رقمي في دعم إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسات.

في هذا المطلب تطرقنا الى توضيح مدى علاقة نظام (SAP) بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة:

أولاً : دور (SAP) في تسريع وتسهيل التحول الرقمي

يعتبر نظام (SAP) من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الشركات في سعيها لتحقيق التحول الرقمي. وبينما يقدم هذا النظام مجموعة واسعة من الفوائد، فإن هناك خمس أدوار رئيسية يجب أن تكون من الاعتبارات الأساسية عند تبني هذه المنصة القوية لإدارة الموارد المؤسسية (Bhatia, 2025, p. 03)

1. **خيارات نشر مرنة:** تم تصميم نظام (SAP) ليتناسب مع احتياجات الأعمال المتنوعة من خلال خيارات نشر متعددة تشمل السحابة، والنظام المحلي، والنظام الهجين. توفر هذه المرونة القابلية للتوسع، والكفاءة من حيث التكلفة، مع ضمان الامتثال لمتطلبات الخصوصية واللوائح التنظيمية.
 2. **قدرات تنبؤ متقدمة:** يتضمن (SAP) أدوات للتحليلات التنبؤية، بالإضافة إلى لوحات معلومات قابلة للتخصيص وأدوات تقارير شاملة، مما يتيح للمؤسسات الكشف عن الاتجاهات المستقبلية، والتنبؤ بالتحديات، واتخاذ قرارات مدروسة استنادًا إلى البيانات الكبيرة قبل ظهور المشكلات.
 3. **معالجة البيانات في الوقت الفعلي وتنفيذها:** توفر تقنية الحوسبة في الذاكرة إمكانية الوصول الفوري إلى التحليلات والرؤى. كما يعمل النظام على رقمنة المهام الروتينية باستخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، مما يساهم في تحسين دقة العمليات التشغيلية وكفاءتها.
 4. **إدارة بيانات مبسطة:** يساهم (SAP) في توحيد البيانات عبر مختلف الأقسام داخل المنظمة، مما يسهل الوصول إليها وإدارتها. هذا يؤدي إلى تقليل العبء على موارد تكنولوجيا المعلومات، وخفض تكاليف صيانة الخوادم، وتعزيز الإنتاجية العامة.
 5. **تكامل متسلسل للعمليات التجارية:** يربط النظام بين الوظائف التجارية الأساسية مثل تتبع سلسلة التوريد، وإدارة المخازن، والامتثال المالي. كما يدعم التقنيات المتقدمة مثل الإنترنت للأشياء (IoT) والصناعة 4.0، مما يعزز الشفافية والكفاءة في العمليات داخل المنظمة.
- بالاعتماد على هذه المزايا، يُساهم نظام (SAP) في تمكين المؤسسات من بناء أساس قوي يدعم الابتكار الرقمي ويُعزز التميز في الأداء التشغيلي، مما يُتيح لها مواجهة التحديات الحديثة بكفاءة وتطوير عملياتها بشكل مستدام وتحسين الأداء.

ثانياً: كيف يدعم (SAP) وظائف إدارة الموارد البشرية

يعد نظام (SAP) من الأدوات المؤسسية المتكاملة التي تسهم بشكل فعال في تطوير وظائف إدارة

الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي. ويمكن تلخيص أبرز هذه المزايا فيما يلي (SAP, 2025) :

1. تحقيق الكفاءة التشغيلية: من خلال تقليل الأعباء الإدارية وتسريع معالجة بيانات العاملين.

2. الوصول الفوري إلى المعلومات: بما يُمكن من تحسين عمليات التوظيف، وتقييم الأداء، والتخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية.

3. رقمنة إعداد التقارير: مما يتيح تقديم تقارير دقيقة ودورية حول مؤشرات الأداء الرئيسية.

4. تعزيز مستويات الأمان السيبراني: لحماية البيانات الحساسة المتعلقة بالموظفين.

5. تحقيق التكامل بين الإدارات: بما يُسهل التنسيق في مسارات التكوين والتطوير المهني.

6. قابلية التوسع والمرونة: لتمكين المؤسسات من تكييف هياكل الموارد البشرية مع التحولات

التنظيمية المختلفة.

إضافة إلى ذلك، فإن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء ضمن نظام (SAP) يساهم في

دعم القرارات الاستراتيجية المبنية على تحليل البيانات الفورية، مما يجعل النظام ركيزة أساسية في مسار

التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: دور استخدام نظام (SAP) على تحسين أداء المؤسسات.

يُعتبر نظام (SAP) أداة رقمية متكاملة تُسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات من خلال تسريع العمليات، وتحسين دقة البيانات. وقد أصبح هذا النظام ركيزة أساسية في دعم اتخاذ القرار ورفع مستوى الأداء التنظيمي في بيئات العمل الحديثة. وفيما يلي نوضح أهم النقاط (رحمة، 2024، صفحة 396) :

- يساهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تسريع العمليات الإدارية والمالية، وتقليل الأخطاء البشرية وتأخير المعاملات، بالإضافة إلى تحسين إنتاجية الموظفين عبر تمكينهم من الوصول السريع والدقيق إلى البيانات.

- يساعد التحول الرقمي في تعزيز دقة وجودة التقارير المالية من خلال إنتاج تقارير ذكية وفورية تعتمد على التحليلات التنبؤية، مما يتيح دعم اتخاذ قرارات مالية دقيقة وفي الوقت الحقيقي.

- يساهم التحول الرقمي في تحسين الرضا الوظيفي من خلال توفير واجهات استخدام مبسطة مثل Fiori (SAP)، مما يقلل الضغط على الموظفين، إلى جانب تسهيل أداء المهام اليومية وزيادة مستوى التحكم في العمليات التشغيلية.

- ساهم التحول الرقمي في تحقيق مرونة أكبر في إدارة المبيعات والمشتريات من خلال دمج وتوحيد دورة البيع والشراء ضمن منصة موحدة، وبناء شبكة فعالة من الموردين تسهم في تحسين عملية الشراء حتى مرحلة الدفع.

- يعمل التحول الرقمي في تعزيز كفاءة سلسلة التوريد والإنتاج، وذلك من خلال تمكين المؤسسات من متابعة المخزون وعمليات التصنيع في الوقت الحقيقي، الأمر الذي يُقلل من الاختناقات التشغيلية ويساعد على تحسين الالتزام بالجدولة الزمنية ومواعيد التسليم.

- يساهم التحول الرقمي في تبسيط بنية تكنولوجيا المعلومات من خلال تقليل الاعتماد على الأنظمة المشتتة والأدوات الخارجية، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الصيانة والدعم التقني على المدى الطويل، وتعزيز كفاءة البنية التحتية التقنية للمؤسسة. كما يساعد التحول الرقمي في تسريع وتسهيل التحول الرقمي المؤسسي من خلال دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات المتسارعة في السوق.

خلاصة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض جملة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الخلفية العلمية لموضوع البحث، بدءًا بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي سمحت بتحديد موقع هذه الدراسة في سياق الأدبيات المعاصرة. وقد أظهرت تلك الدراسات وجود اهتمام متزايد بدور التحول الرقمي في إعادة تشكيل وظائف إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل المتغيرات التقنية المتسارعة.

إن هذا الإطار النظري يُعد بمثابة قاعدة تحليلية تمهّد للجانب التطبيقي من الدراسة، الذي سيركّز على تحليل أثر استخدام نظام (SAP) في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بمؤسسة SPA Condor Electronics، وذلك من خلال جمع بيانات ميدانية وتحليلها على ضوء المفاهيم والنماذج النظرية المطروحة في هذا الفصل.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتنظيمي للدراسة

تمهيد

تناول هذا الفصل بتقديم الإطار التنظيمي والمنهجي للدراسة التي تم إنجازها حول "أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة نظام (SAP) في مؤسسة SPA Condor Electronics". فبعد استعراض الإطار النظري في الفصل الأول، نسعى هنا إلى تحديد السياق الميداني الذي تنزلت فيه الدراسة، من خلال تقديم المؤسسة المستقبلة، وكذا شرح التصميم المنهجي المتبع.

كما يتضمن الفصل التعريف بالمجتمع محل الدراسة وعينته، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وكيفية تحليلها. وقد تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات نصف موجهة مع إطارات ومسيرى المؤسسة، مما يتيح لنا بناء فهم معمق لطبيعة التحول الرقمي وأثره على مستوى مصلحة الموارد البشرية.

وبالنسبة للفصل الثاني الإطار التنظيمي والمنهجي تم تقسيمه الى مبحثين كما يلي:

➤ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

➤ المبحث الثاني: تعريف المؤسسة المستقبلة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يعرض هذه القسم من المذكرة منهجية البحث المعتمدة، حيث تم تبني مقارنة نوعية كيفية باعتبارها الأنسب لطبيعة الموضوع قيد الدراسة، والمتمثل في "أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة نظام (SAP) في شركة SPA Condor Electronics . حيث تم اختيار هذا المنهج بالنظر إلى هدف الدراسة المتمثل في فهم الظاهرة في سياقها الحقيقي، وتحليل أبعادها المعقدة من خلال تجميع آراء وتجارب الفاعلين في المؤسسة.

انطلقت الدراسة من مرحلة استكشافية تم تنفيذها عبر مقابلات نصف موجهة مع مجموعة من الإطارات والمسؤولين المعنيين بالتحول الرقمي ونظام (SAP) داخل الشركة. وقد تم تصميم دليل المقابلة بعناية ليتمشى مع محاور الدراسة، ويتيح جمع معطيات معمقة وشاملة.

كما تم توضيح معايير اختيار المشاركين في المقابلات، بالاعتماد على العينة القصدية التي تمكن من استهداف الفاعلين المباشرين في العملية محل الدراسة. أما تحليل البيانات فقد تم باستخدام التحليل الموضوعي، الذي يتيح تصنيف المضامين وفق مواضيع رئيسية ترتبط بأشكالية البحث.

المطلب الأول: المنهج المتبع وحدود الدراسة

أولاً: المنهج المعتمد وأسباب اختياره

1. مفهوم المنهج العلمي:

- عرف محمود بدوي المنهج العلمي على انه "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو انه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهتم سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".

- عامر مصباح فقد عرفه بانه "مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي سلكها الباحث في مناقشته أو معالجته ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة".

- موريس أنجرس فيعرفه انه "عبارة عن جواب على سؤال كيف؟ نصل إلى الأهداف في حين أن التقنيات تشير إلى الوسيلة التي يتم استخدامها للوصول إلى هذه الأهداف (Andreani و Conchon، 2005).

2. أنواع المنهج العلمي :

1.2 المنهج الكمي :

تعتمد هذه المقاربة على البيانات الرقمية، وتسعى لاختبار الفرضيات وإنتاج نتائج عامة لسكان أوسع، وتستخدم أدوات مثل:

-الاستبيان ذو الخيارات المتعددة

-الاختبارات والقياسات

-التحليل الإحصائي Spss ، Excel ...

2.2 مفهوم المنهج النوعي :

المنهج النوعي هو منهج بحثي يعتمد على دراسة الظواهر في بيئتها الطبيعية، من خلال جمع بيانات وصفية مثل الكلمات والنصوص بدلاً من الأرقام. يهدف إلى فهم سلوك الأفراد، وتحليل تجاربهم ومواقفهم، عبر استخدام أسئلة مفتوحة تتيح حرية التعبير. ويركز المنهج النوعي على تفسير الظواهر الاجتماعية بشكل عميق بدلاً من الاكتفاء بوصفها أو قياسها رقمياً (Andreani و Conchon، 2005، صفحة 60).

تم استخدام المنهج النوعي في هذه الدراسة، نظراً لطبيعته التي تسمح بالتعمق في فهم الظواهر من خلال استكشاف آراء وتجارب الأفراد في بيئتهم الطبيعية. ويُعد هذا المنهج الأنسب للمواضيع التي تتطلب التحليل العميق، بعيداً عن الأرقام والمعطيات الكمية، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بمواضيع حديثة ومعقدة مثل التحول الرقمي داخل المؤسسات.

وجاء اختيار هذا المنهج تحديداً لأنه ينسجم مع الهدف من الدراسة، المتمثل في "أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية: تحليل دور نظام (SAP) في تحسين الأداء"، إذ يتيح لنا فرصة فهم كيفية تفاعل العاملين مع هذا النظام، وتأثيره الفعلي على أدائهم اليومي، وغايته في تحسين أداء المؤسسة من خلال جمع معطيات مباشرة عبر المقابلات.

ثانيا : حدود وأبعاد الدراسة

1. من حيث الموضوع :

تركز هاته الدراسة على أثر التحول الرقمي، وبشكل أدق، على دور نظام (SAP) في تطوير وتحديث أداء إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية داخل شركة SPA Condor .

Electronics

2. من حيث المكان:

تم إجراء الدراسة في شركة ل SPA Condor Electronics للصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية، المديرية الجهوية وسط ب : واد السمار -الجزائر، باعتبارها من أبرز المؤسسات الجزائرية التي تبنت التحول الرقمي من خلال استخدام نظام (SAP) في تسيير إدارة الموارد البشرية.

3. من حيث الزمان:

أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية بداية من 13 مارس 2025 الى غاية 15 ماي 2025.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

في إطار هذا البحث، تم تحديد مجتمع الدراسة في مؤسسة SPA Condor Electronics إلكترونيك، وبشكل أدق، الموظفين العاملين في قسم الموارد البشرية وقسم نظام المعلومات والبيانات ، سواء من لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام نظام (SAP) في أداء مهامهم اليومية. وقد جاء هذا الاختيار لكون هذه الفئة تمثل الجهة المعنية فعليًا بالتغيرات الناتجة عن إدخال التحول الرقمي، مما يجعلهم مصدرًا مهمًا للحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

نظرًا لطبيعة البحث النوعي، الذي يركز على الفهم العميق للظواهر، تم اعتماد أسلوب العينة القصدية لاختيار المشاركين. وتعدّ هذه الطريقة مناسبة حين يكون الهدف هو استقصاء تجارب وخبرات معيّنة لدى فئة محددة من الأفراد. تم اختيار المشاركين بناءً على توفرهم على خبرة مهنية في مجال الموارد البشرية ونظام المعلومات، وعلى تعاملهم المباشر أو غير المباشر مع نظام (SAP) ، سواء من خلال استخدامهم اليومي له أو من خلال مشاركتهم في تطبيقه وتسييره.

وقد بلغ عدد المشاركين في العينة ستة موظفين، يمثلون مستويات وظيفية مختلفة داخل المديرية.

مما سيساهمون في اثراء دراستنا بناءا على معطياتهم ومختلف المعلومات لكي نتوصل الى العديد من النتائج وربط العلاقة بين المتغيرات .

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وتحليلها

أولاً: البحث الوثائقي

يمثل البحث الوثائقي الخطوة الأساسية التي ينبغي على كل باحث القيام بها قبل الشروع في أي دراسة علمية. ويقوم هذا النوع من البحث على جمع وتحليل مختلف الوثائق والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

وفي إطار دراستنا ولا سيما الجانب النظري ، تم الاعتماد على عدة مصادر متنوعة، تمثلت فيما يلي:

- الكتب والمراجع: مجموعة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتوفرة في مكتبة المدرسة، بالإضافة

إلى المكتبة الرقمية *Sndl.ScholarVox*.

- المنصات الأكاديمية: تم استخدام منصة *ASJP* لاستخراج مختلف المقالات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- المواقع الإلكترونية: الاعتماد على عدد من المواقع الإلكترونية لاسترجاع المراجع والمقالات العلمية المتخصصة.

ثانياً : الوثائق

في إطار التربص الميداني بشركة SPA Condor Electronics، أُتيحت لنا فرصة الاطلاع على مجموعة من الوثائق التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع دراستنا حول أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على تحليل دور نظام (SAP) في تحسين الأداء. وقد مكّنا هذا الاطلاع من فهم أعمق لإدارة الموارد البشرية ، ورصد كيفية توظيف الحلول الرقمية لدعم العمليات الإدارية والوظيفية.

وتوزعت الوثائق التي تم جمعها كما يلي:

- وثائق داخلية: شملت الهيكل التنظيمية للمؤسسة والمديرية والنظام الداخلي الذي يحدد الصلاحيات والإجراءات الإدارية المعتمدة، مما ساعدنا على تتبع نقاط التكامل بين العمليات التقليدية والنظم الرقمية الجديدة مثل (SAP).
 - وثائق نشاطية: تضمنت تقارير إحصائية وبيانات حول معدلات استعمال المنصات الرقمية، بما في ذلك منصة (SAP)، حيث تم الحصول على هذه البيانات من المكتب الاستراتيجي للرقمنة، مما أتاح لنا تقييم مدى مساهمة النظام في تحسين كفاءة الأداء.
 - وثائق خارجية: شملت محتوى الموقع الرسمي لمؤسسة SPA Condor Electronics والمنصات الرقمية المرتبطة بها، حيث تم تحليلها بهدف استكمال الصورة حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم إدارة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي.
- وقد شكلت هذه الوثائق مصدرًا أساسيًا لدعم الدراسة الميدانية، من خلال توضيح كيفية مساهمة تطبيق نظام (SAP) في تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة داخل إدارة الموارد البشرية.

ثالثا : المقابلة

تُعد المقابلة من التقنيات الأساسية في البحث العلمي، حيث تهدف إلى جمع المعلومات والتحرير عن الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة. وتمثل المقابلة وسيلة شخصية مباشرة يقودها الباحث مع شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، من أجل الحصول على بيانات نوعية تتعلق بالحقائق والمواقف والسلوكيات والمعتقدات

والاتجاهات. ويتمثل الهدف الأساسي من المقابلة في توفير فهم أعمق للظاهرة المدروسة بمختلف أبعادها ومؤشراتها، بما يدعم تحقيق أهداف البحث بشكل أكثر دقة وشمولية .

تنقسم المقابلات العلمية إلى نوعين رئيسيين، يتم اختيار كل منهما حسب طبيعة البحث وأهدافه:

1- المقابلة الموجهة :

تُعرف المقابلة الموجهة بأنها ذلك النوع من المقابلات التي يتم فيها إعداد الأسئلة مسبقاً ضمن إطار نظامي مضبوط، لا يُسمح للمبحوث بالخروج عنه. كما يلتزم الباحث بطرح الأسئلة كما هي دون إدخال أي إضافات أو تغييرات.

وغالباً ما يتم استخدام الأسئلة المغلقة في هذا النوع من المقابلات، للحصول على إجابات دقيقة ومحددة (بنعم أو لا، أو باختيار بديل محدد)، مما يسهل التعبير عنها بطريقة إحصائية قابلة للقياس. يُعتمد هذا النوع أساساً في البحوث الكمية، حيث تقترب المقابلة من شكل الاستبيان، مع اختلاف يتمثل في قيام الباحث بطرح الأسئلة مباشرةً وتسجيل الإجابات بشكل فوري.

2- المقابلة غير موجهة :

أما المقابلة غير الموجهة فلا يتم فيها تحديد الأسئلة مسبقاً بطريقة صارمة، بل تتيح لأفراد العينة حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم بتلقائية وطلاقة.

يتطلب هذا النوع من المقابلات مهارة عالية من الباحث في إدارة الحوار، واستخلاص النتائج، وتحليل الإجابات بطريقة تضمن تحقيق أهداف البحث، خاصة عند التعامل مع معطيات نوعية معقدة

(Andreani و Conchon، 2005) .

فالمقابلة نصف الموجهة هي الأداة الأساسية التي تم استخدامها لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لما توفره من مرونة في الطرح والتفاعل مع المشاركين. يُتيح هذا النوع من المقابلات المجال للتعبير بحرية عن أفكارهم وتجاربهم، وفي الوقت نفسه يسمح بتوجيه الحوار نحو محاور محددة تتوافق مع أهداف الدراسة. وقد تم التطرق خلال المقابلات إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتحول الرقمي داخل المؤسسة، خاصة ما يتعلق باستخدام نظام (SAP) ، وتصورات الموظفين حول تأثيره لتحسين أداء المؤسسة. مع توضيح أبرز العلاقة بين القسمين في المديرية.

تم تنظيم المقابلات بشكل فردي، وفي ظروف مناسبة من حيث الوقت والمكان، بما يضمن خصوصية الحوار، ويشجّع على التفاعل الإيجابي والتعبير بحرية عن وجهات النظر. هذا الأسلوب ساعد على جمع بيانات غنية وذات مصداقية عالية، مما وفر أرضية قوية للتحليل والربط بنتائج الدراسة (الملحق رقم 01). بعد الانتهاء من جمع المعطيات، تم تفرغ المحتوى الصوتي للمقابلات بطريقة دقيقة، مع الالتزام بالحفاظ على خصوصية وسرية المشاركين، تمهيدًا لمرحلة التحليل. وتم اعتماد التحليل الموضوعاتي كمنهج لتحليل البيانات، وهو أسلوب نوعي يهدف إلى استخراج الموضوعات والمحاور المتكررة داخل الخطابات التي تم جمعها. وقد مرّ التحليل بعدة مراحل، بداية من القراءة الأولية للنصوص، ثم ترميز المفاهيم المتكررة، وتصنيفها ضمن مواضيع كبرى تعبر عن مضامين المشاركين وتصوراتهم.

ولتسهيل عملية التحليل وتنظيم البيانات بطريقة منهجية، تم استخدام برنامج (NVIVO V 11) ، والذي يعتبر من الأدوات الفعالة في تحليل المعطيات النوعية. حيث ساعد البرنامج في ترميز النصوص، وتصنيف الأفكار، وإنشاء علاقات بين المفاهيم، بالإضافة إلى إنتاج تمثيلات بصرية تساهم في تسهيل فهم النتائج.

وقد شكّل هذا الأسلوب في التحليل خطوة أساسية في ربط البيانات الميدانية بالإطار النظري، مما سمح بتقديم نتائج دقيقة وموثوقة تخدم أهداف البحث وتُجيب عن إشكاليته المطروحة .

جدول 5 يمثل قائمة الأشخاص الذين تمت مقابلتهم

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة	القسم	سنوات الخبرة
01	بلحرشاوي جمال	مسؤول	الموارد البشرية	08
02	حمادي أسامة	مسؤول	نظام المعلومات والتكنولوجيا	05
03	قاسمي فتيحة	مسؤولة	المحاسبة والمالية	10
04	منصور فاروق	مسؤول	التخزين واللوجستيك	09
05	بناي زهدية	مسيرة	الموارد البشرية	10
06	صخراوي هيبه	مسيرة	الوسائل العامة	08

المصدر : من اعداد الطالب

جدول 6 : يمثل تاريخ ومدة المقابلة

رقم المقابلة	تاريخ اجراء المقابلة	مدة المقابلة	طريقة المقابلة
01	22 أبريل 2025	01 ساعة و 30 دقيقة	مباشرة" وجها لوجه "
02	24 أبريل 2025	01 ساعة و 15 دقيقة	مباشرة" وجها لوجه "
03	28 أبريل 2025	01 ساعة و 05 دقائق	مباشرة" وجها لوجه "
04	29 أبريل 2025	55 دقيقة	مباشرة" وجها لوجه "
05	04 ماي 2025	60 دقيقة	مباشرة" وجها لوجه "
06	05 ماي 2025	45 دقيقة	مباشرة" وجها لوجه "

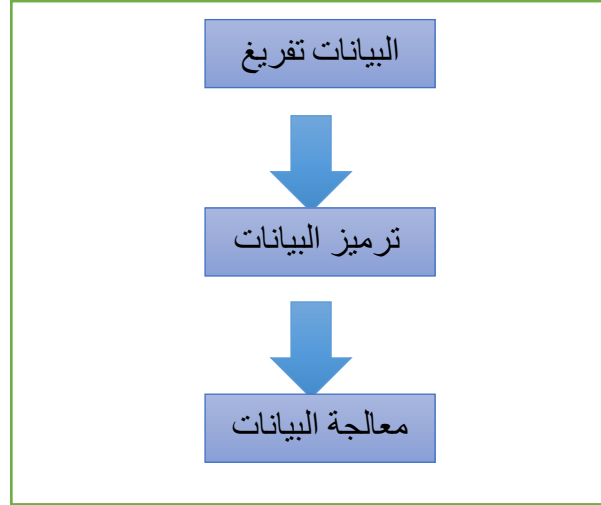
المصدر: من اعداد الطالب

رابعاً: تحليل البيانات والمعلومات

بعد الانتهاء من جمع البيانات، يصبح من الضروري معالجتها، تنظيمها، وتحليلها بطريقة منهجية. تتطلب عملية التحليل جهداً دقيقاً وتأملاً عميقاً في محتوى المعطيات من أجل الوصول إلى نتائج ذات معنى. ويُعد تحليل المحتوى من أكثر الأساليب شيوعاً في تحليل البيانات النوعية، خاصة تلك الناتجة عن المقابلات أو الملاحظات الميدانية. فهو يمكّن الباحث من فهم الأنماط المتكررة والمعاني المستبطنة في كلام المشاركين، ويتيح تفسيراً معمقاً للسياق المدروس.

يوضح الشكل التالي المراحل الثلاث الأساسية لتحليل البيانات النوعية:

شكل رقم 7 : يوضح المراحل الأساسية لتحليل البيانات النوعية



المصدر: Andreani & Conchon

[https://www.researchgate.net/figure/Etapes-de-lanalyse-de-contenu-source-J-C-](https://www.researchgate.net/figure/Etapes-de-lanalyse-de-contenu-source-J-C-Andreani-F-Conchon-2001-p2_fig7)

Andreani-F-Conchon-2001-p2_fig7

1-تفريغ البيانات :

يُعد تفريغ البيانات خطوة أساسية قبل البدء بعملية التحليل، حيث يتم فيها تجميع جميع المعلومات التي تم جمعها خلال الدراسة وتحويلها إلى نصوص مكتوبة دقيقة، تُعرف بالنص الحرفي . ويشكّل هذا النص المادة الخام التي يعتمد عليها الباحث في التحليل النوعي.

يساعد التفريغ على تنظيم محتوى المقابلات أو الملاحظات بطريقة تتيح سهولة الرجوع إليها وتحليلها بفعالية. وبذلك، يتم الاستعانة بالملفات الصوتية أو المرئية بالنصوص المكتوبة، مما يسهل عملية مراجعة المعلومات ويحافظ على دقة نقل البيانات (Andreani و Conchon، 2005).

2- الترميز:

بعد استكمال عملية تفرغ البيانات، تبدأ مرحلة الترميز، التي تهدف إلى دراسة النصوص تفصيلاً، حيث يقوم الباحث بفحص المحتوى سطرًا بسطر، بحثًا عن الأفكار والمفاهيم المتكررة أو المهمة. ويتم تنفيذ هذه العملية غالبًا بشكل يدوي، وتعد من المراحل الدقيقة التي تتطلب تركيزًا عاليًا. في بداية هذه المرحلة، يتم إعداد إطار تحليلي أو شبكة ترميز تتضمن مجموعة من المعايير والفئات التحليلية التي توجه عملية التصنيف. ويمكن تحديد هذه الفئات بناءً على المعطيات التي تظهر في النصوص، أو وفق أهداف الدراسة المسبقة.

في هذه الدراسة، تم تجميع كافة المعلومات المستخلصة من المقابلات والملاحظات، وإعادة قراءتها بعناية لاستخراج البيانات المتشابهة في المعنى، وتصنيفها ضمن مجموعات وفئات تحليلية متجانسة. وتهدف هذه العملية إلى تقليل حجم البيانات، وإزالة التكرار، مع إبراز المعلومات الجوهرية التي تساهم في تسهيل مرحلة التحليل والتفسير (Conchon و Andreani، 2005).

3- معالجة البيانات النوعية:

تتم معالجة البيانات النوعية وفق منظورين منهجيين رئيسيين: المعالجة الدلالية والمعالجة الإحصائية. ففي الحالة الأولى، والتي تُعرف بالمعالجة السيمائية أو الدلالية، يُعتمد على التحليل اليدوي للبيانات بالاستناد إلى منهجية تحليل المحتوى. وتُنَفَّذ هذه العملية عبر تقريبات متتالية تسمح باكتشاف المعاني الكامنة وراء الأفكار والكلمات المعبر عنها من قبل المشاركين، وهي منهجية شائعة في الدراسات ذات الطابع التفسيري التي يُجرها الباحثون المهنيون.

أما في الحالة الثانية، أي المعالجة الإحصائية، فتُجرى باستخدام أدوات وبرمجيات رقمية، حيث يُركّز التحليل على عمليات إحصاء الكلمات، وتفكيك العبارات، وتصنيف المحتويات ضمن فئات تحليلية، ما يتيح معالجة أكثر تنظيماً وموضوعية للمعطيات.

وفي هذا السياق، تُعد برمجيات متخصصة مثل (NVIVO V 11) أدوات فعّالة لتيسير هذا النوع من التحليل، حيث تسمح بترميز المعلومات وتصنيفها، إلى جانب تحليلها سواء أكانت نصوصاً كتابية أو محتوى بصرياً، مما يساهم في تعميق الفهم وتحقيق دقة أعلى في تفسير النتائج (QSR International, 2021).

المبحث الثاني: تعريف المؤسسة المستقبلية

تعد دراسة الحالة إحدى الأدوات الأساسية لفهم كيفية تطبيق المفاهيم النظرية في الواقع العملي، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي في المؤسسات. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اختيار مؤسسة **SPA Condor Electronics** كمجال تطبيقي للتحقيق في أثر التحول الرقمي، وبشكل خاص نظام **(SAP)**، على إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

وتكمن أهمية هذا المبحث في تقديم عرض شامل حول المؤسسة المستقبلية للدراسة، من خلال التعريف بتاريخها، مجال نشاطها، هيكلها التنظيمي، تطورها التكنولوجي، ومسار اعتمادها على الأنظمة الرقمية في التسيير. كما يهدف هذا الجزء إلى وضع القارئ في السياق الواقعي الذي جرت فيه الدراسة، تمهيداً لتحليل المعطيات والنتائج الميدانية في المباحث التالية.

المطلب الأول: تقديم عام لمجمع بن حمادي

أولاً: بطاقة تعريفية للمجمع:

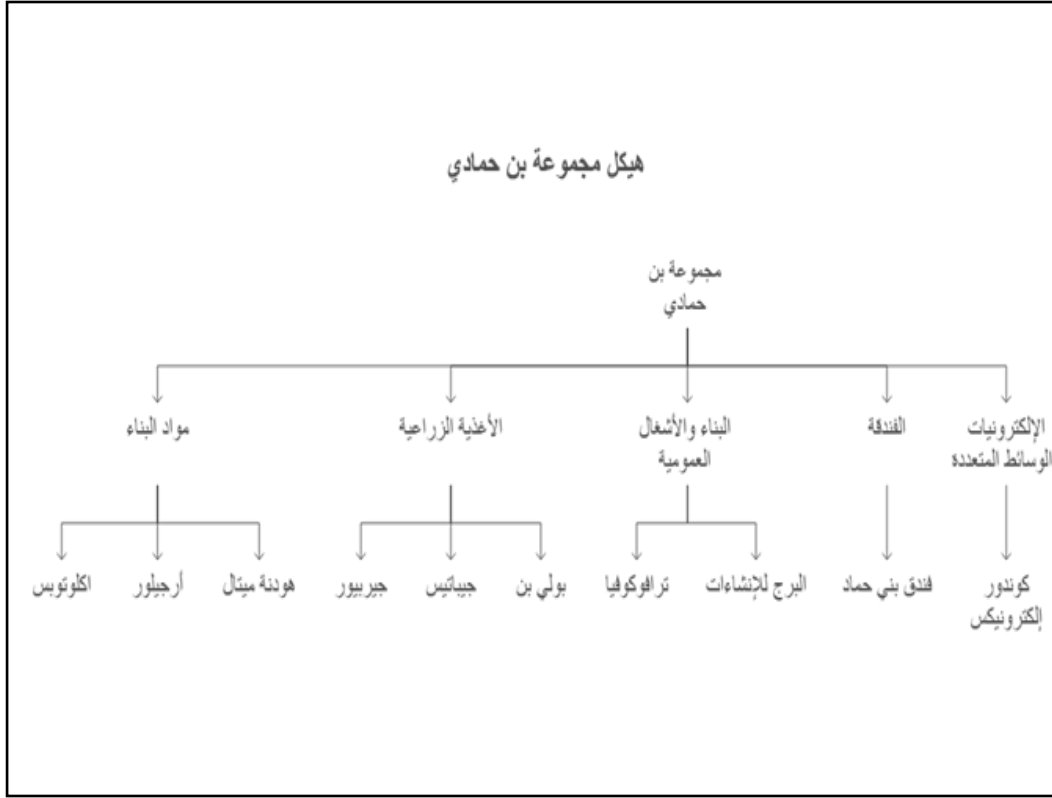
مجمع بن حمادي هو مجمع اقتصادي جزائري خاص، يُعتبر من أبرز التكتلات الصناعية في البلاد. تأسس في شرق الجزائر (ولاية برج بوعرييج) على يد الحاج محمد الطاهر بن حمادي، وقد بدأ نشاطه في البداية كتجارة عائلية صغيرة، ثم تطور ليصبح مجمعاً متنوع النشاطات يعمل في قطاعات استراتيجية.

جدول 7: يمثل بطاقة تعريفية لمجمع بن حمادي

الاسم الكامل	مجمع بن حمادي (Groupe Benhamadi)
تاريخ التأسيس	منذ حوالي نصف قرن
المؤسس	الحاج محمد الطاهر بن حمادي
المقر الرئيسي	برج بوعرييج، الجزائر
الطبيعة	مجمع اقتصادي خاص متعدد النشاطات
عدد الشركات	أكثر من 10 شركات تنشط في قطاعات متنوعة
أهم الفروع	SPA Condor Electronics ✓ إلكترونيكس ✓ أفروديف ✓ فرتيكال
القطاعات النشطة	إلكترونيات وأجهزة كهربائية منزلية، مواد غذائية، بناء، طاقة، فنادق، تجارة دولية
الأنظمة المعتمدة	نظام ✓ (ERP) (SAP) نظام إدارة الجودة ISO 9001 و ISO 14001 ✓ أمن المعلومات ISO 27001
عدد العمال	أكثر من 10.000 عامل
التميز	من أقوى المجمعات الجزائرية، يُمثل نموذجًا في التحول الرقمي والتنوع الصناعي

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

شكل رقم 8 : : يمثل الشكل هيكل نشاطات مجمع بن حمادي



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة SPA Condor Electronics

شركة SPA Condor Electronics هي مؤسسة جزائرية خاصة، متخصصة في تصنيع وتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهربائية، بالإضافة إلى المعدات المعلوماتية والألواح الشمسية. تأسست سنة 2002 من طرف مجمع بن حمادي، واتخذت شكل شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 2.450.000.000 دج. بلغ رقم معاملاتها في يونيو 2017 حوالي مليار دينار جزائري، وتوظف ما يقارب 15,000 عامل، مما مكنها من إنجاز حجم كبير من المشاريع وتحقيق نشاط اقتصادي واسع.

اعتمدت الشركة منذ بداياتها على سياسة تسويقية جريئة تركز على الأسعار التنافسية، الموثوقية، وجودة خدمات ما بعد البيع، مما جعلها ترتقي بسرعة إلى مصاف أقوى العلامات التجارية الجزائرية، وتحظى بثقة المستهلك الجزائري.

النجاح الكبير الذي عرفته منتجات SPA Condor Electronics داخل السوق الوطنية وحتى خارج الحدود، يعكس الجودة العالية والتكنولوجيا الفعالة التي تعتمدها في تصنيع أجهزتها، ما يجعلها اليوم مصدر فخر للصناعة الجزائرية، خاصة في ظل توجه الجزائر للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

ويُعد مجمع بن حمادي بدوره أحد أعمدة الاقتصاد الوطني، حيث تمكن بفضل كثافة نشاطه وفعاليتته من قيادة العديد من المشاريع الحيوية والهامة. هذا النجاح لم يكن ليتحقق لولا وجود أسس قوية وبُنِي اقتصادية وهيكلية متينة، تجسدت من خلال شركاته الفرعية التي شكّلت قاعدة انطلاق حقيقية لنمو وتوسّع المجمع، مما ساهم في ترسيخ مكانته كقوة قيادية على الساحة الاقتصادية الجزائرية.

شكل رقم 9: الشعار الرسمي للمؤسسة



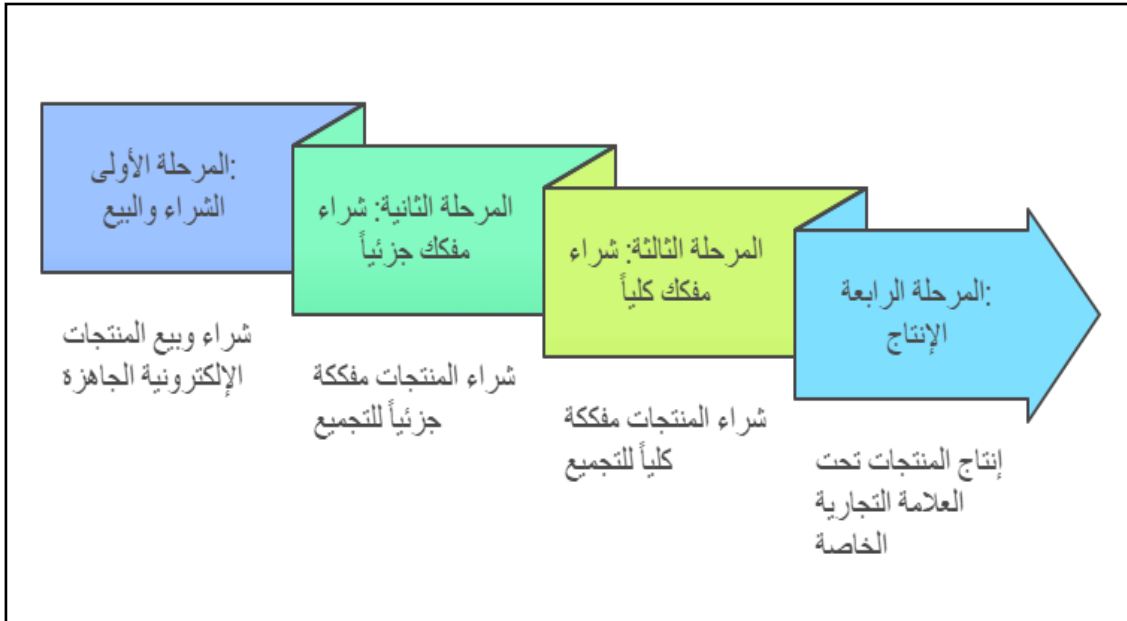
المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

أولاً: تاريخ شركة SPA Condor Electronics

منذ تأسيسها، عرفت شركة SPA CONDOR ELECTRONICS نمواً سريعاً وتطوراً ملحوظاً جعل منها إحدى أبرز المؤسسات الصناعية الجزائرية في مجال الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية. وحرصاً منها على تلبية متطلبات السوق المتجددة، ضاعفت SPA Condor Electronics استثماراتها، وأنشأت هيكل إنتاجية متطورة تواكب التحولات الظرفية وتلبي تطلعات الزبائن.

بفضل بنيتها الصناعية الراسخة وتنوع تشكيلتها الواسعة من المنتجات الإلكترونية، الكهرومنزلية والمعلوماتية، تمكنت الشركة من تحقيق مكانة مرموقة في السوق الجزائرية، لا سيما في تجهيزات المنزل والمكتب، كما أثبتت حضورها خارج الحدود بفضل جودة منتجاتها وخدماتها.

شكل رقم 10 : يمثل الشكل مراحل تطور المؤسسة

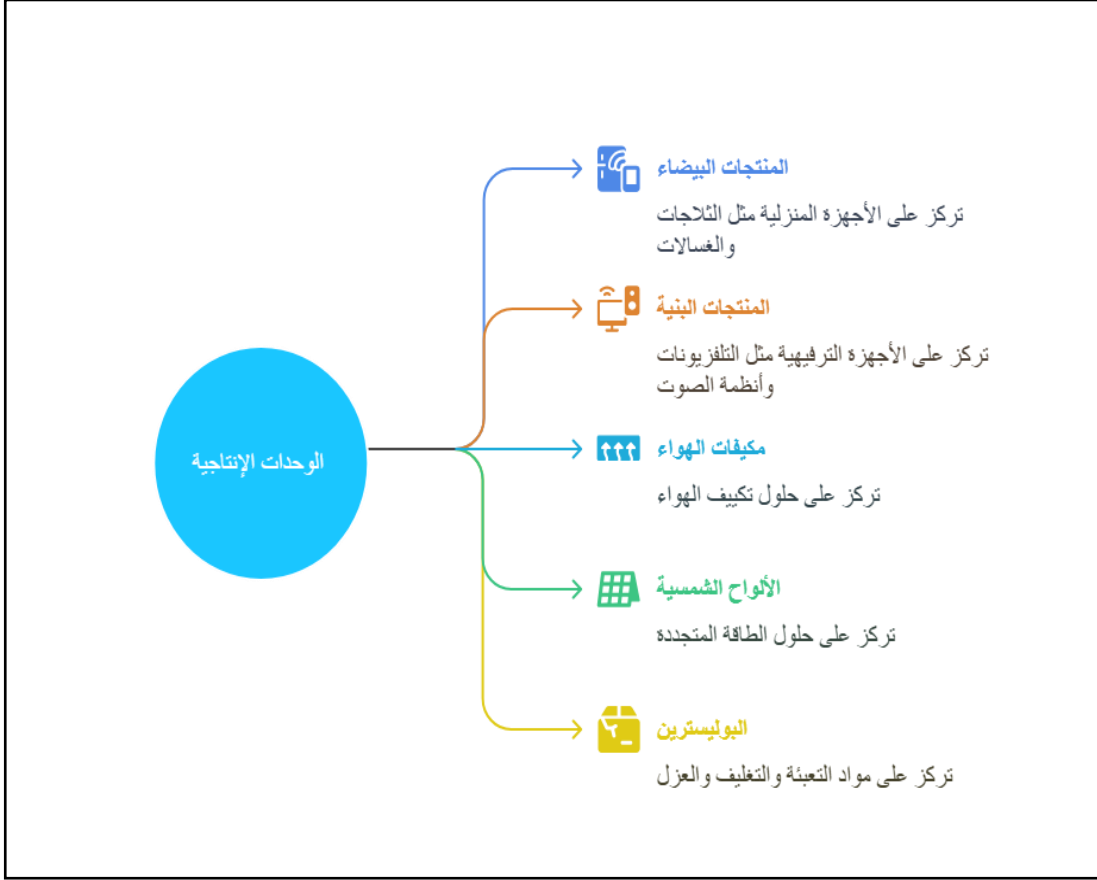


المصدر : من انجاز الطالب بناء على معطيات المؤسسة

- أهم المحطات في تاريخ SPA Condor Electronics :
- ❖ 09 فيفري 2002 :تأسيس الشركة.
- ❖ 23نوفمبر 2002 :بداية النشاط الإنتاجي الفعلي.
- ❖ 2003:الاستثمار في التجهيزات الإنتاجية بلغ 13مليون دج، مع توظيف 52عاملاً.
- ❖ 2005:ارتفع حجم الاستثمار إلى 280مليون دج.
- ❖ 2009:بلغ عدد موظفي المجموعة 2200موظف، منهم 1600 في SPA Condor Electronics، بإنتاج سنوي يقدر بـ:
 - 400ألف جهاز تلفاز
 - 100ألف ثلاجة
 - 100ألف مكيف
 - 100ألف جهاز VCD
 - 90ألف جهاز استقبال فضائي
- تجاوز رقم الأعمال الإجمالي للشركة 6مليار دج، فيما قدرت قيمة الصادرات، خاصة إلى ليبيا والأردن، بحوالي 50مليون دج.
- ❖ 2010:ارتفاع رقم الأعمال إلى 19.5مليار دينار جزائري.
- ❖ 2012:بيع ما يقارب 1.5مليون وحدة من المنتجات المختلفة، وبلغ رقم أعمال بـ 40مليار دج، بحصة سوقية تقدر بـ 35%.

- ❖ **جوان 2013**: دخول عالم الهواتف الذكية بإطلاق أول هاتف ذكي جزائري "C1" ، ثم لاحقاً "C4" ، وبلغ رقم الأعمال نحو **580 مليون دولار**.
- ❖ **2014**: دخول قطاع الطاقات المتجددة وتوسيع النشاطات إلى السودان.
- ❖ **جوان 2015**: تسويق **30 ألف وحدة** من هاتف "Griffe W1" في فرنسا.
- ❖ **2015**: احتلت SPA Condor Electronics المرتبة **15 وطنياً** و **281 إفريقياً**، وبلغ رقم أعمالها **93 مليار دج**.
- ❖ **جانفي 2017**: أصبحت SPA Condor Electronics أول مصنع في إفريقيا ومنطقة MENA يطوّر تقنية **K.8**.
- ❖ **أفريل 2017**: افتتاح أول صالة عرض خارجية في تونس.
- ❖ **فيفري 2018**: دخول السوق الأوروبية عبر فرنسا بهاتف **Allure M3**

شكل رقم 11 : يمثل الوحدات الانتاجية في المؤسسة



المصدر : من انجاز الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ثانيا : مهام و الأهداف شركة SPA Condor Electronics

01- مهام المؤسسة :

تتمثل المهمة الأساسية لشركة SPA Condor Electronics في تقديم منتجات عالية الجودة وخدمات مميزة للمستهلك الجزائري. كما تسعى الشركة، على المدى المتوسط والبعيد، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، من بينها:

- توسيع نطاق نشاطاتها وتنمية قدراتها الإنتاجية.

- ضمان توفير منتظم للسوق الوطنية بالأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية.
- الاستجابة لتطلعات الزبائن والعمل على كسب رضاهم وولائهم من خلال تطوير مستمر للمنتجات.
- غزو الأسواق الدولية، مع زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح أكبر.
- تعزيز النمو الصناعي من خلال الابتكار، والترويج، والتسويق، وتطوير قنوات التوزيع.
- أن تكون SPA Condor Electronics مثالاً يحتذى به لباقي الشركات الجزائرية العاملة في نفس القطاع، من خلال إثبات أن النجاح ممكن عبر الجودة والالتزام الجاد.
- التعريف بمنتجات لدى المستهلك الجزائري، وذلك من خلال اعتماد استراتيجيات تواصل فعّالة وناجحة.

- تشجيع الابتكار التكنولوجي ومواكبة أحدث الاتجاهات في السوق.

02- الأهداف الإستراتيجية :

- من بين الأهداف الإستراتيجية الواردة في الوثيقة الداخلية التي قدمتها لنا المؤسسة، يمكن ذكر ما يلي:
- رفع نسبة الإدماج المحلي في المنتجات لتتجاوز 40%.
 - تعزيز مكانة المؤسسة في السوق الوطنية.
 - تطوير مهارات رأس مالها البشري.
 - تحقيق الابتكار التكنولوجي.
 - ضمان مطابقة المنتجات للمعايير الدولية.
 - تقليص تكاليف الإنتاج.
 - التحكم في تسيير النفايات.
 - تعزيز الوعي بالمخاطر المرتبطة بالصحة والسلامة وحماية البيئة، بالإضافة إلى إرضاء الزبائن.

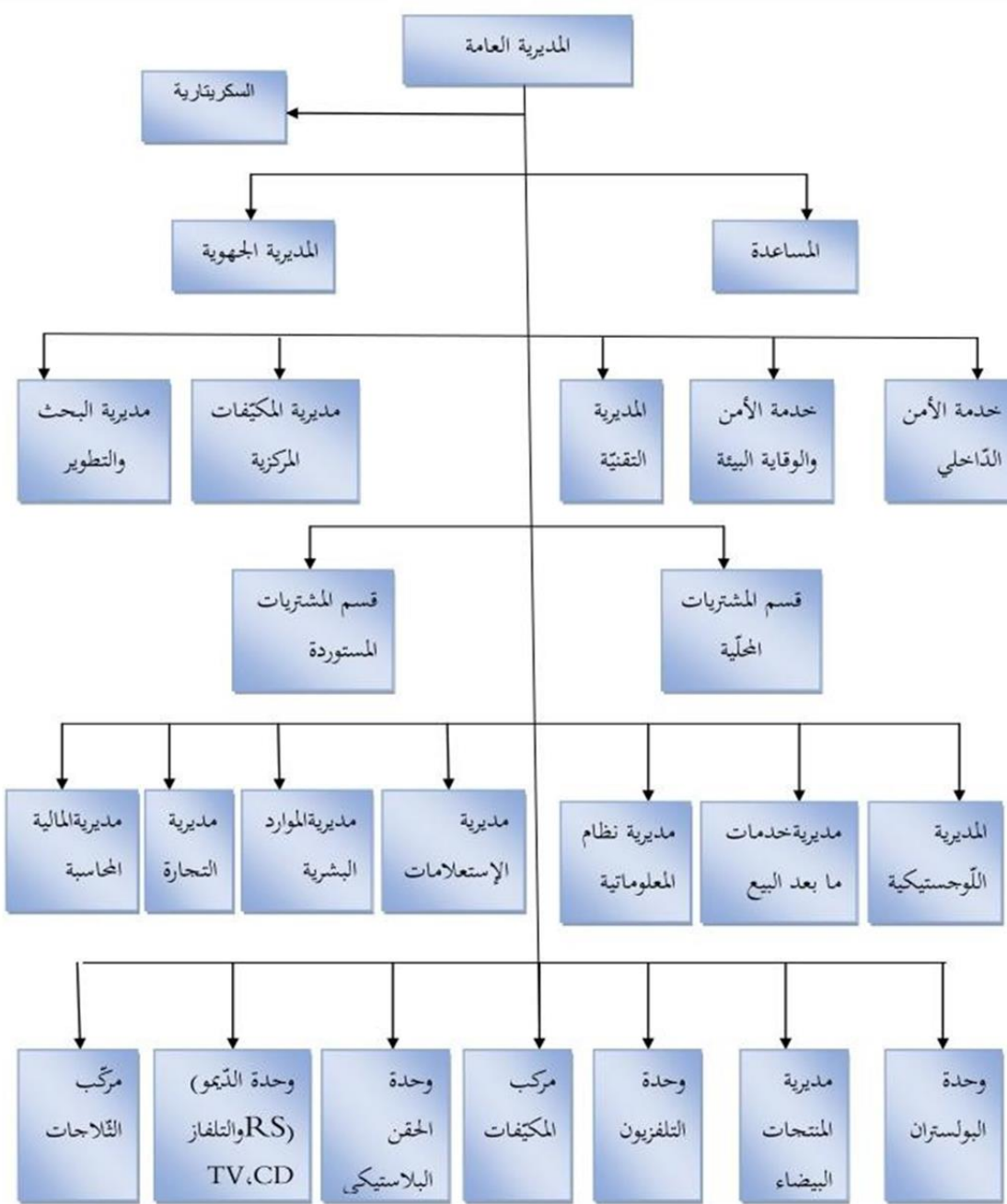
- خلق فرص عمل جديدة.

تولي شركة SPA Condor Electronics أهمية كبيرة للابتكار التكنولوجي، باعتباره عنصرًا أساسيًا للبقاء في موقع تنافسي داخل سوق الإلكترونيات الاستهلاكية الديناميكي. وقد وضعت المؤسسة عدة استراتيجيات تهدف إلى تعزيز الابتكار، من بينها:

- تعزيز أنشطة البحث والتطوير: من خلال مصلحة متخصصة (قسم البحث والتطوير)، حيث تعمل فرق من المهندسين المؤهلين على إجراء دراسات وأبحاث تهدف إلى تطوير وتحسين المنتجات بشكل مستمر.
- المتابعة التقنية الدائمة: لمواكبة آخر التطورات والاتجاهات في قطاع الإلكترونيات الذي يعرف تطورًا سريعًا ومتلاحقًا.
- التعاون مع مراكز البحوث والجامعات والخبراء الخارجيين: من أجل الاستفادة من مجموعة واسعة من المعارف والخبرات المتخصصة.
- إطلاق برامج للابتكار المفتوح: تسمح بإشراك الزبائن والموردين وجميع الأطراف المعنية في تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة.
- الاستثمار المنتظم في تحديث معدات الإنتاج والتقنيات المعتمدة

ثالثا :المخطط التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم 12: يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع (SPA Condor Electronics)



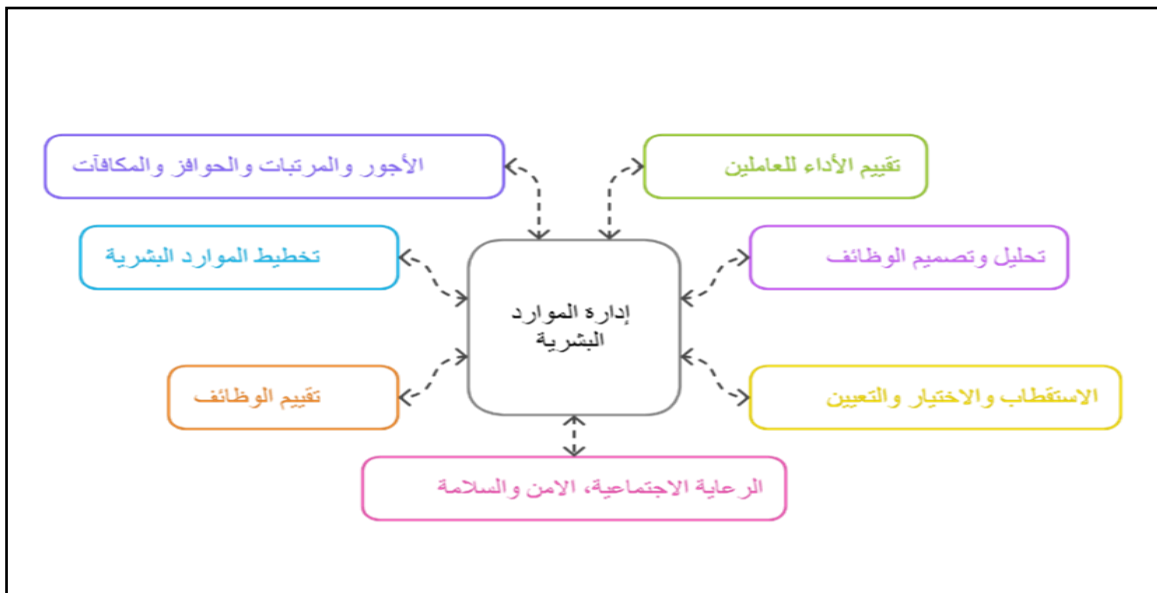
المصدر : وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

01- تقديم قسم الموارد البشرية :

تُعد مصلحة إدارة الموارد البشرية من المديريات الحيوية في شركة **SPA Condor Electronics** ، حيث تتولى تنظيم شؤون العاملين والموظفين بمختلف مراحلهم المهنية، ابتداءً من عملية الاختيار والتوظيف، مرورًا بالتدريب والتطوير، وصولاً إلى الترقية وتحفيز الأداء. وتسهم هذه المصلحة في وضع الاستراتيجيات بالتنسيق مع السلطات العليا للمؤسسة، مع تركيز خاص على تخطيط الموارد البشرية وتحليل الأعمال وفقًا لاحتياجات الشركة.

وتشمل مهامها أيضًا تقييم أداء العاملين عبر آليات دقيقة لقياس الكفاءة والفعالية، مما يسمح بتحديد مجالات التحسين وتوزيع المكافآت التحفيزية. كما تتكفل بتحديد مستويات الأجور، وضمان التنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة عبر تطبيق وسائل فعالة كالاتصالات الرسمية، وقواعد الانضباط، وسياسات الموارد البشرية، بما يضمن الانسجام بين وحدات الشركة المختلفة وتحقيق أهدافها التنظيمية.

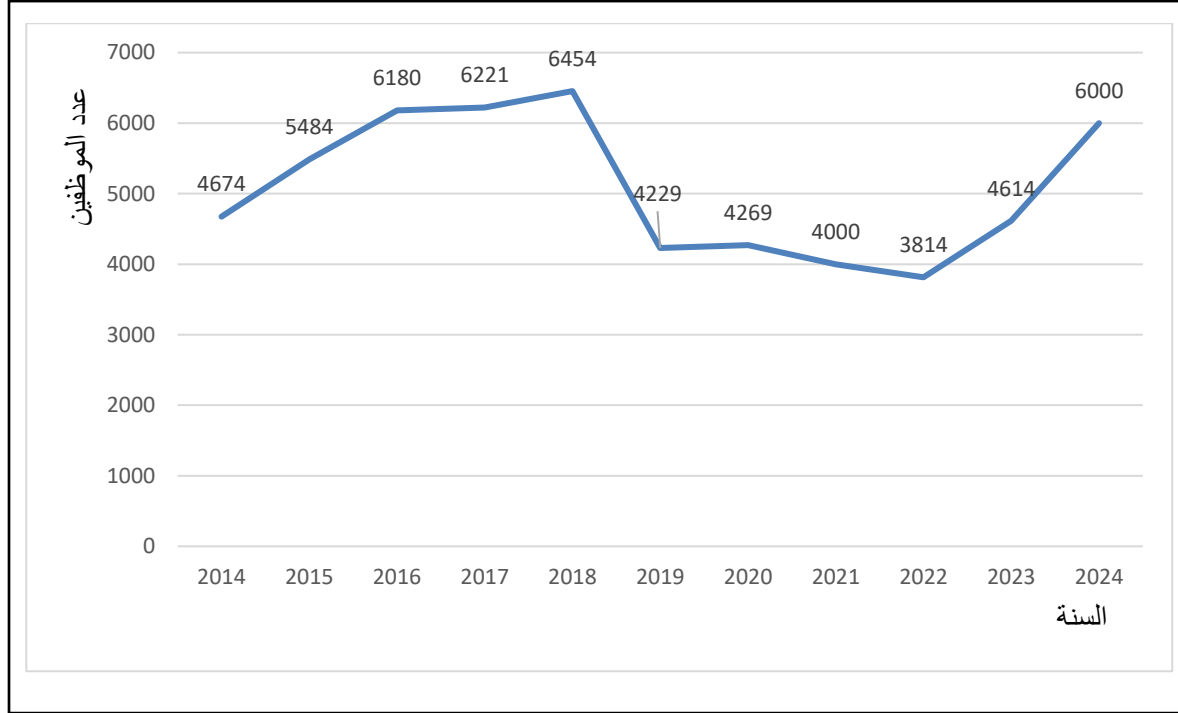
شكل رقم 13: مهام ادارة الموارد البشرية ب (SPA Condor Electronics)



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على توضيحات المؤطر بالمؤسسة.

02-تطور المورد البشري داخل المؤسسة

شكل رقم 14 : يمثل منحنى تطور عدد الموظفين في شركة SPA Condor Electronics ما بين الفترة 2014-2024



المصدر : قسم إدارة الموارد البشرية SPA Condor Electronics

تحليل منحنى تطور عدد موظفي شركة SPA Condor Electronics (2014 - 2015):

يُبين المنحنى البياني تطور عدد موظفي شركة SPA Condor Electronics على مدى عشر سنوات،

حيث يمكن تقسيم هذه الفترة إلى عدة مراحل مميزة:

- مرحلة النمو (2014-2018):

عرفت الشركة خلال هذه الفترة نموًا متواصلًا في عدد الموظفين، إذ انتقل العدد من حوالي 4674 موظفًا

سنة 2014 إلى 6454 موظفًا سنة 2018. ويعكس هذا التطور الديناميكية الإيجابية التي شهدتها

المؤسسة نتيجة توسع نشاطاتها وزيادة حجم أعمالها.

- مرحلة التراجع الحاد (2019) :

شهدت سنة 2019 انخفاضا كبيرا في عدد العمال ليصل إلى 4229 موظفاً. يرجع هذا الانخفاض الحاد إلى تأثيرات محتملة مثل التغييرات الاقتصادية، أو إعادة هيكلة داخلية قامت بها الشركة لمواجهة تحديات السوق.

- مرحلة الانخفاض التدريجي (2020-2022) :

استمر عدد الموظفين في الانخفاض بشكل طفيف خلال هذه المرحلة، حيث بلغ أدنى مستوياته سنة 2022 بـ 3814 موظفاً. ما يدل على استمرار تأثير العوامل الصعبة، سواء الاقتصادية أو الإدارية.

- مرحلة التعافي (2023-2024) :

ابتداءً من سنة 2023، بدأت الشركة تستعيد عافيتها تدريجياً، إذ ارتفع عدد الموظفين ليلعب 6000 موظف في سنة 2024، مما يعكس انتعاشاً واضحاً في الأداء العام، سواء بفعل توسع الأنشطة أو نجاح السياسات المتبعة خلال السنوات السابقة.

02- تقديم قسم تكنولوجيا المعلومات (DIT) في شركة SPA Condor Electronics :

في إطار دراستنا لأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، كان من الضروري التطرق إلى مديرية تكنولوجيا المعلومات بشركة SPA Condor Electronics، باعتبارها أحد المحاور الأساسية في عملية التحول الرقمي ودعمه داخل المؤسسة.

يعد قسم تكنولوجيا المعلومات (DIT) وحدة استراتيجية محورية، تزايد دورها وأهميتها مع توسع الشركة، حيث موظفها موزعين على مستويات تشغيلية، تكتيكية، واستراتيجية. هذا التوسع عزز مكانة القسم داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يتضح من الأشكال التوضيحية المعتمدة.

تحتوي مديرية نظم المعلومات في شركة SPA Condor Electronics إلكترونيك على ما يلي:

- نظام المعلومات.
 - الخطة الاستراتيجية لنظم المعلومات.
 - أنظمة (ERP) (تخطيط موارد المؤسسة)، وأهمها نظام (SAP))
 - مركز البيانات.
 - نظام الإدارة المتكامل (SMI) المعتمد بشهادتي ISO 9001 و ISO 14001
 - نظام إدارة أمن المعلومات المعتمد بشهادة ISO 27001
- ونظراً للتحديات التكنولوجية المتسارعة، تبنت المديرية خطة استراتيجية تهدف إلى معالجة أوجه القصور والمخاطر المرتبطة بوظيفة نظم المعلومات، والعمل على رفع مستوى الكفاءة والمرونة والأمان. كما تسعى إلى استثمار نقاط القوة والفرص المتاحة، وتحسين الحوكمة بين مختلف الأطراف داخل المجموعة وفروعها، مع الحرص على التحكم في التكاليف وترشيد الميزانيات، إلى جانب تحسين إدارة مشاريع التحول الرقمي وضبطها زمنياً.
- من خلال هذا العرض، يتضح الدور الفعال الذي تلعبه مديرية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء المؤسسي، مما يبرز أهميتها كفاعل رئيسي في دعم التحول الرقمي، وخاصة على مستوى إدارة الموارد البشرية.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن تحديد الإطار التنظيمي والمنهجي شكّل مرحلة حاسمة في بناء الدراسة، كونه مهد لجمع بيانات ميدانية موثوقة من خلال اختيار دقيق للعينة وأدوات ملائمة للتحقيق. وقد مكنت هذه المنهجية النوعية من استكشاف آراء وتجارب الفاعلين المباشرين في المؤسسة، مما أعطى وصفا وعمقا لنتائج البحث.

فهذا الإطار المنهجي سيشكل حجر الأساس لتحليل المعطيات المقدمة في الفصل الموالي، الذي يتناول النتائج الميدانية المتوصل إليها من خلال المقابلات مع مختلف الإطارات في SPA Condor

Electronics

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

يشكل التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة نقلة نوعية في كيفية إدارة العمليات والموارد، وتعد أنظمة الـ (ERP) عامة ونظام (SAP) بشكل خاص من بين أبرز الأدوات المعتمدة لتحقيق هذا التحول. في هذا الفصل، سيتم التطرق إلى الدراسة الميدانية التي أجريت بشركة SPA Condor Electronics، بهدف تحليل واقع استخدام نظام (SAP) ومدى إسهامه في دعم وظائف الإدارة والموارد البشرية، سواء من حيث تحسين الكفاءة، تسريع الإجراءات، أو رفع مستوى الدقة في اتخاذ القرار. ومن خلال الاعتماد على المنهج النوعي وأداة المقابلة، تم جمع بيانات من مجموعة من الإطارات العاملين في مختلف الأقسام، قصد فهم طبيعة استخدام النظام وآثاره الفعلية على الأداء الداخلي للمؤسسة. وعليه، يسعى هذا الفصل إلى ربط الجوانب النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي ونظام (SAP) بالواقع العملي، بما يسمح بالخروج باستنتاجات علمية دقيقة وواقعية.

وتم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كما يلي:

➤ المبحث الأول: عرض وتحليل النتائج.

➤ المبحث الثاني: مناقشة النتائج وتقديم توصيات.

تحليل الوثيقة: تُظهر سحابة الكلمات المستخرجة من برنامج (NVIVO V 11) أن التحول الرقمي ونظام (SAP) هما الموضوعان الرئيسيان للدراسة، حيث تبرز هاتان الكلمتان بأكثر حجم. وتعكس الكلمات الأخرى البارزة في السحابة، مثل "تحسين"، "كفاءة"، "سرعة"، و "دقة"، التركيز على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي ونظام (SAP) على أداء المؤسسة. كما تشير الكلمات "الموارد البشرية"، "المحاسبة"، و "التخزين" إلى الأقسام الرئيسية التي شملتها الدراسة، مما يدل على أن التحول الرقمي قد أثر على مختلف وظائف المؤسسة. وبشكل عام، تؤكد سحابة الكلمات على أن التحول الرقمي، وخاصة تطبيق نظام (SAP)، ساهم في تحسين الأداء في مختلف جوانب المؤسسة وخاصة على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال تسريع الإجراءات، وزيادة الدقة، وتعزيز الكفاءة.

ملاحظة: فيما يخص جدول الكلمات أكثر تكرارا تجدونه في الملحق رقم (02)

المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على سير العمل والأداء

من خلال الإجابات التي تم جمعها من الأطراف المختلفة، يتضح أن التحول الرقمي قد لعب دورًا هامًا في تحسين التنسيق بين الأقسام وتقليل الأخطاء البشرية في المؤسسة. هذه النقلة الرقمية سمحت للأقسام بتبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما عزز التعاون بين الإدارات. كما أسهمت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي، ما ساعد في تحسين دقة البيانات والأداء العام للمؤسسة. لتوضيح صحة هاته المعلومات تم وضع المقابلات في برنامج (NVIVO V 11) لإثبات ذلك وقدم لنا مجموعة من الوثائق كما يلي:

"الأقسام"، و"الموظفون" إلى تحسن في مستوى التعاون والتكامل بين وحدات العمل، نتيجة لتطبيق الحلول الرقمية.

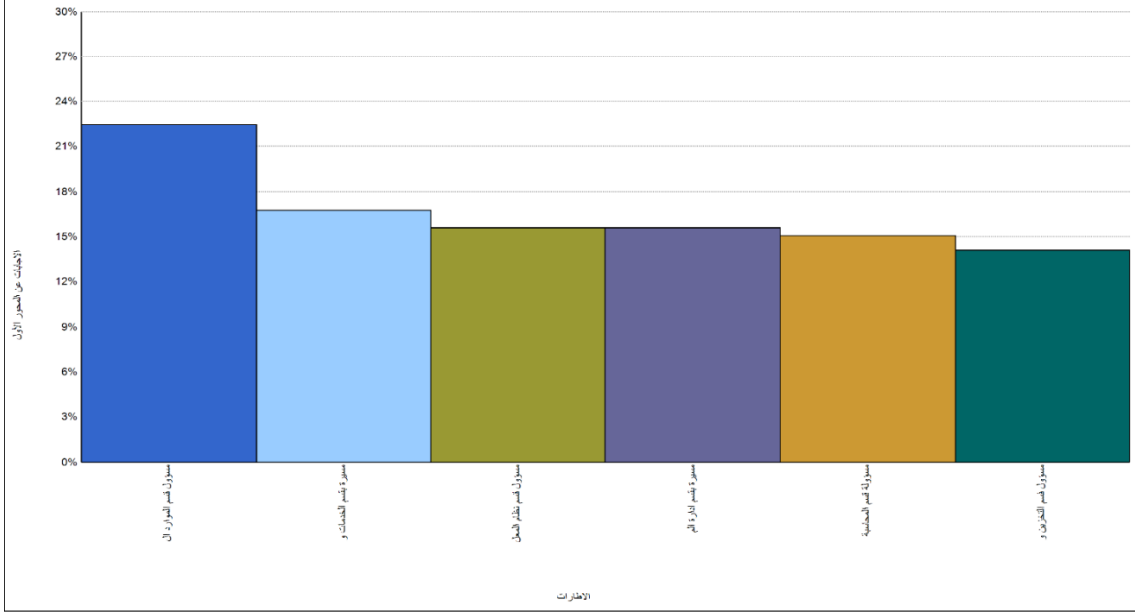
في المقابل، وردت كلمات مثل "يدوي"، "وثائق"، و"ورق"، والتي تُبرز الفروقات بين الأساليب التقليدية والأساليب الرقمية الحديثة. كما أظهرت كلمات مثل "التحسن"، "الرضا"، و"الدقة" دلالات إيجابية حول فعالية التحول الرقمي في تحسين جودة العمل وتجربة الموظفين.

بصورة عامة، تساعد هذه السحابة على تقديم لمحة بصرية سريعة عن أهم الموضوعات التي ركز عليها المشاركون، وتدعم النتائج المستخلصة من المقابلات في تأكيد أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري والوظيفي.

كما قدم لنا البرنامج مخططاً بيانياً يوضح النسبة المئوية المقدمة من طرق الأشخاص حول اجاباتهم الخاصة بالأسئلة حول هذا المطلب.

كما قام البرنامج بإنشاء مخطط بياني يوضح النسبة المئوية لكل فرد ونسبة اجابته عن الأسئلة والمعلومات المقدمة الخاصة بهذا المطلب حيث:

شكل رقم 17: يمثل مخطط بياني للنسبة المئوية لإجابة الاطارات عن أسئلة المطلب الأول



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (NVIVO V 11)

التعليق عن المخطط:

يعرض المخطط البياني توزيع نسب تكرار إجابات الإطارات حول المطلب الأول، ويُظهر مدى تركيز

كل مشارك على هذا المحور من خلال تحليل محتوى المقابلات باستخدام برنامج (NVIVO V 11).

الإطار الأول سجّل أعلى نسبة من التكرارات، بلغت حوالي 22.5%، مما يشير إلى تركيز واضح لهذا

الإطار على موضوع التحول الرقمي وأثره على الإدارة. قد يُعزى ذلك إلى خبرته المباشرة في مجالات رقمية

أو إشرافه المباشر على عمليات رقمية داخل الشركة.

أما الإطار الثاني حقق نسبة تكرار تقارب 17%، وهي نسبة معتبرة تدل على مشاركة فعّالة لكنها أقل

من الإطار الأول. يبدو أن هذا الإطار قدّم أفكارًا مهمة ولكن بدرجة تكرار أقل.

أما الإطار الثالث والرابع سجلا نسبةً متقاربة بلغت كل منهما حوالي 15.5%، مما يشير إلى توازن في

مشاركتهم حول هذا الموضوع. هذا يدل على أن تحليلهما كان مختصرًا نسبيًا أو غير متكرر.

الإطار الخامس سجّل نسبة تقارب 14.9%، وهي الأقل بين المشاركين، مما قد يعكس محدودية في المعلومات المقدمة أو في صلة المهام الحالية بالإدارة الرقمية.

و بالنسبة الإطار السادس جاءت مساهمته بنسبة 13.8%، وهو ما يعزز الفرضية بأن درجة التركيز والتكرار تتفاوت بين المشاركين باختلاف الأدوار أو الخبرات التقنية والإدارية.

الاستنتاج:

يشير هذا التفاوت في النسب إلى اختلاف مستوى الوعي أو الانخراط في عملية التحول الرقمي داخل الشركة من طرف كل إطار. كما يعكس مدى التفاعل مع الموضوع أثناء المقابلة، ما يُعد مؤشرًا مهمًا لتحليل مضمون المقابلات وتحديد مصادر المعلومات الأكثر ثراءً.

وتم تقسيم هذا المطلب إلى مجموعة عناصر وفق إلى مصفوفة الترابط بين الإجابات للإطارات كما يلي

(الملحق) :

أولاً: أثر التحول الرقمي على سير العمل والأداء

أحدث التحول الرقمي في شركة SPA Condor Electronics نقلة نوعية في تنظيم سير العمل داخل مختلف الأقسام، إذ انتقلت المؤسسة من نمط يدوي تقليدي إلى بيئة رقمية موحدة، تتسم بالسرعة والدقة . وقد أظهرت نتائج المقابلات مع مسؤولي الأقسام أن هذا التحول لم يقتصر على تحديث الأدوات، بل شمل إعادة تنظيم لأساليب العمل وتوزيع المهام.

في قسم الموارد البشرية، أشار رئيس القسم إلى أن "أبرز التغييرات التي حدثت في طريقة العمل بعد تطبيق التحول الرقمي هي تحسين مراقبة أوقات العمل والمداومة"، موضحاً أن النظام السابق "Navision" كان يسمح فقط بمراقبة الحضور مرتين أسبوعياً، بينما يتيح نظام (SAP) تتبع أوقات الحضور والانصراف

لحظيًا، مما ساعد على ضبط المداومة بدقة عالية. هذا التصريح يعكس التحول من الرقابة الجزئية إلى الرقابة الشاملة، وهو ما يتماشى مع هدف التحول الرقمي في تعزيز المراقبة الفورية وتقليل التسبب.

من جانبها، أوضحت مسؤولة قسم المحاسبة والمالية أن "التحول الرقمي ساهم في تنظيم العمل بشكل كبير. قبل التحول، كان النظام المالي يعتمد على Excel وكان عرضة للأخطاء البشرية، أما الآن، فكل العمليات المالية تتم من خلال النظام الرقمي الموحد"، مؤكدة أن هذا التطور أدى إلى تحسين دقة البيانات وسرعة تنفيذ العمليات المالية. هذا القول يعكس الانتقال من نظام مشتت إلى نظام مركزي يعزز الاتساق ويقلل من هامش الخطأ في المعالجة الحسابية.

أما في قسم تكنولوجيا المعلومات، فقد أبرز المسؤول عن القسم أن المؤسسة شهدت تحولاً كبيراً في طريقة العمل بعد تطبيق التحول الرقمي، حيث تم الاستغناء عن الإجراءات الورقية، وتم تبني الأنظمة الرقمية التي ساعدت على تحسين تدفق المعلومات ورفع مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات"، مشيراً إلى أهمية التقارير اللحظية والتحليلات الآلية التي يقدمها النظام. هذا التصريح يسلط الضوء على تحول جوهري في نمط اتخاذ القرار، من نموذج يعتمد على التقديرات الذاتية إلى نموذج مدعوم بالبيانات الفورية.

وفي ذات السياق، أبرز مسؤول قسم التخزين أن "نظام (SAP) لإدارة المخزون يوفر لنا آلية دقيقة لمتابعة حركة السلع وحالة المخزون بشكل لحظي"، موضحاً أن الإجراءات اليدوية السابقة كانت تستغرق وقتاً طويلاً. كما أضاف أن "الجرد والمتابعة يتم الآن بشكل أسرع، مما ساعد في تقليل الأخطاء وزيادة دقة البيانات"، مما يدل على أن النظام الرقمي لم يحسن فقط الكفاءة الزمنية، بل رفع كذلك من موثوقية البيانات التشغيلية.

أما على مستوى الأقسام الداعمة، فقد أشارت المسيرة المساعدة بقسم الوسائل والخدمات العامة إلى أن "التحول الرقمي غير بشكل كبير طريقة تعاملنا مع المهام اليومية. أصبحنا نستقبل الطلبات بشكل مباشر

عبر النظام الرقمي، مما يوفر الوقت والجهد ويزيد من دقة متابعة تنفيذ الخدمات مثل الصيانة والنقل".
يعكس هذا التصريح كيف ساعد النظام في تحسين إدارة الخدمات اللوجستية الداخلية وتعزيز استجابة القسم للطلبات الواردة من باقي الوحدات التنظيمية.

استنتاج :

من خلال تحليل أقوال المشاركين، يتبين أن التحول الرقمي في شركة SPA Condor Electronics لم يكن مجرد إدخال تكنولوجيا جديدة، بل كان عملية شاملة لإعادة هندسة طرق العمل داخل المؤسسة. لقد مكّن من تحسين مراقبة الموظفين، وتسريع المعاملات المالية، وتنظيم إدارة المخزون، فضلاً عن تعزيز تدفق المعلومات بين الوحدات المختلفة. هذا التحول أدى إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام، وساعد في خلق بيئة عمل أكثر تنظيمًا، دقة، واستجابة لمتطلبات السوق، مما يعكس الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على مستوى العمليات والإنتاجية.

ثانياً: تحسين الكفاءة والسرعة وجودة الخدمات بفضل التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز العوامل التي ساهمت في تحسين كفاءة العمل، تسريع الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة في العديد من الأقسام داخل المؤسسات. في هذا العنصر، سيتم تحليل كيفية تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، السرعة في تقديم الخدمات، وجودة هذه الخدمات، استناداً إلى إجابات الإطارات الإدارية التي تم جمعها من خلال المقابلات مع مسؤولي الأقسام المختلفة.

1. تحسين الكفاءة والسرعة بفضل التحول الرقمي في SPA Condor Electronics:

تُظهر نتائج مقابلات المسؤولين في شركة SPA Condor Electronics أن تطبيق التحول الرقمي ساهم بشكل عام أسهم بشكل واضح في تحسين كفاءة وسرعة تنفيذ مختلف العمليات الإدارية والمالية واللوجستية، مما انعكس إيجابياً على أداء الأقسام وسير العمل.

في قسم الموارد البشرية، أشار رئيس القسم إلى أن الوقت اللازم لإعداد كشوف الرواتب قد تقلص بشكل ملحوظ، حيث أوضح: " قبل تطبيق التحول الرقمي، كانت عملية إعداد كشوف الرواتب تستغرق ما بين أربعة إلى ستة أيام، ولكن بعد تنفيذ نظام (SAP) ، أصبحنا نتمكن من إنجاز العملية في يومين أو أقل". هذا التغيير يبرز مدى تأثير النظام الرقمي في تسريع الإجراءات الروتينية وتقليل الوقت المستغرق في المهام المتكررة.

على نفس المنوال، أكد مسؤول قسم التكنولوجيا وأنظمة المعلومات أن التحول الرقمي أدى إلى تقليص الوقت اللازم لمعالجة الطلبات اليومية، قائلاً:

"التحول الرقمي سمح لنا بتقليص الوقت المستغرق في العمليات اليومية بشكل كبير. الآن يمكننا معالجة الطلبات في دقائق بدلاً من ساعات، مما يساهم بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة الأداء داخل الشركة". ويعكس هذا الكلام كيف أن التحول الرقمي يعزز من سرعة الاستجابة وكفاءة العمل داخل المؤسسة.

في قسم المحاسبة والمالية، ذكرت المسؤولة أن العمليات المحاسبية، التي كانت تستغرق وقتاً طويلاً في السابق، أصبحت الآن أكثر سرعة ودقة:

"قبل أن ننتقل إلى النظام الرقمي، كان علينا إنجاز عمليات محاسبية معقدة مثل معالجة الفواتير بشكل يدوي، ما كان يستغرق أياماً. الآن، وبفضل النظام الرقمي، يمكننا إتمام هذه العمليات في يوم واحد فقط". يُظهر هذا التغيير تحسناً ملحوظاً في الكفاءة التشغيلية، ما يساهم في تقليل الأخطاء وتسريع تدفق العمل المالي.

أما في قسم التخزين، فأوضح المسؤول أن الرقمنة حسّنت من دقة وسرعة تتبع المخزون:

"الرقمنة جعلت عملية تتبع المخزون أكثر سرعة ودقة. باستخدام النظام الجديد، يمكننا التأكد من أن كل شيء في مكانه في وقت أقصر".

هذا الأمر يعكس قدرة النظام على دعم إدارة المخزون بدقة أعلى، ما يقلل من الأخطاء ويُسرّع عمليات التخزين والتوزيع.

وأخيرًا، أكدت العون المساعدة في قسم الموارد البشرية على تسريع تقديم الخدمات بعد التحول الرقمي، قائلة: "بعد التحول الرقمي، أصبحنا قادرين على تقديم الخدمات بسرعة أكبر، خاصة فيما يتعلق بحساب الرواتب ومعالجة طلبات الموظفين".

هذا يؤكد أن التحول الرقمي أسهم في تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات الموظفين، مما يعزز من رضاهم ويطور بيئة العمل.

الاستنتاج:

تدل هذه الملاحظات النوعية على أن التحول الرقمي في شركة SPA Condor Electronics كان له أثر جوهري في تحسين كفاءة وسرعة إنجاز العمليات عبر مختلف الأقسام، من الموارد البشرية إلى المالية والتكنولوجيا والتخزين. هذه التحسينات لم تقتصر على تسريع الإجراءات فقط، بل ساعدت أيضًا في رفع مستوى دقة العمل وتقليل الأخطاء، ما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة ورضا الموظفين والعملاء.

2. أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل شركة SPA Condor

Electronics

تُبرز مقابلات مسؤولي الأقسام المختلفة بشركة SPA Condor Electronics كيف أدى التحول الرقمي إلى تحسين ملموس في جودة الخدمات المقدمة، سواء للموظفين داخل المؤسسة أو للعملاء الخارجيين، عبر تسريع الإجراءات، رفع دقة المعلومات، وتحسين التجربة التفاعلية.

في قسم الموارد البشرية، أكد المسؤول أن التحول الرقمي أحدث نقلة نوعية في جودة الخدمات، حيث صرح قائلاً: " نظام (SAP) قد حسّن بشكل كبير جودة تقديم الخدمات، خاصة فيما يتعلق بالوثائق والطلبات الإدارية. أصبحنا قادرين على تقديم حلول أسرع وأكثر دقة للموظفين".

هذا يؤكد أن السرعة والدقة في معالجة المعاملات الإدارية أسهمت في رفع مستوى رضا الموظفين، وهو ما تتفق معه الأدبيات التي تربط بين جودة الخدمات الإدارية الرقمية وبيئة العمل الجاذبة.

من جانبه، أوضح مسؤول قسم التكنولوجيا وأنظمة المعلومات أن التحول الرقمي عزز من سرعة وجودة الخدمات المقدمة، مبرزاً: "بفضل التكنولوجيا الجديدة، أصبحنا نقدم خدمات أسرع وأعلى جودة. يمكن للمستخدمين الآن الوصول إلى البيانات بسرعة، وتم تحسين مستوى الدعم الفني والتفاعل مع الموظفين".

هذا يشير إلى أن الرقمنة لم تقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل رفعت مستوى الدعم الفني وخدمة المستخدمين، ما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي.

في قسم المحاسبة والمالية، أوضحت المسؤولة أن جودة الخدمات المالية قد تحسنت بشكل كبير: "كان لدينا دائماً مشكلة في تأخير الفواتير، لكن اليوم مع الأنظمة الرقمية، أصبحت العملية أكثر دقة وفعالية".

يشير هذا إلى أن التحول الرقمي أسهم في تقليل التأخيرات والأخطاء المالية، مما يحسن العلاقة مع العملاء ويزيد من ثقة الشركاء التجاريين.

أما مسؤول قسم التخزين، فقد أكد أن الرقمنة ساهمت في تطوير جودة الخدمات اللوجستية: "يمكن الآن تتبع المخزون في أي وقت بسهولة ودقة، مما يساهم في تحسين إدارة المخزون وتوزيعه".

هذا يعكس قدرة النظام الرقمي على توفير رؤية واضحة لحالة المخزون، مما يحسن الأداء اللوجستي ويعزز رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

وأخيراً، عبرت المسيرة في قسم الموارد البشرية عن تحسن ملموس في جودة الخدمات المقدمة للموظفين، قائلة: " تحسنت جودة خدماتنا بشكل ملحوظ بعد تطبيق النظام الرقمي. أصبح الموظفون الآن يحصلون على إجابات أسرع وأكثر دقة، ويشعرون أن طلباتهم تتم معالجتها بكفاءة عالية".

هذا يعكس أثر التحول الرقمي على بناء ثقة الموظفين داخل المؤسسة من خلال تقديم خدمات فعالة وشفافة.

الاستنتاج:

تدل أقوال المشاركين على أن التحول الرقمي في شركة SPA Condor Electronics كان له أثر إيجابي ملموس على جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة، عبر مختلف الأقسام. فقد أسهم نظام (SAP) في تعزيز سرعة تقديم الخدمات، دقتها، وتحسين تجربة المستخدم النهائي سواء الموظف أو العميل. هذه النتائج تؤكد أن الجودة ليست مجرد معيار إداري، بل عنصر حيوي في تعزيز الأداء التنظيمي والرضا المؤسسي.

3. أثر التحول الرقمي على دقة العمل وتقليل الأخطاء داخل شركة SPA Condor Electronics

تُظهر شهادات مسؤولي الأقسام المختلفة بشركة SPA Condor Electronics أن التحول الرقمي أحدث تغييرات جذرية في جودة العمل من حيث تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة البيانات، مما انعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

في قسم الموارد البشرية، أكد رئيس القسم أن النظام الرقمي ساهم في الحد من الأخطاء بشكل ملحوظ، قائلاً: " من خلال الرقمنة، تم تقليل الأخطاء بشكل ملحوظ. النظام يعطينا إشعارات عندما تحدث مشاكل، مما يقلل من الأخطاء البشرية في المستندات والبيانات".

هذا يبرز أهمية التنبيهات الآلية التي يوفرها النظام الرقمي في التصحيح الفوري، مما يحسن جودة المعلومات ويقلل من الإشكالات الإدارية.

على مستوى قسم التكنولوجيا وأنظمة المعلومات، أكد المسؤول أن الأنظمة الرقمية تعتمد على آليات تدقيق ذاتية، قائلاً: "التكنولوجيا ساعدت في تقليل الأخطاء البشرية بنسبة كبيرة، حيث أن الأنظمة الرقمية تتمتع بآليات تدقيق تلقائية تتأكد من صحة البيانات قبل إتمام أي عملية".

يشير هذا التصريح إلى أن الرقمنة لا تقلل الأخطاء فقط عبر السرعة والكفاءة، بل تعتمد على عمليات تحقق متكررة تقلل الاعتماد على المدخلات اليدوية المعرضة للأخطاء.

وفي قسم المحاسبة والمالية، سلطت المسؤولة الضوء على التأثير الإيجابي للنظام في تقليل الأخطاء الحسابية: "لقد كانت لدينا مشاكل مع الأخطاء الحسابية في الماضي بسبب الاعتماد على الإدخال اليدوي. اليوم، النظام الرقمي يساعدنا في تقليل هذه الأخطاء بشكل كبير بفضل التحقق الآلي للبيانات".

هذا يؤكد أن التحول الرقمي ساهم في تحسين دقة العمليات المالية، التي كانت سابقاً عرضة للأخطاء الناجمة عن التدخل البشري.

أما في قسم التخزين، فأوضح المسؤول أن النظام الرقمي حسن من دقة جرد المخزون: "التحول الرقمي قد خفض بشكل كبير من الأخطاء في جرد المخزون وتوزيعه. باستخدام النظام الجديد، أصبحنا نتمتع بقدرة أكبر على تتبع المخزون وتجنب الأخطاء التي كانت تحدث في النظام التقليدي".

وهذا يعكس أثر الرقمنة في تحسين إدارة اللوجستيات من خلال دقة البيانات وسرعة الاستجابة

أخيراً، أكدت العون المساعد في قسم الموارد البشرية أن النظام الرقمي يرفع من دقة بيانات الموظفين: "النظام الرقمي يساعد في تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي، مما يحسن دقة بيانات الموظفين مثل الأجور والحضور والانصراف. الآن، يمكننا التأكد من صحة البيانات قبل معالجتها".

توضح هذه الشهادة كيف أن الرقمنة تدعم موثوقية البيانات الحيوية التي تُبنى عليها القرارات الإدارية.

الاستنتاج:

تشير أقوال المشاركين إلى أن التحول الرقمي في شركة SPA Condor Electronics ساهم بشكل فعال في تحسين دقة العمل وتقليل الأخطاء البشرية عبر مختلف الأقسام. فقد وفرت الأنظمة الرقمية آليات تدقيق تلقائية وتنبهات مستمرة، مما أدى إلى انخفاض ملحوظ في الأخطاء التي كانت شائعة في النظام اليدوي. هذه التطورات أسهمت في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان سير العمل بسلاسة أكبر، ما يعزز الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي.

ثالثاً: تحسين التنسيق بين الأقسام وتقليل الأخطاء البشرية بفضل التحول الرقمي

1. تحسين التنسيق بين الأقسام:

تشير تصريحات مسؤولي الأقسام المختلفة في شركة SPA Condor Electronics إلى أن تطبيق نظام التحول الرقمي عمومًا كان له أثر جوهري في تعزيز التنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة، مما أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي وتسريع عمليات اتخاذ القرار.

في البداية، أكد رئيس قسم الموارد البشرية على أن النظام الجديد ساعد في تسهيل تبادل البيانات والتقارير مع باقي الأقسام، قائلاً: "النظام الجديد ساهم بشكل كبير في تحسين التنسيق بين قسم الموارد البشرية وبقيّة الأقسام الأخرى. أصبحنا نتمكن من تبادل البيانات والتقارير بسهولة وسرعة، مما أتاح لنا تقديم دعم أسرع لكل الأقسام في الشركة".

هذا التصريح يعكس دور النظام الرقمي في إزالة الحواجز التقليدية التي كانت تعيق التنسيق، مما أتاح تفاعلاً أكثر سلاسة بين الفرق داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، أوضح مسؤول قسم التكنولوجيا وأنظمة المعلومات أن نظام (SAP) مكن من تبادل البيانات بشكل فوري بين جميع الإدارات، مشيراً إلى أن: "نظام (SAP) قد جعل التنسيق بين الأقسام أسهل بكثير. نشارك الآن البيانات بشكل لحظي بين جميع الإدارات مما يسرع من سير العمل ويقلل من التكرار والازدواجية في العمليات".

ويعكس هذا القول قدرة الأنظمة الرقمية على تحسين كفاءة العمل من خلال تحديث المعلومات بشكل متزامن، ما يقلل من أخطاء البيانات الناتجة عن التأخير أو التكرار.

أما مسؤولية قسم المحاسبة والمالية، فقد أبرزت تحسن جودة التنسيق المالي مع الأقسام الأخرى، مشيرة إلى أن: "بعد تطبيق التحول الرقمي، أصبح التنسيق بين قسمنا والأقسام الأخرى أسرع وأكثر دقة. لدينا الآن إمكانية الوصول الفوري إلى تقارير مالية وبيانات مهمة من قسم الموارد البشرية أو قسم المبيعات، مما يساعدنا على اتخاذ قرارات أكثر دقة".

وهذا يؤكد كيف أن تبادل المعلومات السلس يعزز من دقة اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.

في مجال التخزين، أوضح المسؤول أن الرقمنة مكنت الأقسام من الحصول على تحديثات فورية للمخزون، قائلاً: "الرقمنة في مجال التخزين ساعدتنا في تحسين التنسيق مع قسم المبيعات وقسم المخزون. عندما نقوم بتحديث قاعدة البيانات الرقمية، يتم تحديث كل الأقسام المعنية في الوقت الفعلي، مما يعزز من التفاعل الفوري وتوفير المعلومات اللازمة للمساهمة في اتخاذ القرارات".

هذا يبرز كيف ساعد النظام في تحسين إدارة سلسلة الإمداد من خلال تبادل المعلومات الدقيقة والمحدثة.

وأخيراً، أكدت العون المساعد في قسم الموارد البشرية أن: "التحول الرقمي سهّل التنسيق بيننا وبين الأقسام الأخرى، مثل قسم التكنولوجيا والمحاسبة. يمكننا الآن مشاركة البيانات بشكل أسرع، مما يساهم في سرعة حل المشكلات وتلبية احتياجات الموظفين".

وتُظهر هذه الشهادة أن الرقمنة ساهمت في تسريع استجابة الأقسام المختلفة لمتطلبات العمل، ما يعزز التعاون الداخلي.

الاستنتاج:

يتضح من خلال تحليل أقوال المشاركين أن نظام التحول الرقمي عمومًا قد عززا من تكامل المعلومات وتبادلها بين الأقسام المختلفة في شركة SPA Condor Electronics، مما أسفر عن تحسين ملحوظ في سرعة ودقة التنسيق الداخلي. هذا التحسن لا يقتصر فقط على تبسيط التواصل، بل يشمل أيضًا رفع جودة القرارات التنظيمية وتقليل التكرار في العمل، وبالتالي رفع الكفاءة المؤسسية بشكل عام.

2. تقليل الأخطاء البشرية بفضل الرقمنة:

أحد أبرز المكاسب التي أشار إليها المشاركون في المقابلات هو انخفاض معدل الأخطاء البشرية بشكل واضح بعد اعتماد النظام الرقمي. ويبدو أن هذا الانخفاض لم يقتصر على قسم معين، بل شمل مختلف الإدارات، نتيجة اعتماد النظام على تقنيات التدقيق الآلي ومعالجة البيانات الدقيقة.

في هذا الإطار، أوضح رئيس قسم الموارد البشرية أن التحول الرقمي ساعد على الحد من الأخطاء المرتبطة بالإدخال اليدوي للبيانات، قائلاً: "من خلال استخدام النظام الرقمي، تقلصت الأخطاء البشرية

التي كانت تحدث في الإدخال اليدوي للبيانات. أصبحنا نتمكن من معالجة البيانات بدقة أكبر وبشكل أسرع، ما ساعد في تقليل الأخطاء التي كانت تحدث بسبب التعامل اليدوي".

هذا التصريح يُظهر كيف أن التحول الرقمي ساهم في زيادة موثوقية البيانات الإدارية، وهو ما يعكس تحسناً نوعياً في دقة العمليات اليومية.

وفي ذات السياق، أكد مسؤول قسم التكنولوجيا على أن الأنظمة الرقمية الحديثة لا تكفي بإدخال البيانات فقط، بل تتضمن آليات تحقق آلي، مشيراً إلى أن: "النظام الرقمي يوفر آليات للتحقق الذاتي، مما يقلل من فرص وقوع الأخطاء البشرية. على سبيل المثال، يتم فحص البيانات تلقائياً للتأكد من صحتها قبل المعالجة".

وهنا تظهر أهمية التحقق المسبق كأداة فعالة في تفادي الأخطاء قبل حدوثها، مما يقلل الحاجة إلى المعالجة اليدوية أو التصحيح المتأخر.

من جهة أخرى، لفتت مسؤولة قسم المحاسبة إلى أن إدخال البيانات المالية يدوياً كان سابقاً مصدرًا متكررًا للأخطاء، مضيفة: "لقد كانت الأخطاء البشرية تمثل مشكلة كبيرة في الماضي، سواء في الحسابات أو إدخال الفواتير. الآن، بفضل النظام الرقمي، يتم التقليل من هذه الأخطاء بشكل ملحوظ. في حال حدوث خطأ، يتم اكتشافه بسرعة من خلال إشعارات النظام".

وهذا يعكس أثر الرقمنة في ضبط الجودة ومراقبة البيانات المالية بدقة عالية، مما يرفع من كفاءة العمليات المحاسبية.

وفي قسم التخزين، أكد المسؤول أن النظام ساهم في رفع دقة عمليات الجرد والتسجيل، قائلًا: "من خلال النظام الرقمي، أصبحت إدارة المخزون أكثر دقة. يقل عدد الأخطاء في تسجيل المنتجات أو عمليات الجرد بشكل كبير، حيث يتم تسجيل كل شيء آليًا وبشكل دقيق".

يتضح من ذلك أن التحول الرقمي لم يكن فقط وسيلة تقنية، بل أداة فعالة لضبط العمليات اللوجستية وتقليل الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري.

وأخيراً، ذكرت العون المساعد بقسم الموارد البشرية أن النظام ساعد على التحقق التلقائي من صحة المعلومات قبل معالجتها، مما قلل بشكل مباشر من نسبة الأخطاء، قائلة: " النظام الجديد ساعد في تقليل الأخطاء البشرية في الحسابات والبيانات. على سبيل المثال، يتم التحقق من بيانات الموظفين بشكل تلقائي مما يحد من الأخطاء التي كانت تحدث أثناء إدخال البيانات يدوياً".

هذا التصريح يبرز أهمية الرقابة الوقائية الرقمية في تأمين البيانات وحمايتها من التلاعب أو الخطأ غير المقصود.

الاستنتاج:

يُظهر تحليل أقوال المشاركين أن التحول الرقمي، أدى إلى تحول نوعي في تقليل الأخطاء البشرية عبر مختلف الأقسام. ويُعزى ذلك إلى وجود آليات التحقق والتدقيق التلقائي، والتي تعمل على تعزيز جودة البيانات وتقليل الحاجة للمراجعة اليدوية. كما أن التحديثات اللحظية والاعتماد على النظم الرقمية المتكاملة ساهمت في رفع دقة الأداء وتوفير بيئة تشغيل أكثر انسيابية وانضباطاً.

3. أثر التحول الرقمي على تحسين التنسيق بين الأقسام داخل شركة SPA Condor Electronics:

أحد أبرز التحولات التي لاحظها المشاركون في الدراسة هو التحسن الواضح في التنسيق الداخلي بين الأقسام المختلفة، والذي نتج عن اعتماد أنظمة رقمية موحدة أبرزها نظام (SAP) وقد أجمعت مختلف الآراء على أن هذا التحول أتاح إمكانية التواصل اللحظي والوصول الفوري إلى البيانات، مما ألغى العديد من الإشكالات المرتبطة بالتنسيق التقليدي القائم على الورق أو البريد الإلكتروني.

رئيس قسم الموارد البشرية أشار بوضوح إلى أن هذا التحول لم يقتصر على الجانب التقني، بل انعكس على السير العملي للمهام اليومية داخل المؤسسة، حيث قال: "الرقمنة قد جعلت العمل بين الأقسام أكثر سلاسة وفعالية. النظام يوفر لنا أداة موحدة لإدارة جميع العمليات، مما يساعد على تخفيف الضغط عن الموظفين ويسمح لهم بالتركيز على مهامهم الأساسية دون القلق بشأن التنسيق مع الأقسام الأخرى".

يُظهر هذا التصريح أن النظام الرقمي أدى إلى رفع الكفاءة الفردية والتنظيمية عبر توفير أدوات مركزية لتسيير العمليات بشكل متكامل.

من جهة أخرى، سلط مسؤول قسم التكنولوجيا الضوء على عنصر الزمن، مشيراً إلى أن الرقمنة قد قللت الحاجة للتواصل اليدوي بين الموظفين، فقال: "التكنولوجيا مكنت كل الأقسام من الوصول إلى البيانات في الوقت الحقيقي، مما سهّل عملية التنسيق بشكل أكبر. اليوم، نمتلك القدرة على إجراء العمليات بشكل أسرع مع تقليل الحاجة للتواصل عبر البريد الإلكتروني أو الأوراق التقليدية".

وهذا يؤكد أن التحول الرقمي قد أزال عوائق التنسيق الزمني والمكاني، وهو ما أتاح سيراً أكثر انسيابية للعمليات.

وفي ذات السياق، بيّنت مسؤولة قسم المحاسبة أن النظام الرقمي وفّر إمكانية الوصول الفوري إلى بيانات الموظفين مثل الرواتب والمستحقات، الأمر الذي ساعد في تسريع الإجراءات وتفادي التعطيل الناتج عن انتظار ردود الأقسام الأخرى، مؤكدة: "الرقمنة قد جعلت عملنا أسهل وأكثر تنظيماً. القدرة على الوصول الفوري إلى المعلومات المتعلقة بالموظفين، مثل معلومات الرواتب والمستحقات، أسهمت في تسريع الإجراءات وتقليل الحاجة للمراجعة اليدوية".

يتضح من هذا أن الرقمنة ساعدت على تحقيق تكامل وظيفي بين الأقسام المرتبطة وظيفياً مثل الموارد البشرية والمحاسبة.

وفي قسم التخزين، أكد المسؤول أن التحديث الفوري لبيانات المخزون انعكس بشكل إيجابي على مستوى التنسيق مع الأقسام الأخرى مثل المبيعات والمشتريات، مشيرًا إلى أن: "بعد تطبيق النظام الرقمي، أصبح التنسيق مع بقية الأقسام أكثر سلاسة. يتم تحديث بيانات المخزون تلقائيًا في الوقت الفعلي، ما يعزز التنسيق بيننا وبين باقي الأقسام التي تعتمد على هذه المعلومات".

وهو ما يعكس أهمية البيانات الآنية في اتخاذ قرارات دقيقة ومتزامنة بين الأقسام المختلفة. وأخيرًا، دعمت العون المساعد بقسم الموارد البشرية هذا التوجه العام، مؤكدة على وجود منصة موحدة تسهل الوصول السريع إلى المعلومات قائلا: "العمل الرقمي ساعد في تحسين التنسيق بيننا وبين كل الأقسام. الآن، لدينا منصة موحدة تتيح لنا الوصول إلى كافة البيانات بسرعة، مما يسهل عملية التواصل وتنفيذ الإجراءات بشكل أسرع".

ما يعني أن التحول الرقمي أنشأ بيئة عمل متكاملة تعتمد على الشفافية وسرعة الوصول للمعلومة، مما انعكس إيجابًا على جودة الخدمات وسرعة الأداء المؤسسي.

الاستنتاج:

يتضح من خلال تحليل شهادات المشاركين أن التحول الرقمي في شركة SPA Condor Electronics لم يؤثر فقط على الجوانب التقنية، بل كان له أثر تنظيمي هيكلي عميق تمثل في تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة. وقد ساعدت المنصات الرقمية الموحدة على تقليل الزمن المهدر، وتجاوزت الحواجز التقليدية في نقل المعلومات، وقللت من الاعتماد على التنسيق اليدوي، مما أدى إلى تحسين التفاعل الداخلي وزيادة الإنتاجية عبر المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: دور نظام (SAP) في دعم وظائف الإدارة والموارد البشرية

يمثل نظام (SAP) إحدى أبرز أدوات التحول الرقمي التي تبنتها المؤسسات الحديثة من أجل تحسين الأداء الإداري والوظيفي. ومن خلال تحليل محتوى المقابلات التي أجريت مع عدد من الإطارات في شركة SPA Condor Electronics، يمكننا الوقوف على الكيفية التي ساهم بها هذا النظام في تسهيل المهام، رفع جودة الخدمات، وتحسين فعالية الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

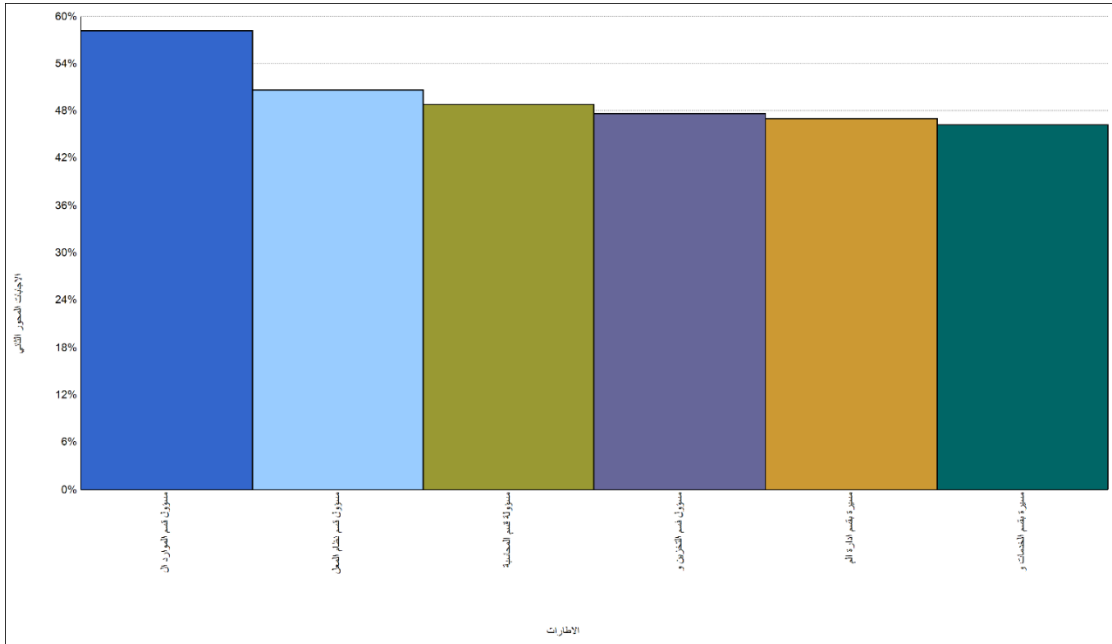
من خلال تحليل المقابلات المتعددة، يتبين أن نظام (SAP) قد مثل نقلة نوعية في دعم وظائف الإدارة والموارد البشرية بشركة SPA Condor Electronics. حيث ساعد في تسريع الإجراءات، تقليص الأخطاء، رفع دقة البيانات، دعم التخطيط الاستراتيجي، وتحسين التواصل الداخلي. وهو ما يعكس أهمية اعتماد الأنظمة الرقمية المتكاملة في تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية في مؤسسات الأعمال الحديثة. ولنثبت صحة المعلومات قدم لنا البرنامج سحابة الكلمات أكثر تكرار في تصريحات الإطارات مدعماً بذلك مخططاً بيانياً يوضح أكثر.

كذلك، تعكس كلمات مثل "المتابعة"، "التخطيط"، "العمليات"، و"المساعدة" التحولات التي طرأت على سير العمل داخل الأقسام المختلفة، حيث أصبح بالإمكان تتبع المهام وتقييم التقدم بشكل أكثر دقة وشفافية، بفضل النظام المعلوماتي.

من خلال هذه السحابة، يمكن استخلاص أن نظام (SAP) أدى إلى دعم وظيفي واضح في إدارة العمليات والموارد، من خلال تحسين تنظيم العمل، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتقليل الجهد اليدوي، مما يتماشى مع توجه المؤسسة نحو التحول الرقمي.

كما قدم لنا أيضا الشكل الآتي:

شكل رقم 19: يمثل مخطط بياني للنسبة المئوية لاجابة الأشخاص



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات (NVIVO V 11)

التعليق على الوثيقة:

يعرض المخطط توزيع نسب تكرار إجابات الإطارات حول المطلب الثاني، وهو دور نظام (SAP) في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة SPA Condor Electronics. المحور الأفقي يمثل الإطارات المشاركين، بينما المحور العمودي يعكس نسبة التكرار في إجابات كل إطار.

تفصيل النسب حسب الإطارات:

حيث الإطار الأول سجّل أعلى نسبة من التكرارات، حيث بلغت حوالي 57%، ما يعكس إلمامه الجيد أو تفاعله الكبير مع موضوع نظام (SAP)، وقد يكون من المتعاملين المباشرين مع هذا النظام أو المشرفين عليه داخل المؤسسة.

أما الإطار الثاني جاء في المرتبة الثانية بنسبة تقديرية تقارب 51%، وهي نسبة عالية تعكس مشاركة فعالة ومعرفة بتأثير النظام على وظائف الموارد البشرية.

بالنسبة للإطار الثالث بلغت مساهمته حوالي 49%، وهو ما يُشير إلى إدراك معتبر لدور (SAP)، لكن مع تركيز أقل مقارنة بالإطارين الأولين.

أما الإطار الرابع والخامس سجلا نسبًا متقاربة، بحدود 48%، ما يدل على مشاركة معتدلة في هذا المحور، وقد يعكس دورًا غير مباشر لهذين الإطارين في تطبيق أو إدارة النظام.

بخصوص الإطار السادس سجّل أقل نسبة، بحوالي 47%، ما قد يدل على أن دوره الوظيفي أقل ارتباطًا بإدارة الموارد البشرية أو نظام (SAP) تحديدًا.

الاستنتاج: يتّضح من خلال التوزيع أن جميع الإطارات قدموا مساهمات معتبرة حول موضوع المطلب الثاني، مع تباينات طفيفة تشير إلى تفاوت مستويات التفاعل أو درجة الصلة بالموضوع.

النسبة الأعلى المسجلة من طرف الإطار الأول تعكس على الأرجح احتكاكه العملي الوثيق بنظام (SAP)، مما قد يجعله مصدرًا غنيًا للمعلومات والتحليل حول فعالية النظام.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك وعيًا عامًا بدور (SAP) في دعم الموارد البشرية، مع تفاوت نسبي في العمق أو الخبرة بين الأطارات.

وتم تقسيم هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً: تسهيل المهام وتسريع العمليات داخل الأقسام

أكدت غالبية الأطارات على أن نظام (SAP) ساهم بشكل جوهري في تسريع مختلف العمليات اليومية داخل الأقسام. فقد أوضح مسؤول قسم الموارد البشرية أن: "إعداد كشف رواتب 200 عامل كان يستغرق أربعة إلى ستة أيام باستخدام النظام القديم (Navision)، أما مع (SAP) فأصبح يُنجز في يوم إلى يومين فقط."

في السياق ذاته، بيّنت عون مساعدة بقسم الموارد البشرية أن: "الإجراءات التي كانت تتطلب تنقلًا ومتابعة ورقية أصبحت الآن تتم بضغطة زر، مما وفر الكثير من الوقت والجهد."

أما في قسم التكنولوجيا وأنظمة المعلومات، فأفاد المسؤول بأن: "المعاملات التي كانت تُنجز يدويًا وتستغرق وقتًا طويلاً أصبحت اليوم تُنفذ في دقائق بفضل الرقمنة والتكامل."

وفي قسم التخزين، أكد المسؤول أن (SAP): "وقر لنا إمكانية المعالجة الفورية، دون الحاجة لإعادة إدخال البيانات في كل خطوة، مما ساعد في تسريع مختلف العمليات."

هذا التسريع لم يقتصر على الوقت فقط، بل شمل أيضًا الجهد الإداري وتقليص الإجراءات الروتينية،

مما سمح للموظفين بالتركيز على المهام الجوهرية ذات القيمة المضافة.

ثانياً: تعزيز الدقة وتقليل الأخطاء في إدارة البيانات

من النقاط التي اتفقت عليها أغلب الإطارات هو أن (SAP) ساعد في الحد من الأخطاء البشرية وتحسين دقة المعلومات. صرح بذلك رئيس قسم الموارد البشرية بقوله:

"قبل تطبيق النظام، كانت الأخطاء تتكرر بسبب تعدد الملفات والبرامج، أما الآن فكل شيء موحد في قاعدة بيانات واحدة."

بينما أضاف مسؤول قسم التكنولوجيا أن: " (SAP) يحتوي على أدوات تحقق داخلي تقلل من الأخطاء وتضمن إدخال البيانات بطريقة صحيحة."

في قسم المحاسبة، أكدت المسؤولة أن: "النظام يمنع تكرار المعلومات ويظهر تنبيهات في حال وجود خطأ، مما حسن دقة البيانات بشكل واضح."

كما أشار مسؤول قسم التخزين إلى أن: "التحقق الداخلي والتكامل بين الوحدات يضمن تطابق البيانات، ويقلل من التناقضات التي كانت تحدث في السابق."

وتقاطع هذا الرأي مع تصريح عون مساعدة بقسم الخدمات العامة التي قالت:

"كل العمليات أصبحت موثقة إلكترونياً، مما قلل من الأخطاء وضمن وجود سجل دقيق يمكن الرجوع إليه."

النتيجة الأساسية هنا أن توحيد البيانات والرقمنة ساعدا بشكل مباشر على رفع جودة الأداء ودقة المعالجة.

ثالثاً: تحسين وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، المتابعة)

يلعب نظام (SAP) دوراً محورياً في دعم الوظائف الإدارية الأساسية. أوضح رئيس قسم الموارد البشرية أن:

"النظام يتيح تتبع المهام بشكل لحظي، توزيعها بعدالة، وتخطيط الاحتياجات المستقبلية بناءً على حجم العمل."

وأضاف أن: « (SAP) ساعدنا على التخطيط لتوزيع الموارد البشرية، متابعة الأداء، وتحليل الفجوات في المهارات، ما حسن من فعالية التنظيم الإداري."

من جانب آخر، ذكرت مسؤولة قسم المحاسبة أن: "النظام يوفر تقارير دقيقة توضح سير العمل وتُظهر نقاط القوة أو الخلل، مما ساعدنا على تحسين المتابعة واتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية." وأشار مسؤول قسم التكنولوجيا إلى أن: "من خلال تحليل البيانات والسجلات السابقة، أصبح بالإمكان التنبؤ بالاحتياجات بدقة وتعديل الخطط بسرعة وفقاً للأولويات."

أما مسؤولة قسم الخدمات العامة فقالت: (SAP): "ساعد في التخطيط الأسبوعي والموارد اللوجستية بشكل أفضل، عبر أدوات الجدولة والمتابعة، مما ساهم في تنظيم أكبر للمهام."

في هذا الجانب، يتجلى كيف أتاح النظام أدوات إدارية حديثة لتحسين الرقابة، التنظيم الداخلي، والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

رابعاً: رفع إنتاجية الموظفين وتحسين التنسيق بين الأقسام

أجمع أغلب المشاركين على أن نظام (SAP) أدى إلى تحسن ملحوظ في إنتاجية الأفراد وجودة التنسيق الداخلي. صرحت عون مساعدة الموارد البشرية أن: "لاحظنا تحسناً في سرعة معالجة الطلبات وتقليل

الأخطاء، وتم قياس هذا التحسن من خلال مؤشرات الأداء اليومية."

بينما أشار مسؤول قسم التخزين إلى أن: " عدد المعاملات المنجزة ارتفع بشكل واضح، وتم تقليص الزمن المستغرق بفضل المعالجة الآنية للبيانات."

وأضافت مسؤولة المحاسبة: " تم تقليل الوقت بشكل كبير، حيث أصبحت المهام التي كانت تستغرق أياماً تُنجز في ساعات فقط."

وفيما يخص التنسيق بين الأقسام، قال مسؤول قسم التكنولوجيا: "الجميع يعمل ضمن نفس المنصة، ما قلل من التكرار، ورفع من كفاءة التواصل الداخلي."

وأكدت مسؤولة الخدمات العامة أن: " النظام يسمح بمشاركة نفس البيانات بين الأقسام في الوقت الحقيقي، ما سهّل التنسيق وسرّع التنفيذ."

بالتالي، فإن (SAP) لم يحسّن فقط أداء الأفراد داخل كل قسم، بل عزّز العمل التعاوني وتكامل المعلومات بين الوحدات المختلفة.

المطلب الثالث: التحديات المرتبطة باستخدام نظام (SAP) داخل المؤسسة

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها نظام (SAP) في تحسين الكفاءة والرقابة، إلا أن عملية تطبيقه داخل المؤسسات غالبًا ما تواجه تحديات تقنية، تنظيمية، وبشرية. وقد أظهرت المقابلات الميدانية مع إطارات شركة SPA Condor Electronics مجموعة من العوائق التي رافقت مراحل إدماج النظام، وكذا الحلول المقترحة لتجاوزها، والتي سنقوم بتحليلها ضمن أربعة محاور رئيسية.

شكل رقم 20: يمثل سحابة الكلمات أكثر تكرارًا في المقابلات الخاصة بالمطلب الثالث



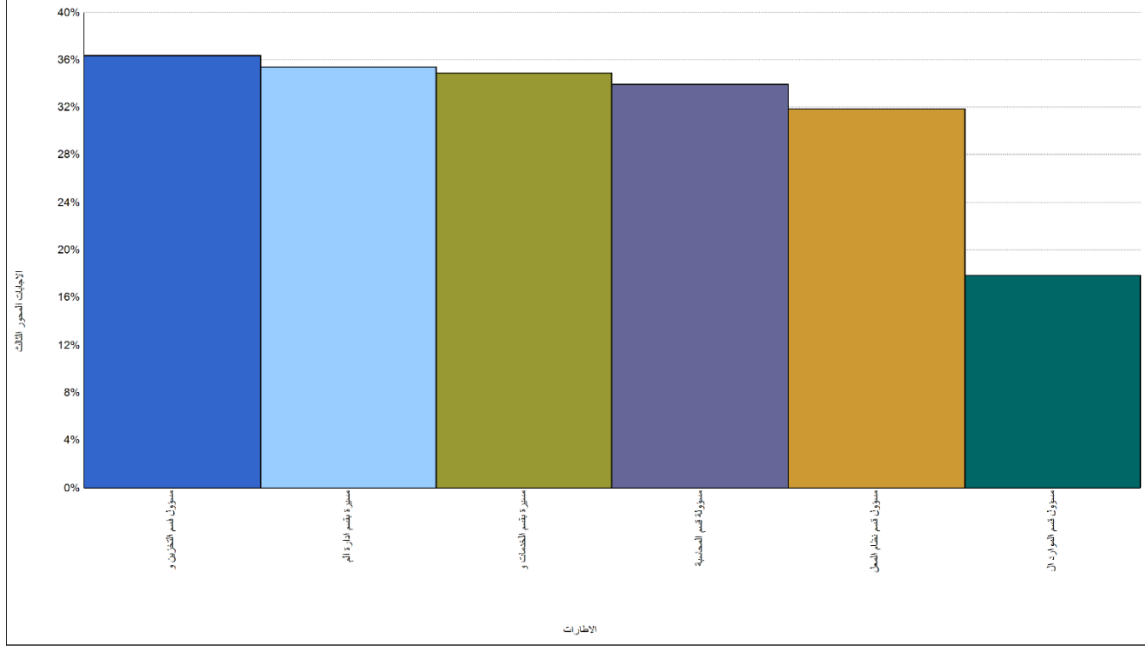
المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (NVIVO V 11)

التعليق:

يعكس تحليل سحابة الكلمات المستخرجة من معطيات المقابلة مجموعة من التحديات التقنية والتنظيمية التي تعترض جهود شركة SPA Condor Electronics في تحسين أدائها المؤسسي. وتُظهر الكلمات الأكثر تكرارًا في هذه السحابة اتجاهات واضحة نحو المشكلات المحورية المرتبطة بالأنظمة الرقمية، خاصة

نظام المعلومات المعتمد، إلى جانب معوقات بشرية وتنظيمية تحول دون تحقيق الاستفادة المثلى من عملية التحول الرقمي

شكل رقم 21: يمثل مخطط النسبة المئوية لإجابات الاطارات عن أسئلة المطلب الثالث



المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (NVIVO V 11)

التعليق:

يوضح هذا المخطط نسب تكرار إجابات الإطارات بشأن التحديات التي تواجه المؤسسة عند استخدام نظام (SAP). ومن خلاله يمكن استخلاص تفاوت في إدراك أو تجربة كل إطار مع الجوانب السلبية أو الإشكالات التي يطرحها النظام في بيئة العمل.

تفصيل النسب حسب الإطارات:

- الإطار الأول سجّل أعلى نسبة من التكرار بلغت حوالي 36%، مما يدل على تركيزه الكبير في الحديث عن التحديات. قد يعكس هذا الإطار خبرة مباشرة في تنفيذ أو إدارة النظام، أو ربما يكون الأكثر وعياً بإشكالاته التقنية والبشرية.
- الإطار الثاني جاء بنسبة 35%، وهي قريبة جداً من سابقتها، ما يعكس اهتماماً مماثلاً بالموضوع وقد يكون أيضاً مشاركاً فاعلاً في العمليات التي تأثرت بالنظام.
- الإطار الثالث والرابع سجّلا نسباً متقاربة في حدود 34% - 33%، ما يدل على أن لديهما تصوراً واضحاً عن بعض التحديات، وإن كان بدرجة أقل.
- الإطار الخامس سجّل نسبة تقارب 31%، ما يشير إلى مساهمة معتدلة، قد تعكس دوراً غير مباشر أو جزئي في استخدام (SAP).
- الإطار السادس جاء بأقل نسبة مساهمة، بلغت حوالي 18%، ما يُظهر ضعفاً نسبياً في التفاعل مع هذا المطلب.

الاستنتاج:

- البيانات تُظهر وعياً متفاوتاً بين الأطارات بالتحديات المرتبطة بـ (SAP)، ما يشير إلى اختلاف في طبيعة الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.
- من المحتمل أن تكون التحديات التي نوقشت مرتبطة بمحاور مثل: صعوبة الاستخدام، ضعف التكوين، مقاومة التغيير من طرف المستخدمين، أو مشكلات في التكيف مع إجراءات النظام.
- ارتفاع نسبة التكرار لدى بعض الأطارات يُعزز من قيمة آرائهم في تحديد نقاط التحسين المستقبلية.
- أولاً: التحديات التقنية في تطبيق وتكامل نظام (SAP))

أجمعت معظم الإطارات على وجود صعوبات تقنية خلال مرحلة إدماج النظام، خاصة على مستوى سرعة الأداء، تكامل الأنظمة، وتخصيص الوظائف . أما مسؤول قسم التكنولوجيا صرّح بأن:

"من أبرز التحديات كانت متعلقة بسرعة النظام، خصوصًا في أوقات الضغط العالي، بالإضافة إلى بعض الأعطال المفاجئة في التكامل بين وحدات مختلفة داخل". (SAP)

في السياق ذاته، أوضح مسؤول قسم التخزين أن التكامل بين (SAP) والأنظمة القديمة مثل نظام المخزون التقليدي كان بطيئًا، وقد أدى إلى ازدواجية في البيانات وتأخر التحديث، لكنه أضاف:

"بعد تطوير واجهات الربط وتحسين البنية التحتية، أصبحت العملية أكثر سلاسة."

كما ذكرت العون المساعدة بقسم الموارد البشرية أن النظام كان في البداية لا يتوافق بشكل دقيق مع إجراءات العمل اليومية، ما تطلّب تعديلات تقنية داخله وتخصيصات موجهة حسب طبيعة كل قسم.

فهذه التحديات التقنية تُظهر أهمية التهيئة القبلية والتهيئة المستمرة للنظام عند إدماجه، وضرورة توفير البنية التحتية الرقمية الداعمة) خوادم قوية، سرعة إنترنت، تكامل عبر (APIs) كما يُشير إلى أن نظام (SAP))، رغم قوته، يحتاج إلى تكييف Customisation لضمان توافقه مع السياقات المحلية الخاصة بالمؤسسات.

ثانيًا: صعوبة استخدام النظام من طرف بعض الموظفين

عبر عدد من المشاركين عن صعوبات تتعلق بتعلم استخدام النظام، خاصة بسبب تعقيد الواجهات، كثرة الخيارات، وغياب التكوين الموجه في البداية .مسؤولة قسم الوسائل العامة أوضحت:

"واجهنا صعوبة في البداية بسبب كثافة واجهة النظام وكثرة الخيارات، بالإضافة إلى أن التدريب الأولي لم يكن كافيًا أو موجهًا حسب احتياجات كل قسم."

بينما أشار مسؤول قسم الموارد البشرية إلى أن:

"نقص الخبرة التقنية لدى بعض الموظفين، وغياب تدريب عملي تفصيلي، جعلت عملية التكيف مع النظام بطيئة."

العون المساعدة أكدت هذا الإشكال قائلة:

"بعض الموظفين لم يكن لديهم خلفية رقمية، وكان من الصعب عليهم التأقلم مع الخصائص المعقدة لـ

(SAP) دون دعم مستمر."

تُبرز هذه الملاحظات أهمية التدريب المسبق والمستمر، وتخصيص محتوى التكوين حسب خصوصيات الوظائف (formation ciblée). كما أن تعقيد واجهة (SAP) يتطلب إعداد أدلة استخدام مرئية وتطبيقات محاكاة، مما يسهل على الموظفين الجدد الاستيعاب والتطبيق.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج وتقديم توصيات عامة

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستخدام نظام (SAP) داخل شركة SPA Condor Electronics، يأتي هذا المبحث لمناقشة تلك النتائج في ضوء الإطار النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وذلك من خلال المقارنة بين ما ورد في الأدبيات السابقة وما تم رصده فعليًا في الواقع العملي.

تهدف هذه المناقشة إلى تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف بين الجانبين النظري والميداني، مما يسمح بفهم أعمق لمدى نجاح تطبيق نظام (SAP) في دعم وظائف الإدارة والموارد البشرية. كما يُخصص هذا المبحث أيضًا لتقديم مجموعة من التوصيات العملية، استنادًا إلى النتائج المستخلصة، بهدف المساهمة في تحسين استخدام النظام داخل المؤسسة وتعزيز فعاليته في إطار التحول الرقمي.

المطلب الأول: مقارنة نتائج الدراسة الميدانية بنتائج الدراسات السابقة والإطار النظري

إن مقارنة نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت على مستوى مؤسسة "SPA Condor Electronics" مع ما ورد في الفصل الأول من مفاهيم نظرية ودراسات سابقة، تكشف عن نقاط تقاطع قوية تؤكد مصداقية النتائج، إلى جانب بروز بعض الاختلافات التي تُفسَّر بالسياق المحلي للدراسة وطبيعة المنهج المعتمد. وفيما يلي عرض تفصيلي لأوجه التشابه والاختلاف، مع تقديم تفسير معمق لهذه الفروقات.

أولاً: أوجه التشابه

1. تحسين الكفاءة التشغيلية وتسريع سير العمل:

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظام (SAP) ساهم في تحسين كبير في الكفاءة وتسريع الإجراءات، مثل إعداد كشوف الرواتب الذي أصبح يتم في يومين بدل ستة، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسات ياسر سنة 2019 ودراسة مهدي 2022 التي أكدت أن التحول الرقمي يساهم في تسريع وتيرة الأداء ورفع كفاءة العمليات الإدارية.

2. تقليل الأخطاء وتحسين دقة البيانات:

لوحظ في الدراسة انخفاض كبير في نسبة الأخطاء البشرية، بفضل آليات التحقق الأوتوماتيكي في نظام (SAP)، وهي نتائج تعكس ما أكدته دراسات Zhang و Chen التي أُجريت سنة 2023 ودراسة الباحث الأحمدى سنة 2024 التي أوضحت دور الأنظمة الرقمية في تحسين جودة البيانات والحد من الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي.

3. تعزيز التنسيق الداخلي بين الأقسام:

أظهرت الدراسة الميدانية أن النظام الرقمي ساعد في تسريع تبادل البيانات بين الأقسام المختلفة، مما أدى إلى تحسين التنسيق الإداري، وهو ما يتماشى مع خلاصات دراسات (Florijan et al., 2021) التي بيّنت أثر الرقمنة في تحسين تدفق المعلومات والتفاعل داخل المؤسسة.

4. تحسين جودة الخدمات الإدارية: أفاد الموظفون أن الخدمات الإدارية أصبحت أكثر دقة وسرعة،

خاصة فيما يتعلق بطلبات الوثائق ومعالجة الأجرور، وهذا يتطابق مع الأدبيات التي تناولت أثر الرقمنة في رفع جودة الخدمات المقدّمة للموظفين والعملاء مثل دراسة (بوزيدي، 2021).

ثانياً: أوجه الاختلاف: وتتمثل في:

1. التركيز على نظام (SAP) كنموذج تطبيقي:

بخلاف معظم الدراسات السابقة التي تناولت أنظمة (ERP) بشكل عام، ركزت هذه الدراسة على نظام

(SAP) تحديداً، ما مكّن من تحليل دقيق وشامل لتأثيراته المباشرة داخل مؤسسة جزائرية واقعية.

2. البيئة الجزائرية الخاصة:

الدراسة طُبقت على مؤسسة جزائرية خاصة (شركة SPA Condor Electronics)، بينما ركّزت العديد

من الدراسات السابقة على بيئات أجنبية أو مؤسسات عمومية، ما جعل الدراسة الحالية أكثر ارتباطاً

بالتحديات الواقعية للرقمنة في الجزائر.

3. تبني منهج نوعي قائم على المقابلات:

اعتمدت الدراسة على مقابلات شبه موجهة، ما مكن من استكشاف التجارب الفعلية للعاملين في المؤسسة، في حين أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على أدوات كمية قد لا تبرز البعد العملي والتجريبي بنفس العمق.

ثالثاً: تفسير الفروقات:

1. اختلاف السياق المؤسسي والثقافي: السياق الجزائري يحمل خصوصيات تتعلق بالبنية التحتية

الرقمية، ثقافة العمل، وتوفر الموارد، ما يجعل آثار الرقمنة تختلف نسبياً عن البيئات المتقدمة.

2. مستوى التكامل في تطبيق النظام:

في حين أن بعض الدراسات تناولت أنظمة رقمية جزئية، فإن الدراسة الحالية عالجت تجربة تطبيق نظام

موحد ومتكامل ((SAP)) يشمل مختلف الأقسام، وهو ما يفسر شمولية النتائج ودقتها.

3. قوة الأدوات المنهجية المعتمدة:

استخدام المقابلات كأداة بحث مكن من الغوص في التفاصيل الدقيقة للتجربة الرقمية، بما في ذلك الانطباعات

الشخصية والمعوقات الخفية، وهو ما لا يتوفر دائماً في الدراسات الكمية.

المطلب الثاني: تقديم التوصيات

وفي هذا المطلب سنقدم توصيات موجهة لمؤسسة SPA Condor Electronics لمواجهة تحديات استخدام نظام (SAP):

1. تخصيص برامج تدريب عملية وموجهة حسب كل قسم

أظهرت المقابلات أن من أبرز العقبات التي واجهت الموظفين هي صعوبة التكيف مع واجهات (SAP) وتعقيدها. لذا يُوصى بتنظيم دورات تكوينية عملية، موجهة بدقة نحو احتياجات كل قسم ووظيفة، مع اعتماد تطبيقات تدريب محاكيه لبيئة العمل الفعلية. وينبغي أن يكون هذا التكوين مستمرًا، لا يقتصر فقط على مرحلة الإطلاق.

2. تبسيط واجهات النظام وتخصيصها حسب المهام الوظيفية:

التوصيات التي وردت من عدة مستخدمين تشير إلى ضرورة تقليص كثافة المعلومات والخيارات داخل واجهة النظام، من خلال تصميم لوحات تحكم (Dashboard) مخصصة لكل إدارة. هذا التبسيط يسهل العمل اليومي ويقلل من الأخطاء الناتجة عن ارتباك المستخدمين.

3. تعزيز تكامل (SAP) مع الأنظمة الداخلية الأخرى:

تكامل نظام (SAP) مع باقي الأنظمة (مثل أنظمة الحضور، التكوين، التقييم، المخزون...) ما يزال يحتاج إلى تطوير، خاصة فيما يتعلق بتحديث البيانات بشكل لحظي وتلقائي. يوصى بالاستثمار في تحسين الربط التقني (APIs) بما يضمن تدفقًا موحدًا وسلسًا للمعلومات بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة.

4. تحسين البنية التحتية الرقمية لتفادي البطء والانقطاعات:

أشار بعض المشاركين من بطء النظام أو توقفه أحياناً، خاصة في أوقات الضغط. لذلك، من الضروري تعزيز قدرة الخوادم وتوسيع عرض النطاق الداخلي، إلى جانب اعتماد حلول حماية إلكترونية قوية، وضمان النسخ الاحتياطي المنتظم لقاعدة البيانات.

5. تشكيل خلية دعم فني داخلي لمرافقة المستخدمين:

يُوصى بإنشاء فريق تقني داخلي يتكفل بمرافقة الموظفين في استخدام النظام، سواء من خلال الدعم الفوري، معالجة الأعطال البسيطة، أو تقديم نصائح الاستخدام. يمكن أيضاً تخصيص نقطة اتصال أو منصة داخلية لهذا الغرض.

6. وضع دليل استخدام مبسط وتفاعلي للنظام:

لتقليل الاعتماد على التكوين المباشر، يمكن إعداد دليل رقمي مبسط، يتضمن صوراً وفيديوهات قصيرة، موجهاً حسب كل وظيفة، ويمكن للموظف الرجوع إليه متى احتاج.

7. اعتماد آلية تقييم منتظم لتجربة المستخدمين:

من المهم جداً أن تُطلق المؤسسة استبيانات دورية أو اجتماعات تقييمية كل 6 أشهر، تجمع فيها آراء المستخدمين حول نقاط القوة والضعف في استخدام النظام، وتُبنى عليها خطط التحسين القادمة.

8. تشجيع الاستخدام الفعال للنظام عبر التحفيز المهني:

ربط استعمال النظام بمؤشرات الأداء الفردي أو الجماعي، واعتماد حوافز معنوية أو مادية للأقسام أو الأفراد الأكثر التزاماً ودقة في الاستخدام، يمكن أن يُعزز من التفاعل الإيجابي مع النظام.

إن نظام (SAP) يُعد أداة فعالة لتحقيق التحول الرقمي، لكن نجاحه الكامل داخل مؤسسة SPA

Condor Electronics يتطلب معالجة الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية معاً. فالتحديات المسجلة لا

تعني قصوراً في النظام بقدر ما تعكس أهمية وجود بيئة داعمة ومرافقة. تطبيق هذه التوصيات سيُمكن المؤسسة من تحقيق أقصى استفادة من هذا الاستثمار الرقمي الاستراتيجي.

خلاصة:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بشركة SPA Condor Electronics أن نظام (SAP) يمثل أداة فعالة في دعم وظائف الإدارة والموارد البشرية، خاصة من حيث تحسين تدفق المعلومات، تقليص الأخطاء الإدارية، وتسهيل عمليات المتابعة والتقييم. كما بينت شهادات المشاركين أن الانتقال إلى هذا النظام لم يكن خاليًا من التحديات، سواء من ناحية التأهيل البشري أو التكيف مع المتطلبات التقنية الجديدة. غير أن الغالبية أكدت على الأثر الإيجابي للنظام في الرفع من مستوى الأداء المؤسسي. وبناءً عليه، يمكن القول إن تبني نظام (SAP) يشكل أحد الركائز الأساسية لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية، بشرط مواكبة هذا التبني بسياسات تدريب مستمرة ودعم إداري فعال.

الخاتمة

الخاتمة:

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني نماذج تسيير رقمية تضمن لها الفعالية والاستمرارية، لاسيما على مستوى إدارة الموارد البشرية التي تمثل القلب النابض لأي تنظيم. وفي هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي، ممثلاً في نظام (SAP)، على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة SPA Condor Electronics.

وقد تم بناء هذه الدراسة على أساس إطار نظري متين شمل مفاهيم التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، وأنظمة (ERP) بصفة عامة، و(SAP) بصفة خاصة، ثم انتقلنا إلى مقارنة ميدانية اعتمدت المنهج النوعي وأداة المقابلة النصف موجهة، مع تحليل معطياتها بواسطة برنامج (NVIVO V 11) قصد الوصول إلى فهم معمق لطبيعة العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية والأداء البشري داخل المؤسسة.

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية، لعل أبرزها:

- يُساهم نظام (SAP) بفعالية في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال رقمنة المهام الإدارية، وتوفير بيانات آنية تسهل اتخاذ القرار، وتسريع عمليات التوظيف، التدريب، والتقييم.
- يعكس تطبيق (SAP) داخل المؤسسة المدروسة تحولاً تدريجياً نحو الإدارة الذكية، رغم وجود تحديات تتعلق بالتكوين، مقاومة التغيير، وتكلفة النظام.
- لمسنا وعياً متزايداً داخل المؤسسة بأهمية التحول الرقمي، خاصة بعد ملاحظة الأثر الإيجابي للنظام على كفاءة الموظفين ورضاهم الوظيفي.

الخاتمة

وفي الأخير، نؤكد أن نجاح التحول الرقمي لا يُقاس فقط بتبني أدوات حديثة، بل بمدى قدرة المؤسسة على إعادة هندسة ثقافتها التنظيمية وأساليب عملها بما يتوافق مع بيئة رقمية ديناميكية، تضع الإنسان والتكنولوجيا في شراكة فعالة لتحقيق التفوق والابتكار.

إجابة عن الإشكالية وتساؤلات الدراسة

وبناء على النتائج المقدمة أعلاه تمكنا من فك الغموض على مختلف التساؤلات التي طرحناها سابقا في المقدمة حيث:

• إجابة الإشكالية الرئيسية:

أثبتت الدراسة أن التحول الرقمي، ممثلاً في نظام SAP ، ساهم بدرجة عالية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال تسريع المعالجة، تقليل الأخطاء، تحسين دقة البيانات، وتيسير اتخاذ القرار، مما يعكس أثراً إيجابياً مباشراً على كفاءة العمل وجودة التسيير.

أما بخصوص الأسئلة الفرعية فانه:

• السؤال الفرعي الأول: ما هو واقع التحول الرقمي في المؤسسة؟

أظهرت المعطيات أن المؤسسة قطعت أشواطاً متقدمة في رقمنة عملياتها، خصوصاً في إدارة الموارد البشرية، وذلك عبر تطبيق نظام موحد يربط بين مختلف الوظائف الإدارية.

• السؤال الفرعي الثاني: كيف تم توظيف نظام SAP في تسيير الموارد البشرية؟

تم اعتماد النظام في وظائف التوظيف، التكوين، التقييم، وتسيير الحضور، مما مكن من توحيد البيانات وتحقيق شفافية أكبر في العمليات.

الخاتمة

- السؤال الفرعي الثالث: ما أثر النظام على الأداء الوظيفي؟
لوحظ تحسن واضح في الأداء من حيث السرعة، الدقة، وتسهيل التواصل بين الأقسام، بالإضافة إلى تعزيز رضا الموظفين وتخفيف الأعباء الإدارية.

- السؤال الفرعي الرابع: ما أبرز التحديات التي واجهت المؤسسة؟
واجهت المؤسسة تحديات تتعلق بالحاجة إلى التكوين المستمر، محدودية الدعم التقني، وعدم تجانس البنية التحتية الرقمية في بعض الوحدات.

- آفاق الدراسة

- تفتح هذه الدراسة المجال لعدة توجهات بحثية مستقبلية، من أبرزها:
- تعميم الدراسة على مؤسسات أخرى لمقارنة أثر نظام SAP في بيئات تنظيمية متنوعة.
 - تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي العام للمؤسسة، وليس فقط في إدارة الموارد البشرية.
 - دراسة أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي داخل المؤسسة.
 - مقارنة فعالية نظام SAP مع أنظمة ERP أخرى مستخدمة في المؤسسات الجزائرية.
 - الاهتمام بجوانب الأمن السيبراني في ظل التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية.

المراجع والمصادر

قائمة المراجع العربية:

أولاً: الكتب

1. ماهر .(2003). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية:الدار الجامعية.
 2. أحمد جميل عبد الكريم .(2015). *إدارة الموارد البشرية* (ص .9-8. عمان :الجنادرية للنشر والتوزيع.
 3. حسن إبراهيم بلوط .(2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. بيروت :دار النهضة العربية.
 4. سامح عبد المطلب عامر .(2011). *إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية*. الأردن :دار الفكر.
 5. شرفي .(2020). *التحول الرقمي في المكتبات ومراكز المعلومات*. دار الهدى.
 6. علي غرام .(2014). *إدارة الموارد البشرية وتنميتها* (الطبعة الأولى .عمان :دار البداية ناشرون.
 7. محمد أبو النصر مدحت .(2022). *إدارة وتنمية الموارد البشرية :الاتجاهات المعاصرة*. مصر :
- مجموعة النيل العربية.
8. معين أمين السيد .(2010). *إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية* .
- الأردن :دار اليازوري.
9. نور الدين حاروش .(2011). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر :دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع

ثانياً: الأطروحات والمقالات

10. بركة بالغماس .(2017). نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية .
مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،.66-48
11. بسي نعيمة .(2024). المؤسسات الجزائرية في مواجهة تحديات نظام تخطيط .مجلة الحقوق
والعلوم الإنسانية،.348-346
12. بن عيدة، وسميحة حركات .(2020). التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية .مجلة
البحوث الاقتصادية والمالية،.529-525
13. بندر عمر الأحمدى .(2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية .المجلة
الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي،.428-399
14. بوزيدي .(2021). أثر البنية التحتية التكنولوجية على تبني التحول الرقمي في الجزائر .رسالة
ماجستير، جامعة الجزائر .
15. جلولي سونية، وعبد القادر محمدي .(2025). دور التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد
البشرية .دراسات اقتصادية،.640-627
16. جمال أحمد الدهشان .(2019). التدريب الإلكتروني .المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير،
العدد 2.
17. حبيبة عليي .(2015). تسيير المسار المهني .مجلة الحكمة للدراسات،.26-9
18. خيرة مونية منصورى، ووافية تجاني .(2024). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية .أبحاث
الملتقى الوطني، غرداية.

قائمة المراجع و المصادر

19. د. طرفة. (2020). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 265-287.
20. د. عبد الرحمن الحراري محمد شلفوح. (2024). تحديات التحول الرقمي. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 1-29.
21. ر. شرفي. (2020). استراتيجيات التحول الرقمي. رسالة دكتوراه، جامعة وهران.
22. رابع مرواني، وبلقاسم سعودي. (2020). أثر جودة معلومات (ERP) مجلة العلوم الاقتصادية، 480-496.
23. رتيمي الفضيل، و رابع يحيوي. (2016). تخطيط المسار الوظيفي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 118-126.
24. رجم خالد، و ددان عبد الغني. (2015). أثر نظام المعلومات الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية، 528-529.
25. رضوان بوزوالغ، و فواز واضح (ERP). (2020). والميزة التنافسية. مجلة الباحث الاقتصادي، 573-592.
26. ساعد والي، و أحمد دربان (ERP). (2022). والأنشطة اللوجيستية. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 578-597.
27. سعيدة جوي. (2020). إدارة وتنمية الموارد البشرية. مجلة تنمية الموارد البشرية، 181-195.
28. سلمى عمارة، ونعيمة بارك. (2019). التدريب الإلكتروني. مجلة الحدث، 91-109.
29. سونية جلولي، و عبد القادر محمدي. (2022). تحديات الامتثال القانوني. مجلة القانون والعمل، 112-130.

قائمة المراجع و المصادر

30. صالحه عبد الله عيسان، ووجيهة ثابت العاني. (2008). دور تكنولوجيا المعلومات .مجلة البصائر،63.
31. طارق عمر الفاروق .(2023). استراتيجيه التحول الرقمي .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،47-1
32. ع .العزاوي، و ح .جواد .(2019). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .مجلة العلوم الإدارية،.200-181
33. ع .الناصر .(2018). إدارة علاقات العمل .مجلة العلوم الإدارية،.95-78
34. عائشة بن علي، و منير نوري .(2015). إدارة الجودة الشاملة .مجلة المالية والأسواق،-304 326.
35. عبد الرزاق سلام، و فاطمة لبوخ .(2018). وظائف الموارد البشرية والميزة التنافسية .مجلة الاقتصاد والتنمية،(01)6،.244-226
36. عبد القادر بوشورور، وآخرون .(2024). التحول الرقمي في صندوق التأمينات .مجلة الاقتصاد والمالية،.61-44
37. عبد الماجد الجنباز .(2018). أثر تطبيق (ERP) على البيانات المحاسبية.
38. عبد المجيد مزهود .(2024). نظام (ERP) (SAP) وقواعد المحاسبة .مجلة المقريزي،-334 348.
39. عصام حيدر .(2020). التدريب والتطوير .الجامعة الافتراضية السورية، ص.02
40. علي فهد السليوي، و فايضة الغبان .(2024). تأثير تطبيق . (ERP) مجلة دراسات محاسبية ومالية،.160-141

قائمة المراجع و المصادر

41. عمر مهدي . (2022). *التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية*. مجلة التنظيم والعمل،-154
166.
42. فاطمة الزهراء بن أحمد، و نادية بن أحمد . (2025). *التحول الرقمي في الجزائر*. المجلة الجزائرية
للمالية العامة،.512-501
43. قرواط يونس . (2022). *ممارسات إدارة الموارد البشرية*. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة،
323-336.
44. كرباش رحمة . (2024). *التحول الرقمي باستخدام (SAP) مجلة نماء للاقتصاد والتجارة،-394
415.*
45. لقراب رفيقة . (2015). *التوظيف الإلكتروني*. ص.86
46. محمد عبد السالم عبدالله . (2023). *التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية*. المجلة المصرية
للعلوم الاجتماعية والسلوكية،.65-20
47. محمدي . (2021). *الشمول المالي والدفع الإلكتروني*. المجلة العربية للعلوم المالية والمصرفية،
45-63.
48. منار إبراهيم القطاونة، و تمارا فرحان أبوورما . (2014). *الإدارة الإلكترونية في الأردن*. مجلة
معارف،.210-178
49. ناصر فرقط، و سهام لعشب . (2023). *التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية*. مجلة الاقتصاد
والبيئة،.255-234
50. نوال بن عريمة، و باديس بوخلو . (2024). *أثر التحول الرقمي*. مجلة الباحث،.295-283
51. نورالدين مزهودة، و سلوى تيشات . (2021). *نجاح تطبيق (ERP) مجلة الباحث،.332-317*

قائمة المراجع و المصادر

52. وائل محمد ثابت، و إيمان محمد (2022). *الموارد البشرية الإلكترونية*. مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، 67-43
53. محمد عبد السالم عبدالله (2023). *دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية* : دراسة ميدانية. *المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية*، 65-20
54. وفاء مسعودي، و رشيد مناصرية (ERP) (2023). *وجودية القرارات*. دراسات اقتصادية، -508 520.
55. ياسر عبد الرحمن (2019). *إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي*. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 219-207

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

56. بكه (2025)، 01 ماي (ما هي استراتيجية التحول الرقمي .
<https://bakkah.com/ar/knowledge-cente>
57. عمر (2025). *ما هو التحول الرقمي؟* -
<https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/>
58. مجموعة ريناد المجد لتقنية المعلومات (2025)، 17 أبريل (التحول الرقمي .
<https://www.rmg-sa.com/>
59. محمود علي محمود الخطيب (2022)، 28 ديسمبر (دور الموارد البشرية الإلكترونية .
<https://www.new-educ.com/>

60. عمر (2025). ما هو التحول الرقمي؟ تم الاسترداد من :

<https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/>

61. معهد التميز المستدام (2023). تحفيز الموظفين http .

62. <http://tamayuz.ae/> تحفيز الموظف

02- المراجع الأجنبية :

أولا - الكتب:

63. Andreani, J. C., & Conchon, F. (2005). *Analyse qualitative: Réaliser une étude marketing exploratoire*. Paris: Éditions ESKA..
64. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*.
65. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (n.d.). *Human Resource Management* (14th ed.).
66. Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Penguin.
- 67.. Noe, R. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- 68..Urba, S., Chervona, O., Panchenko, V., Artemenko, L., & Guk, O. (2022). *Features of the Application of Digital Technologies for Human Resources Management of an Engineering Ent(ERP) rise*. Ingénierie des systèmes d'information, 205–211.
69. Alharthi. (2017). *Cloud computing adoption framework for the public sector in Saudi Arabia*. *Computers in Human Behavior*. 361–371.

70. B Becker، M Huselid، و D Ulrich. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
71. Becker, B; Huselid, M; Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
72. Brady; Joseph A.; Monk; Ellen F.; Wagner,. (2001). *Concepts in Ent(ERP) rise Resources Planning*. Canada: Course Technology.
73. C Dejoux، Antoine. Condomines، Olfa. Anne–Françoise، و Storhayé. (2020). *HR function: Strategies, professions, and tools in transformation*. Montreuil, France: Pearson France.
74. D Bhattacharyya. (2009). *Human Resource Planning*. Excel Books India.
75. D Hall. (1986). *Career in organization*. San Francisco, California (United States): Jossey–Bass.
76. David w Delong. (2004). *Lost knowledge confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press.
77. Massah, S. و Mohieldin, M. (2020). *Digital Transformation and localizing the sustainable development goals (SDGs)*. Ecological Economics. 169.
78. Florijan, B., Joanna, R., & Ivan, M. (2021). *Challenges For Human Resources Management*. Entrenova – Ent(ERP) rise Research Innovation, 366–357.
79. G Yukl. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
80. G. Dessler. (2020). *Human resource management*.
81. J W Walker. (1980). *Human Resource Planning*. McGraw–Hill.
82. Kaplan, R. S. و Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.

83. M Armstrong. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.

84. Mayer-Schönberger، و Cukier. (2013). *Big Data*. Houghton Mifflin Harcourt.

ثانياً: المقالات والأطروحات العلمية

85. Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). *Digital transformation and public sector organizations*.

Government Information Quarterly.

86. Wright, P., & McMahan, C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of Management, 295–320.

87. Bhatia, R. (2025). *Transforming industries with (SAP) S/4HANA*. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, 07–01.

88. R., V., & Arockiam, K. (2019). *Impacts of (ERP) in HRM*. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR), 6(6), 407–412.

89. Reis, M., Amorim, N., Melão, N., & Matos, P. (2018). *Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research*. Procedia Computer Science, 708–716.

90. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. MIT Sloan Management Review.

91. A Kshemkalyani، و M Singhal. (2008). *Distributed Computing: Principles, Algorithms, and Systems*. Cambridge University Press.

92. B Kuvaas، و A Dysvik. (2010). *Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance*. Human Resource Management Journal، 138–156.

93. F Salas, S Tannenbaum, K Kraiger, و K Smith-Jentsch. (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. Psychological Science in the Public Interest, 74-101.
94. G Kane, D Palmer, A Phillips, Kiron, و Buckley. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
95. H Gimpel, S Hosseini, R Huber, Probst, Röglinger, و Faisst. (2018). *Structuring digital transformation: A framework of action fields and its application at ZEISS*. Journal of Business Research.
96. J Zhang, و Z Chen. (2023). *Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age*. Journal of the Knowledge Economy, 1-17.
97. Javad Shahreki. (2019). *Electronic Human Resource Management and Employee Efficiency*. Journal of Soft Computing and Decision Support Systems, 20-29.
98. K Ashton. (2009). *That 'Internet of Things' Thing*. RFID Journal.
99. K Laudon, و J Laudon. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
100. Kane; Palmer; Phillips; Kiron; Buckley. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
101. Marston, Bandyopadhyay, Zhang, و Ghalsasi. (2011). *Cloud computing—The business perspective*. Decision Support Systems, 176-189.

ثالثاً : المواقع الالكترونية

102. NTTDATA-Solutions. (01 -04- 2024). *(SAP) S/4HANA – Découvrez tous les détails.*
[https://nttdata-solutions.com/fr/\(SAP\)-s-4hana-\(ERP\)-wiki](https://nttdata-solutions.com/fr/(SAP)-s-4hana-(ERP)-wiki)
103. OECD. (2020). *Digital Government Review.* <https://www.oecd.org>
104. Open(SAP) . (15 -04-2025). *S/4HANA Technical Fundamentals.* [https://open.\(SAP\).com](https://open.(SAP).com)
105. Oracle. (2023) *The Top 10 Challenges Facing Human Resource Managers . .*
<https://www.oracle.com/sa-ar/human-capital-management/chro-challenges/>
106. Partner. (17 -04-2025). *What are the components of an Ent(ERP) rise Resource Planning ((ERP)) system (ERP) .* [https://partner.ultimate-sa.com/\(ERP\)-components/](https://partner.ultimate-sa.com/(ERP)-components/)
107. (SAP) . (n.d.). *Company History.* [https://www.\(SAP\).com/about/company/history.html](https://www.(SAP).com/about/company/history.html)
108. (SAP) . (19 -04-2025). *(SAP) Analytics.* [https://help.\(SAP\).com/docs/\(SAP\)_ANALYTICS_CLOUD](https://help.(SAP).com/docs/(SAP)_ANALYTICS_CLOUD)
109. (SAP) . (15 -04-2025). *هو ما (SAP) (ERP) ؟* [https://www.\(SAP\).com/mena-ar/products/\(ERP\)](https://www.(SAP).com/mena-ar/products/(ERP))
110. (SAP) Community. (14-04 2025). *(ERP) Topics Overview.* [https://community.\(SAP\).com/topics/\(ERP\)](https://community.(SAP).com/topics/(ERP))
111. (SAP) Community. (18 -04-2025). *S/4HANA Integration and Extensibility.*
[https://community.\(SAP\).com](https://community.(SAP).com)
112. (SAP) . (n.d.). *(SAP) S/4HANA Overview.* [https://www.\(SAP\).com/products/\(ERP\)/s4hana.htm](https://www.(SAP).com/products/(ERP)/s4hana.htm)

113. (SAP) . (n.d.). *(SAP) (ERP) Central Component (ECC) 6.0*. [https://help.\(SAP\).com/viewer/product/\(SAP\)_\(ERP\)/6.0_EHP8](https://help.(SAP).com/viewer/product/(SAP)_(ERP)/6.0_EHP8)
114. (SAP) . (n.d.). *(SAP) (ERP) Help Documentation*. [https://help.\(SAP\).com/docs/\(SAP\)_\(ERP\)](https://help.(SAP).com/docs/(SAP)_(ERP))
115. (SAP) . (n.d.). *(SAP) HCM Payroll Overview*. [https://help.\(SAP\).com](https://help.(SAP).com)
116. SHRM. (13 -04-2025). *What is Human Resource Management (HRM)?*
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee->
117. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. <https://www.weforum.org>
118. Bakkah. (2025). *The History of Human Resources, Its Historical Evolution, and the Development of Its Management*. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>
119. E Mayo. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
<https://archive.org/details/humanproblemsofi0000mayo>.
120. factoHR. (2025). *The Evolution of HRM (Human Resource Management)*.
<https://factohr.com/the-evolution-of-hrm-human-resource-management/>
121. Indeed. (2025). *Personnel Management: Definition, Types and Benefits*.
[https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personnel-management-](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personnel-management-types)
types
122. mago. (2023). *Objectives of Human Resource Management* .<https://magohcm.com/>
123. McKinsey & Company. (2018). *The Case for Digital Reinvention*.
<https://www.mckinsey.com>.
124. SHRM. (2025). *What is Human Resource Management (HRM)?*
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee->

قائمة المراجع و المصادر

125. (SAP) sources and documentation (2025). *Retrieved from (SAP) official portals.*
126. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report.* <https://www.weforum.org>

الملاحق



دليل المقابلة:



يُعد التحول الرقمي من أبرز التحولات التي شهدتها المؤسسات الحديثة، حيث فرضت التطورات التكنولوجية المعاصرة ضرورة إعادة هيكلة العمليات الداخلية وتبني نظم معلومات متقدمة، على غرار نظام ((SAP)) ، بغرض تحسين الأداء وتطوير جودة الخدمات. في هذا السياق، يأتي هذا الدليل كأداة بحثية تهدف إلى جمع البيانات الميدانية المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على سير العمل اليومي، وكفاءة الأداء، والتنسيق بين الأقسام، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة الموجهة لموظفي المؤسسة. ويهدف هذا العمل إلى توفير أرضية تحليلية تساهم في تقييم فعالية التغيير الرقمي ودوره في تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

تم تقسيم هذا الدليل الى 03 محاور :

01-كيف تقيّمون تأثير التحول الرقمي داخل المؤسسة على سير العمل اليومي وكفاءة الأداء في

قسمكم؟

- ما هي أبرز التغييرات التي حدثت في طريقة العمل بعد تطبيق التحول الرقمي؟
- هل كان هناك تحسن في سرعة إنجاز المهام اليومية بفضل استخدام التكنولوجيا؟
- هل تحسنت جودة الخدمات المقدمة للعملاء أو الموظفين بعد التحول الرقمي؟
- هل كان للتحول الرقمي تأثير إيجابي على تقليل الأخطاء البشرية أو تحسين الدقة في العمل؟
- كيف أثر التحول الرقمي على مستوى التنسيق بين الأقسام المختلفة؟

02-ما دور نظام (SAP) في تسهيل المهام والأنشطة داخل القسم؟ وهل ساهم في رفع جودة الأداء؟

- ما هي المهام أو الأنشطة اليومية التي تستخدم فيها نظام (SAP) ؟
- هل ساهم (SAP) في تسريع بعض العمليات أو الإجراءات داخل القسم؟
- هل ساعد (SAP) في تحسين دقة البيانات والمعاملات التي يتم التعامل معها؟
- كيف ساعد النظام في تنظيم سير العمل أو توزيع المهام؟
- هل ساهم (SAP) في تسهيل الوصول إلى المعلومات والموارد عند الحاجة إليها؟

03- هل ساهم استخدام نظام (SAP) في تحسين وظائف الإدارة (مثل التخطيط، التنظيم، المتابعة)؟
وضّح كيف.

- كيف ساعد نظام (SAP) في التخطيط للمهام والموارد داخل القسم؟
- هل كان (SAP) مفيداً في تنظيم العمل بين الفرق المختلفة؟
- هل ساعد النظام في متابعة أداء الموظفين أو المشاريع بشكل أكثر دقة؟
- هل ساهم (SAP) في تحسين القدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقسم؟
- هل كان (SAP) فعالاً في إدارة الوقت وتنظيم المهام بشكل أكثر كفاءة؟

04- ما مدى تأثير (SAP) على إنتاجية الموظفين والتنسيق بين الأقسام؟

- هل لاحظتم تحسناً في إنتاجية الموظفين بعد استخدام (SAP) ؟ كيف تم قياس هذا التحسن؟
- كيف ساعد (SAP) في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام؟
- هل أصبح من الأسهل التنسيق بين الأقسام المختلفة بفضل (SAP) ؟
- هل أدى (SAP) إلى تقليل الفجوات أو المشكلات في الاتصال بين الفرق؟
- كيف ساعد النظام في تسريع تبادل المعلومات بين الموظفين والأقسام؟

05- ما أبرز التحديات التي واجهتكم أثناء تطبيق أو استخدام نظام (SAP) ؟

- ما هي أبرز التحديات التقنية التي واجهتها أثناء استخدام (SAP) ؟
 - هل واجهتم صعوبة في تعلم استخدام النظام؟ وإذا كان نعم، فما كانت أسباب ذلك؟
 - هل كان النظام متوافقاً مع متطلبات العمل داخل قسمكم؟
 - هل واجهتم مشكلات في تكامل (SAP) مع الأنظمة الأخرى داخل المؤسسة؟
 - كيف تم التعامل مع التحديات التي واجهتكم؟ وما الحلول التي تم تطبيقها؟
- 06- ما اقتراحاتكم لتحسين استخدام نظام (SAP) أو تعزيز التحول الرقمي مستقبلاً داخل المؤسسة؟

- هل لديكم اقتراحات لتطوير النظام بشكل يجعل العمل أكثر كفاءة؟
- هل يمكن تحسين التدريب المقدم للموظفين في استخدام (SAP) ؟ وكيف؟
- هل هناك وظائف أو ميزات معينة في (SAP) تعتقدون أنه يجب إضافتها أو تحسينها؟
- كيف يمكن تعزيز التفاعل بين الأقسام باستخدام النظام؟
- هل تظنون أن هناك حاجة لتطوير التقنيات المرتبطة بنظام (SAP) داخل المؤسسة؟

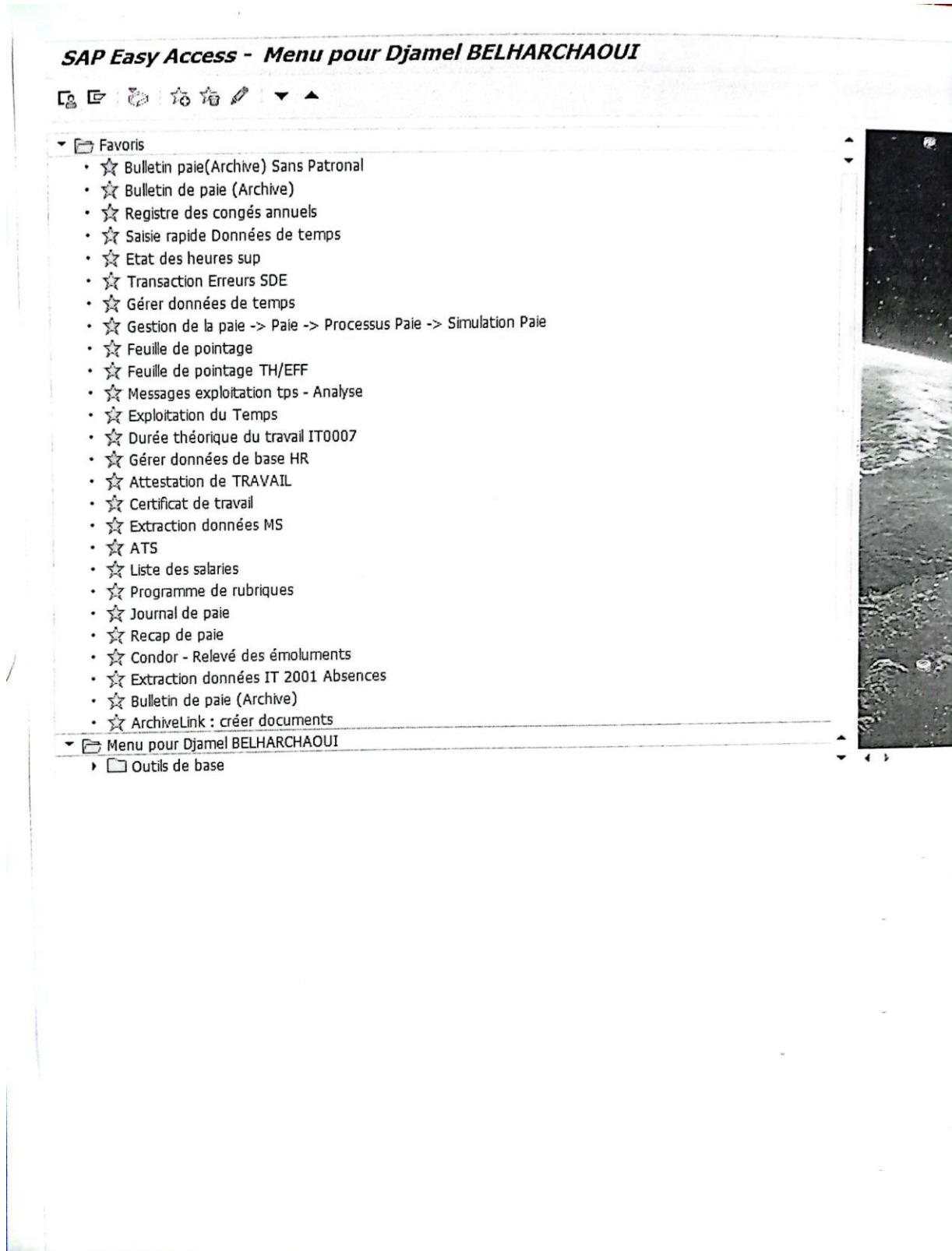
الملاحق

في ختام هذا الدليل، لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر والعرفان لكم عن مساهماتكم بوقتكم وخبراتكم في إنجاح هذا العمل من خلال مشاركتكم في المقابلات وتقديمهم لملاحظات قيّمة وموضوعية. إن مساهماتهم كانت أساسية في بناء محتوى علمي يعكس بواقعية التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي وتطبيق نظام (SAP) داخل المؤسسة. فكل الشكر والتقدير لهم على تعاونهم المثمر ودعمهم المتواصل للعمل البحثي.

الملحق رقم 2: مصفوفات برنامج NVIVIO

قم بمسح الرمز سيأخذك مباشرة الى الملفات





الملاحق

الملحق رقم 4: وثيقة كشف الراتب مستخرجة من برنامج (SAP) - قسم الموارد البشرية



Bulletin de paie

Paie pour : 03/2025
(01.03.2025-31.03.2025)

Page : 1/1

SPA CONDOR ELECTRONICS

N° Affiliation CNAS : 1639885636

Matricule : 00011128
Nom & prénom : M. BEN BOU
Adresse : RUE *****

Affectation : Dr. Rég. CENTRE

Date embauche	Date sortie	Date naissance	Sit. familiale	Salaire de base	Unité Structurale
13.05.2017		**.*.19**	M	*****	*****
N° CNAS	N° CACOBAPTH	N° Mutuelle	Type de contrat	Fonction ^e	
*****		11128	CDI Temps Plein	*****	

Rubrique	Libellé	Nbre/Base	Taux	PART SALARIALE					
				Gains	Retenues				
1000	Salaire de base			49 750,00					
/170	Salaire de Base Payé			49 750,00					
1615	Ind. Forfaitaire Fonction	49 750,00	20,00	9 950,00					
2010	Prime de Rendement	49 750,00	19,67	9 785,83					
2600	Ind Expérience Profes.	49 750,00	13,40	6 666,50					
/171	Salaire de Poste			76 152,33					
6055	Ret. Cotisations: CNAS	76 152,33	9,00		6 853,71				
/172	Retenue Sécurité Sociale				6 853,71				
8015	Ind. Forfaitaire Transport	21,00	95,00	1 995,00					
/173	Salaire Imposable			71 293,62					
8461	Retenue IRG	71 293,62	27,00		11 548,00				
/174	Salaire Brut			78 147,33					
6355	Mutuelle SAPS				400,00				
9010	Don Social (Aid)			5 000,00					
Mode règlement :				Banque :	Net à payer	64 345,62			
				N° de compte :					
Cumuls Annuels					Congés Annuels				
S.Brut	S.Poste	S.Imposable	Tot. I.R.G	Mas. Sal.	Ind. CEP	Jrs CEP	Droit	Solde	Pris
265 789,80	254 944,80	242 844,77	37 488,19	332 075,44	15 441,65	7,00	45,50	32,50	13,00

Ce bulletin de paie est établi en Dinar Algérien. Pour vous aider à faire valoir vos droits, conservez ce bulletin de paie sans limitation de durée.

الملحق رقم 5: وثيقة تمثل شهادة عمل من البرنامج (SAP) -قسم الموارد البشرية-



CONDOR ELECTRONICS
SPA au Capital social de 4.777.000.000.00 DA
Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques, Electroniques
produits informatiques et périphériques et logiciels
Conception et développement de produits informatiques et de climatisation



Direction Générale
Direction Régionale CENTRE
Réf.N°-----/-----/2025

CERTIFICAT DE TRAVAIL

Nous soussignés, SPA CONDOR ELECTRONICS, attestons par la présente, que

Monsieur AAAA BBBB

Né(e) le : 25.05.1900 à : Boumerdes

Demeurant à : COOPERATIVE EL AMEL, BOUMERDES

N° de Sécurité Sociale : 000000000

A fait partie de l'effectif de notre Société en qualité de :

- Responsable d'Unité du 03.10.2007 au 31.08.2017
- Directeur Marketing du 03.09.2016 au 01.06.2009

Ce certificat de travail lui est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à ALGER, le 17.03.2025
Le Directeur

الملاحق

الملحق رقم 6: يمثل ورقة التقييم و الحضور مستخرجة من البرنامج -قسم الموارد البشرية -

FEUILLE DE POINTAGE

Mois : Avril 2025

Service : Direction Régionale CENTRE

N°	Nom et prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
6738	MENA TAHAR			07:56			07:37	07:36	07:41	07:47	07:37							08:01			07:39	07:54	07:52	07:48	07:53		07:56				
			16:33				16:36	16:35	16:36	16:38	16:37							16:36			16:30	16:31	16:30	16:31							

الملحق رقم 7: يمثل شهادة العمل مستخرجة من البرنامج - قسم الموارد البشرية



CONDOR ELECTRONICS
SPA au Capital social de 4 277 000 000 00 DA
Fabrication commercialisation et SAV d'appareils électroménagers électroniques
produits informatiques et panneaux photovoltaïques
Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation



Direction Régionale Centre
Service des Ressources Humaines
Réf : /SRH/2024.

ATTESTATION DE TRAVAIL

Nous soussignés, SPA CONDOR ELECTRONICS, attestons par la présente, que

Monsieur : AAAA BBBB

Né le : 21/12/00000 à Hussein Dey

Demeurant à : AAAAAA ALGER

N° de Sécurité Sociale : 0000000

Fait partie de l'effectif de notre Société depuis le 26/02/2017 à ce jour, En qualité de :
Responsable Performance

Cette attestation de travail lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit

Fait à Alger Le 29/08/2024

Le Directeur

الملحق رقم 8: يمثل واجهة نظام (SAP) لقسم المحاسبة بالمؤسسة





CONDOR ELECTRONICS

SPA au Capital social de 4 277 000 000 DA

Conception, Fabrication, et Vente des Réfrigérateurs, Congélateurs, Climatiseurs, Radiateurs à gaz, Machines à laver, Lave-Vaisselle, cuisinières et Petits appareils ménages.



Zone Industrielle ZONE D'ACTIVITE LLOT 70 SEC 161 Route de M'Sila, BORDJ BOU
Tél. 035.87.61.61 - Fax 035.87.63.18

Zone d'act. Bordj Bou Arrerdj
Email = info@condor.dz

Imprimer par : FGASMI

FACTURE N°: 2025/0003511

le : 02.03.2025

Page 4

CLIENT:

ADRESSE: MHIDI
C.POSTAL: 16213

RC / AGR N°:
ID FISCALE:

VILLE:

TEL:

FAX:

ACTIVITE:

AI / TIN N°:

N.I.S:

Note: /

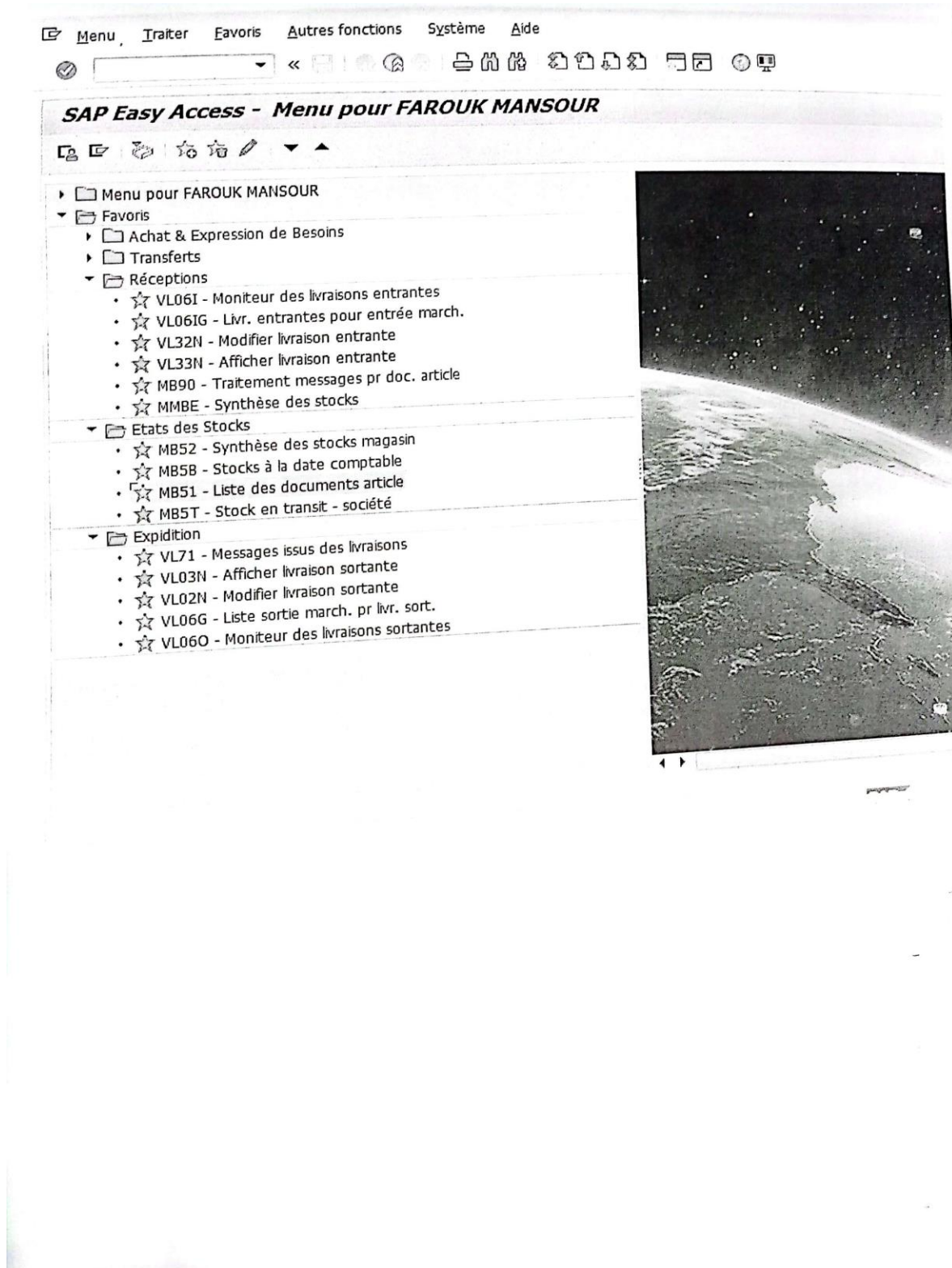
Code	Unité	Désignation	Marque	Quantité	PU.HT	TEE%	RTA	Montant HT
CMW-M3004S	PCE	MICRO ONDE 30LT AVEC GRILLE 900W/ SILVER	CONDOR	1,000	20.340,34	0,00	0,00	20.340,34
CFH-T140W	PCE	CONGELATEUR HORIZONTAL DEFROST102L WHITE	CONDOR	3,000	29.168,91	0,00	0,00	87.506,73
KPM50DXN	PCE	PETRIN MULTIFONCTION D_CROCHET1900W/N_I N	CRISTOR	2,000	20.773,11	0,00	0,00	41.546,22
CAS-ST120NJ	PCE	ASPIRATEUR TRAINEAU 2000W / NOIR JAUNE	CONDOR	3,000	11.511,77	0,00	0,00	34.535,31
CFA172N	PCE	FRITEUSE A AIR 7,2L 1800W / NOIRE	CONDOR	1,000	10.473,11	0,00	0,00	10.473,11
PT-PXU2G	PCE	PETRIN MONO FONCTION POWER MIX 8L /1600W	CONDOR	1,000	18.522,70	0,00	0,00	18.522,70
CS12- AL84ST3-I	PCE	U INT CLIM SMART 12KBtu S_TROPICAL AL84	CONDOR	12,000	19.042,01	0,00	0,00	228.504,12
CS12-AL84T3- O	PCE	U-EXT CLIM 12KBtu SUPER_TROPICAL ALPHA84	CONDOR	12,000	44.489,08	0,00	0,00	533.868,96
CMW-M2005W	PCE	MICRO ONDE 20 Lt BLANC	CONDOR	1,000	12.810,09	0,00	0,00	12.810,09
CS18-AL84T3- O	PCE	U-EXT CLIM 18KBtu SUPER_TROPICAL ALPHA84	CONDOR	1,000	64.915,97	0,00	0,00	64.915,97

NB :

1. RTA voir l'article 485 bis -Code des Impôts Indirects-
2. Droit de timbre voir l'article 100 -Code de Timbre-
3. TEE voir l'article 70-71 et 72 -loi de finance 2020-

Capital Social: 4 277 000 000 DA - Compte Bancaire : 00200058580586215601 BEA AGENCE DE BBA | 021 0007511130007364
51 SGA BBA R.C N° 0462772B02 - Art. imp N° 34014203792 - NIS 000234010086358 - NIF : 000 234 046 277 228

الملحق رقم 10: واجهة نظام (SAP) لمسؤول قسم التخزين و اللوجيستيك



الملاحق

الملحق رقم 11: يمثل وصل الارجاع مستخرج من (SAP) -قسم التخزين و اللوجيستيك

	SPA CONDOR	Code:A.01/PR.ADV.01
	BON DE RETOUR	Version :05
Zone d'activiti:	Localiti:	Bordj Bou Arreridj
Tel.: 036 87 33 99	Fax: 0 35 87 61 61	Email: info@condor dz
N1: 1324068104	Bordj bou arreridj le:	29/04/2025



Client:
Adresse:
Code postal:
Ville:
RC N1:
ID Fiscale:
Art.Impos.N1:
N.I.S:
DEPOT:

14015012721
 196614010147733
DA10-2000 PF Oued Smar

ADER
 3A DIVISION 24

2



Code	Disignation	Marque	Uniti	Quantiti
CRG12CL1N	RADIATEUR A GAZ CALDO12K+DETECTEUR /NOIR	CONDOR	PCE	15.000
				
CRG12CL1G	RADIATEUR A GAZ CALDO12K+DETECTEUR /CAFE	CONDOR	PCE	20.000
				


Commercial:

Magasinier:

Binificiaire:

الملاحق

الملحق رقم 12: يمثل وصل التوصيل مستخرج من (SAP) -قسم التخزين و اللوجيستيك-

	SPA CONDOR	Code:A.03/PR.ADV.01
	BON DE LIVRAISON	Version :05

Zone d'activiti:	Localiti:	Bordj Bou Arreridj
Tel.: 036 87 33 99	Fax: 0 35 87 61 61	Email: info@condor.dz
N°1: 1324064855	Bordj bou arreridj le:	29/04/2025



Client: S.	:CTRO
Adresse: LC	L, AIN
Code postal: 19	
Ville: Ain	
RC N°1: 21	
ID Fiscale: 002	
Art.Impos.N°1: 19401807021	
N.I.S: 002119400056549	



Code	Disignation	Marque	Uniti	Quantiti
CRG12CL1N	RADIATEUR A GAZ CALDO12K+DETECTEUR /NOIR	CONDOR	PCE	220,000
				
CMD300	DETECTEUR MONOXYDE DE CARBONE CO	CONDOR	PCE	220,000
				

Commercial:

Magasinier:

Binifciaire:

الملاحق

الملحق رقم 13: يمثل وصل الطلب مستخرج من (SAP) -قسم التخزين و اللوجيستيك-



CONDOR ELECTRONICS
 SPA au Capital social de 4 277 000 000 DA
 Conception, Fabrication et Vente des Réfrigérateurs, Congélateurs,
 Climatiseurs,
 Radiateurs à gaz, Machines à laver, Lave-Vaisselle, cuisinières et Petits



BON DE COMMANDE

Bon de commande n°: BC42504217 Structure : DRC Tel / Fax : 0561619004 Réf.Proforma/Devis N°: du:	Date : 29.04.2025 BC établi par : HIBA SEKHRAOUI E-mail :
Adresse de livraison : Lot 09, Zone Industrielle, Oued Smar, Alger, 16000 (DZ) Personne à contacter : Email : Tél :	Fournisseur : 9003639 Nom ou raison social: SONELGAZ Adresse: 08 RUE OKB ABELLE VUE EL HARRACH , 16000ELGER (DZ) RC: 03/0970521B06 Identifiant fiscal: 000609080545593 NIS: 000516019000263 Article d'imposition: Téléphone: 023 74 97 67 E-mail:

Code	Désignation	U.M	Quantité	Prix uht	Montant HT
23000009	Fournitures non stockées Eau, Gaz & Elec	PCE	1	1.000,00	1.000,00
				Total HT :	1.000,00
				TVA :	0,00
				TTC :	1.000,00


Délai de livraison : 0 Jour(s)

Observation :

Visa du Directeur

الملاحق

الملحق رقم 14: يمثل الاستقبال الطلب مستخرج من (SAP) -قسم التخزين و اللوجيستيك-

 Prenez votre envol !	SPA CONDOR ELECTRONICS BON DE RECEPTION	Version : 02
---	--	--------------

Structure:Direction régionale centre N°:5000639588 Date:13.05.2024	Fournisseur :	DA n°: Du: BC n°: du:	BL/Facture n°:2124043044 Date:
---	---------------	--------------------------------	--------------------------------------

N°	Référence	Désignation	Quantité	Unité de mesure	Prix unitaire	Montant
0001	CRG12CL1N	RADIATEUR A GAZ CALDO12K+DETECTEUR /NOIR	220,000	PCE	0,00	0,00
0002	CMD300	DETECTEUR MONOXYDE DE CARBONE CO	350,000	PCE	0,00	0,00

L'Acheteur	Le Magasinier	Le Responsable Demandeur
Nom: Visa:	Nom: Visa:	Nom: Visa:

Observation:
