



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الشعبة علوم التسيير

العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط موارد  
المؤسسة (ERP) في المؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي -

المشرف:

- د. ديدة كمال

من إعداد الطلبة:

- حملاوي فارس

- حمي آية

- رحال سفيان

- زاوي عبد القادر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عزي خليفة	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
ديده كمال	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
بوصبيح العايش ربيع	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

قال تعالى: ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

(التوبة 105)

## إهداء

الحمد لله مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولنا أن نتخطاها بثبات بفضل من الله ومنه.

إلى أبوي وأخوتي وأصدقائي، فقلد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال هذه المذكرة المتواضعة

ولا ينبغي أن ننسى أساتذتنا ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندتنا ومدى بالمعلومات القيمة....

أهدي لكم بحث تخرجي.....

داعياً المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات

آية-عبد القادر-فارس-سفيان

## شكر وعرفان

لقد حثنا الله في كتابه العزيز على "شكر النَّاسِ" قائلًا "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" (سورة يوسف آية 76) صدق الله العظيم.

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل، عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ".

وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ" ..... (رواه أبو داود).

وأيضاً وفاءً وتقديراً واعترافاً منا بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل: "ديده كمال" على هذه الدراسة. ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الذي قاموا بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة. وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على عوامل نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ( ERP ) من خلال استهداف مؤسسة اتصال الجزائر، ونخص بالذكر وكالة الاتصال بالوادي، وقد شملت عينة الدراسة 40 موظف من مستعملي نظام ERP داخل المؤسسات، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على إجراء المقابلات، والاستبيان، ووثائق المؤسسة من أجل التعرف على واقع هذا النظام بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والعوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذه ؛ ولتحليل الاستبيان تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج SPSS V22، وكان من بين أهم النتائج التي توصلنا إليها هو انه يوجد استخدام للجميع وحدات نظام ERP في المؤسسة محل الدراسة، وان هذه الأخيرة تركز على مؤشرات معينة من أجل نجاح تنفيذ النظام، وتختلف من حيث الأهمية والاعتماد عن تلك المتوصل إليها في الدراسات السابقة، كما أظهرت النتائج شمولية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لكافة الأقسام الرئيسية للمؤسسة وأن كل من الإدارة العليا ، موردي النظام ، فاعلية المستخدم النهائي وقسم تكنولوجيا المعلومات، ساهمت في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** ERP؛ نظام تخطيط موارد المؤسسة؛ الإدارة العليا؛ موردي النظام؛ فاعلية المستخدم النهائي؛ قسم تكنولوجيا المعلومات.

## **Study summary:**

This study aimed to identify the factors of success or failure of the implementation of the enterprise resource planning (ERP) system by targeting the Algeria Communications Corporation, and in particular the El Oued Communication Agency. Interviews, questionnaire, and enterprise documents in order to identify the reality of this system between the enterprise resource planning system and the factors contributing to the success or failure of its implementation; In order to analyze the questionnaire, it was relied on descriptive statistical analysis using the SPSS V22 program, and among the most important results we reached is that there is a use of all units of the ERP system in the institution under study, and that the latter is based on certain indicators for the success of the implementation of the system, and they differ in terms of The importance and dependence on those reached in previous studies, as the results showed the comprehensiveness of the application of the ERP system to all the main departments of the organization and that the senior management, system suppliers, the effectiveness of the end user and the information technology department, contributed to the success of the implementation of the ERP system The place of study.

**Keywords:** ERP; Enterprise resource planning system; Higher Management; system suppliers; end user effectiveness; Information Technology Department.

## فهرس المحتويات

.....	الاهداء
.....	شكر وعرهان
.....	ملخص الدراسة
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال
.....	فهرس الملاحق
.....	المقدم

.....	العامه
.....	خطأ! الإشاره المرجعيه غير معرفه. -هـ

.....	الفصل الأول: الإطار النظري لنظام تخطيط مـــــوارد المؤسسة
-------	---

07.....	تمهيد
08.....	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة
08.....	المطلب الأول: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة
08.....	الفرع الأول: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة
09.....	الفرع الثاني: الأقسام الرئيسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة
11.....	الفرع الثالث: أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة
12.....	المطلب الثاني: متطلبات ومبادئ تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة
12.....	الفرع الأول: متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة
13.....	الفرع الثاني: مبادئ نظام تخطيط موارد المؤسسة
14.....	المطلب الثالث: مزايا وعيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة
14.....	الفرع الأول: مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسة
15.....	الفرع الثاني: عيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة

16.....	المبحث الثاني: العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة
16.....	المطلب الأول: عوامل نجاح نظام ERP
16.....	الفرع الأول: العوامل الأساسية لنجاح نظام ERP
17.....	الفرع الثاني: خطوات تنفيذ نظام ERP
17.....	الفرع الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح نظام ERP
19.....	المطلب الثاني: أسباب وعوائق تنفيذ نظام ERP
19.....	الفرع الأول: أسباب فشل نظام ERP
20.....	الفرع الثاني: عوائق تطبيق نظام ERP
20.....	المطلب الثالث: أثر استخدام نظام ERP على الأداء الوظيفي
21.....	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
21.....	الفرع الثاني: أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة بالأداء الوظيفي
22.....	الفرع الثالث: العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة و الأداء الوظيفي
22.....	المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية (الدراسات السابقة)
22.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
25.....	المطلب الثاني: دراسات تطبيقية باللغة الأجنبية
27.....	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
28.....	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الوادي-
30.....	تمهيد:
31.....	المبحث الأول : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر
31.....	المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
36.....	المطلب الثاني : نظرة على المديرية العملية بالوادي
48.....	المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي
48.....	الفرع الأول : مهام المديرية العملية بالوادي
49.....	الفرع الثاني : نشاطات المديرية العملية بالوادي

49	المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
49	الفرع الأول : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر.....
49	الفرع الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
50	المبحث الثاني: الطرق والأدوات المستخدمة.....
50	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة .....
52	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....
52	المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة .....
53	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
53	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة .....
60	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
68	خلاصة الفصل.....
70	الخاتمة.....
73	قائمة المراجع .....
77	الملاحق .....

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
50	يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	(01-02)
52	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	( 02-02 )
53	يوضح الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة	(03-02)
54	توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي	(04-02)
54	توزيع عينة الدراسة الرتبة الوظيفية	(05-02)
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	(06-02)
56	توزيع عينة الدراسة المستوى المعرفي	(07-02)
57	مقياس ليكارت الثلاثي	(08-02)
57	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الخامسة)	(09-02)
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني	(10-02)
59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	(11-02)
60	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	(12-02)
61	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	(13-02)
64	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	(14-02)
65	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)	(15-02)
66	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الرابعة)	(16-02)
66	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	(17-02)

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
32	شعار اتصالات الجزائر	(01-02)
34	التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	(02-02)
37	التنظيم الهيكلي للمدير العملي لاتصالات الجزائر وكالة الوادي	(03-02)
37	أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية	(04-02)
41	أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية	(05-02)
42	المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم	(06-02)
44	المخطط التنظيمي للوكالة للاتصالات التجارية 53	(07-02)
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	(08-02)
55	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الرتبة الوظيفية	(09-02)
56	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى المعرفي	(10-02)
56	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(11-02)

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
77	استمارة الاستبيان	(01)
79	أسئلة المقابلة	(02)
80	مخرجات برنامج ال spss	(03)
84	نتائج إختبار الفرضيات	(04)

# المقدمة العامة

شهد عالمنا المعاصر العديد من التغيرات في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتكنولوجية، وكذلك شهدت المؤسسات حركية متسارعة لاستحداث طرق جديدة للنمو والتوسع بسبب المنافسة على مختلف الأصعدة ، ويعود ذلك إلى ثورة المعلومات والاتصالات وما أحدثته من تطورات تكنولوجية زادت من تعقيد بيئة أعمال المؤسسات، وبالتالي زادت حاجة المؤسسات إلى استخدام أنظمة معلومات متطورة تفي بمتطلبات الزبائن وتزيد من ربحيتها وتحسين أدائها، فمنذ ظهور أنظمة المعلومات في سنوات الخمسينات، فقد أثبتت فعاليتها في مجال الأعمال وقدرتها على معالجة وتخزين ونشر كميات هائلة من المعلومات والبيانات لتصبح أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة، حينها توجه الاهتمام إلى نظم المعلومات وغدت المورد الرئيسي للقوة الاقتصادية في المجتمعات ما بعد الصناعية، خاصة بعد تطويرها كاستجابة لمتطلبات السوق و المزايا التي تقدمها.

ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) هو أحدث هذه الأنظمة، وقد بدأ ظهوره خلال فترة الستينات من القرن الماضي، والذي عن طريقه يتوفر التكامل الذي يعد الأساس في تطبيق تقنية المعلومات وتوفير قاعدة بيانات مشتركة، حيث بدأ تحديدا بالاهتمام بإدارة المستودعات وخطط الإنتاج، وتدرجيا وبعد سلسلة من التعديلات التي ساهمت في تطويره تم إضافة تطبيقات تشمل باقي عمليات المؤسسة كالمبيعات والمالية وغيرها وقد كان لتكنولوجيا المعلومات دور كبير في تطوير نظام (ERP) ليشمل خدمة جميع عمليات المؤسسة في نظام واحد وربطها بقاعدة معلومات مركزية، وهذا ما ساهم بدرجة أولى في تحسين وسرعة ودقة انتقال وتبادل المعلومات بين مستخدمي هذا النظام، مما حقق العديد من الفوائد للمؤسسات التي طبقتته تفوق تكلفته تنفيذه، وعلى مستويات عدة كالمالية والتنظيمية والبشرية.

إن المؤسسات الحديثة بمختلف مجالاتها سواء أكانت صناعية أو تجارية أو خدمية ، تعمل على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كبرمجية مصممة لخلق تكامل بين الأنشطة من خلال الترابط بين الوظائف المختلفة في المؤسسات ، فعن طريق التكامل يسهل لمتخذي القرار الحصول على المعلومات والبيانات لمختلف الأقسام بسهولة وبسرعة مع توفر الدقة والتوقيت المناسب، فنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يهدف إلى توحيد العمليات المالية وغير المالية وتخفيض تكاليف العمل ويساعد في سرعة الاتصال مع المؤسسات مما يزيد من الكفاءة التشغيلية والفعالية لها، ويساعد كافة الإدارات للارتباط مع بعضها البعض، من خلال قاعدة بيانات مركزية واحدة.

وحتى تتمكن المؤسسة من استمراريتها وفرض وجودها على الساحة، فهي بحاجة إلى البحث في العوامل المساهمة في نجاحها وذلك قصد تحقيق أهدافها، وقد تختلف أهداف المؤسسة وتعدد، إلا أنه بصفة عامة يبقى

الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الكفاءة الاقتصادية التي لا تتحقق إلا إذا كان هناك تسيير فعال للمؤسسة، ومن أجل التسيير الفعال لا بد من وجود نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP .

ومن المتوقع أن يؤدي الاستخدام الجيد لنظام ERP إلى تحسين أداء المؤسسة بالدرجة الأولى، بسبب تكامل الوظائف الإدارية للمؤسسة، وتوفير المعلومات الدقيقة؛ وكنتيجه لذلك فإننا نحتاج في هذه الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق النظام على الأقسام الرئيسية في المؤسسة ومدى تأثير العوامل من إدارة عليا وموردي النظام والمستخدم النهائي وقسم تكنولوجيا المعلومات في نجاح أو فشل تنفيذ نظام ERP في مؤسسة اتصالات الجزائر .

مشكلة الدراسة: نظرا لهذه الأهمية المتزايدة لنظام ERP وأثر استخدامه على المؤسسات المعاصرة، وأهميته في تحسين الأداء، تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهري التالي:

ما هي العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في

مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ولعرض الإمام بالموضوع سنطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيسي حيث تدور وتمحور الدراسة في الإجابة عليها:

- 1- هل المؤسسة تستخدم جميع فروع نظام (ERP) في أقسام المؤسسة (قسم المالية والمحاسبية - قسم الموارد البشرية - قسم المشتريات والإمداد - قسم التسويق).
- 2- هل تساهم كل من العوامل (الإدارة العليا، دعم موردي النظام، فاعلية المستخدم النهائي، قسم تكنولوجيا المعلومات) في نجاح أو فشل تنفيذ نظام (ERP)؟

فرضيات الدراسة: انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، نضع الفرضيات التالية التي هي عبارة عن إجابة افتراضية عن تساؤلات الإشكالية وتمثل في:

1. المؤسسة لا تطبق جميع فروع نظام (ERP) ما عدا قسم المالية والمحاسبية؛
2. تساهم الإدارة العليا في نجاح تنفيذ نظام ERP؛
3. يساهم دعم موردي النظام في نجاح تنفيذ نظام ERP؛
4. تساهم فاعلية المستخدم النهائي في نجاح تنفيذ نظام ERP؛
5. يساهم قسم تكنولوجيا المعلومات في نجاح تنفيذ نظام ERP.

**مبررات اختيار الموضوع:** هناك عدة دوافع وأسباب تقودنا للبحث في هذا الموضوع دون غيره من المواضيع

العلمية، ففضلا عن أهميته هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

### الاسباب الموضوعية:

- الدور المتزايد الذي أصبح يلعبه نظام تخطيط موارد المؤسسة؛
- الكشف عن واقع استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة؛
- تسليط الضوء على العوامل المساهمة في نجاحه في المؤسسات الجزائرية؛
- المساهمة في إثراء موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة والذي يبقى موضوعا مهما يستحق البحث والدراسة؛
- إضافة مرجع جديد في الموضوع إلى المكتبة الجامعية.

### الأسباب الذاتية:

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه، وهو إدارة الأعمال، وصلته بموضوع الدراسة؛
- الرغبة في البحث في المواضيع الحديثة، وخاصة نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يعد نظام بالغ الأهمية في تسيير المؤسسة؛
- الرغبة في دراسة واقع تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الجزائرية؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسة يعد من الأنظمة الجديدة نسبيا في الجزائر التي تتطلبها سوق العمل وتفرضها بيئة الأعمال الجديدة، حيث يعد هذا الموضوع من المواضيع الجديدة المغرية والأكثر جذبا للبحث والتي مازالت بحاجة إلى المزيد من البحث حتى يمكن فهمها.

**أهداف الدراسة:** يهدف البحث عموما إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية، ومن ثم الإجابة على الإشكالية الأساسية واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، وذلك قصد الاطلاع على مدى تطبيق وشمولية النظام لكافة أقسام المؤسسة، بالإضافة إلى إبراز العوامل المساهمة في نجاح أو فشل نظام تخطيط موارد المؤسسة والذي يشمل (الإدارة العليا، دعم موردي النظام، فاعلية المستخدم النهائي، قسم تكنولوجيا المعلومات)، وذلك من خلال إعطاء صورة عن واقع نظام تخطيط موارد المؤسسة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

ومن الاهداف الأخرى النظرية للدراسة هي:

- توضيح مفهوم نظام (ERP) ومكوناته وفوائده وتطبيقه والمعوقات التي تواجه تنفيذه وهذا باعتباره أحدث اساليب التسيير في المؤسسات الحديثة؛
- تحديد مدى شمولية نظام ERP لكافة أقسام المؤسسة؛

- اقتراح أنسب نموذج لتفادي الفشل في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا للنتائج.
- **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة في حياة ونمو المؤسسة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميز بالتغير والحركية المستمرة وهنا عدة نقاط تتمحور حول أهمية الدراسة وهي كالتالي:
- تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال حداثة الموضوع ولمختلف عناصره، حيث تم الجمع بمتغيرات ذات أهمية بالغة في هذا الوقت؛ بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وبين عوامل نجاح أول فشل تنفيذه، كما أن هذا الموضوع يمكن أن يكون إضافة جديدة ومساهمة فعالة في إثراء المكتبة، وتبصير القارئ لما أحدثه نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الجزائرية؛
- وتكمن أهمية الدراسة أيضا في مدى تطبيق النظام على الأقسام الرئيسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **حدود الدراسة:** لغرض الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة، لابد من وضع حدود للدراسة لكي يكون التحليل دقيقا تفاديا لتشعب، حيث تم تحديد البحث بالجوانب التالية:
- **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري للبحث على واقع مؤسسة خدماتية عامة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي - بلدية الوادي.
- **الحدود الموضوعية:** استخدمنا في هذه الدراسة مجموعتين من المفاهيم، المجموعة الأولى تتعلق بمفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأقسامه الرئيسية بالإضافة إلى العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ ERP.
- **الحدود البشرية:** من خلال الاستبانة وإجراء المقابلة تم تحديد واستهداف فئة معينة من أجل الاستجواب وهم موظفي الإدارة وهم الفئة الأكثر دراية بالعوامل المساهمة في تنفيذ نظام ERP.
- **الحدود الزمنية:** من أجل الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة

قضاء فترة تربص من 28 فيفري 2022 إلى 07 أفريل 2022 (مدة التربص 40 يوما)

**منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وإبراز مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة وذلك بعرض تسليط الضوء على عوامل نجاح أو فشل تنفيذ النظام داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة في مجال البحث وتحليلها، كما تطرقنا إلى وصف للدراسات السابقة في هذا المجال ومقارنتها بالدراسة الحالية، هذا في

الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي قد تم الاعتماد على الأسلوب الخاص بدراسة حالة عن طريق المقابلة المصممة مسبقا بالاعتماد على دراسات سابقة وتوجهها إلى مسئولي إدارة قسم المالية والمحاسبية وقسم الموارد البشرية وكذا قسم المشتريات و الإمداد و قسم التسويق، وتصميم أداة استبانة اعتمادا على بعض الدراسات السابقة سواء رسائل ماجستير أو أطروحات دكتوراه، وذلك من أجل البحث المعمق والمفصل لحالة معينة على أرض الواقع وإسقاط نتائج الدراسة عليها، والاعتماد على إجابات مسئولي الإدارة في المؤسسة محل الدراسة، وحسب ما رأى الباحثون أن أسلوب المقابلة والاستبيان يخدم البحث للوصول إلى نتائج أكثر الموضوعية.

**تقسيمات الدراسة:** للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

### الفصل الأول: الإطار النظري لنظام تخطيط موارد المؤسسة

وقد تم تخصيص الفصل للحديث عن الأدبيات النظرية للعوامل المساهمة في نجاح أو فشل نظام تخطيط موارد المؤسسة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة؛
- المبحث الثاني: العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة؛
- المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية (الدراسات السابقة).

### الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة الوادي)

شمل على ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر؛
  - المبحث الثاني: الطرق والأدوات المستخدمة؛
  - المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
- صعوبات الدراسة:** لا يخلو أي عمل أو بحث من صعوبات وعوائق تواجه الباحث أثناء إنجازه، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذا البحث هي:
- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة؛
  - وجهتنا الكثير من الصعوبات فيما يخص الجانب التطبيقي، بداية عند اختيار مؤسسة تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

## الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام تخطيط موارد

**تمهيد**

تواجه المؤسسات الجزائرية منافسة متزايدة، خاصة مع الانضمام المرتقب إلى منظمة التجارة العالمية، ولكي تنتقل هذه المؤسسات إلى المصنف العالمي، سيكون من الضروري إعادة تشكيل مؤسساتها من خلال تحديث أدوات إدارتها، فإنها تركز على تعزيز الموارد البشرية والاستفادة من كلتا المعلومات الكمية منها والنوعية لاتخاذ قرارات سليمة بطريقة علمية، مما يسمح باستخدام تدفق المعلومات إلى مركز القرار في الوقت الفعلي.

وأحد أحدث الأدوات هو نظام تخطيط موارد المؤسسات لكونه يعتبر منهجية تقنية تعتمد على دمج مجموعة من الوظائف والأنشطة المختلفة، وهي مصممة لتحسين أنشطة سلسلة القيمة الداخلية، وعلى الرغم من أن النظام له مزايا عند استخدامه قاعدة بيانات، ولكن لها العديد من الآثار السلبية التي جعلت مؤسساتنا تفقد السيطرة على عمليات الإدارة، والمهام التي تشكل سلسلة القيمة للمنظمة، واستخدام الأساليب العقلانية لتطوير النظام التقني لديها.

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة

المطلب الأول: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة

الفرع الأول: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة

هو مصطلح اختصاره من Enterprise Resource Planning ويعني التخطيط لإدارة موارد الشركة، يهتم بجميع العمليات الحيوية في المؤسسة، من بيع وشراء وإجراء العمليات المحاسبية وإدارة المستودعات، ولا ننسى الإنتاج والصيانة وإدارة الأصول وإدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية والعملاء والموردون... إلخ كوحدة واحدة<sup>1</sup>.

أشار (Legge & Skok، 2002) إلى أن نظم تخطيط موارد هي مجموعة من الأنظمة الفرعية تقوم على توحيد ودمج أنشطة الأعمال المتعددة، مثل الإنتاج والتخطيط والرقابة والمخزون مع وظيفة المحاسبة والمالية، بهدف تحسين سير إجراءاتها المالية. وفي نفس الإطار عرفت على أنها مجموعة من النظم المتكاملة التي تهدف لجمع ومعالجة وتخزين البيانات حول أنشطة الأعمال، وتقديم تقارير ومعلومات مخصصة لتمكين المدراء والأطراف الخارجيين من تقييم كفاءة وفعاليت الأعمال في المنظمات<sup>2</sup>.

نظام تخطيط الموارد يعتمد على قاعدة بيانات مشتركة وتصميم برمجي خاص، فقاعدة البيانات المشتركة تسمح لأقسام العمل تخزين واسترجاع المعلومات في فترة النشاط، أما التصميم البرمجي فيتيح لإدارة العمل اختيار النماذج اللازمة وترتيبها وربطها بنماذج الموردين وإضافة نماذج جديدة خاصة لتحسين الأداء<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا على أنها الأنظمة المتكاملة التي تستخدم حزمة برمجيات لتطبيق نماذج متنوعة مصممة من أجل دعم مجموعة من الوظائف المتنوعة في المؤسسة<sup>4</sup>.

نظام معلوماتي متكامل قابل للتطوير، يساعد إدارة العليا في توظيف بيانات العمل؛ لزيادة فاعلية جميع العمليات وإدارات كضبط الرقابة على موارده إتاحة وحل مشاكل العمل ودفع عجلة الابتكارات، وزيادة محتوى الخدمات المقدمة للعملاء بكفاءة، طالما اتبعت أسس التصميم الجيد لأعمالها باستخدام هذا النظام<sup>1</sup>.

1- تامر رشاد بركات، عالم تخطيط موارد المؤسسات، دون طبعة، دون دار نشر، 2012، ص 5.

2- خليل سلمان خديجة، عودة بني خالد طارق، مستوى تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثره في تحقيق جودة نظام المعلومات المحاسبي (AIS) في القطاع الصناعي الأردني، تصورات أصحاب المصالح الداخلية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، عدد 02، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، جوان 2020، ص 163.

3- المهدي محمد جبريل، تخطيط موارد المؤسسة، نسخة خاصة بجامعة مصراته، الجزء الأول، ص 02.

4- لواتي خاتمة وآخرون، تحليل واقع استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات البترولية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2020/02/07، ص 239.

ويعرف تخطيط موارد المؤسسة أيضا على أنه مجموعة من الأنشطة المدعومة من قبل تطبيق السوفت وير الذي يساعد الشركة على ادارة الأجزاء الرئيسية من أعمالها مثل تخطيط المنتج، شراء الأجزاء، إدارة الجرد، متابعة النظام وخدمة الزبون ويمكن أن يشمل وحدات القياس للأنشطة التمويلية والموارد البشرية HR ويمكن أن يشمل انتشار نظام تخطيط موارد المؤسسة. ( ERP ) تحليل عملية أداء الأعمال الهامة، اعادة تدريب الموظفين واجراءات العمل الجديدة<sup>2</sup>.

من خلال هاته التعريفات نستطيع استخلاص تعريف شامل ولملم وهو أن " نظام تخطيط موارد المؤسسة هو نظام معلوماتي (أتوماتيكي) يحوي قاعدة معطيات شاملة مركزية، تستطيع جميع وحدات ومصالح المؤسسة الوصول إليها بغرض تحديث أو استرداد أو تفحص المعلومات، والهدف منه توحيد المعلومات بالمؤسسة وتمكين الإدارة العليا من اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت الحقيقي<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: الأقسام الرئيسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة

يعد نظام تخطيط موارد المؤسسة مجموعة من الأنظمة التي تعمل ضمن قاعدة بيانات مشتركة، ويشمل هذا النظام في غالب الأحيان الوظائف التالية:

- **نظام تخطيط الموارد المالية ERP:** يقدم نظام نظرة كاملة وتحليلية حول النشاطات المالية للمؤسسة، فهو يجمع التطبيقات التي تسمح بتألية المحاسبة العامة، التحليلية، تسيير المحاسبة والمالية، موارد الخزينة، المراجعة الداخلية والتحليل المالي، التصريح الجبائي والتغطية البنكية<sup>4</sup>.
- **نظام المبيعات والتوزيع:** وفي هذا القسم ما كل يتعلق ببيع البضاعة للعملاء، وتسجيل أوامر البيع، ثم شحن البضاعة، ويليها إرسال الفواتير للعميل، حيث بعد إدخال أمر البيع نتأكد من الوضع الائتماني للعميل وتوفر البضاعة المطلوبة، ثم يسجل طلب العميل. إذا أما كان هذا العميل جديدا تدخل بياناته لقاعدة البيانات

1- منير الجنباز عبد الماجد محمد، أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة ERP على فعالية البيانات المحاسبية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة كأي الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، 2017-2018، ص 22.

2- عليان محمود عليان، المفردات الالكترونية للتعليم الالكتروني، دون طبعة، دون دار نشر، دون سنة نشر، ص 76.

3- قدوري محمد السعيد، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على وظائف إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص 11.

4- بوسنة سليمة، برمجية تخطيط موارد المؤسسة كأداة لإدارة أعمال المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة الجزائر 3، ص 669.

الرئيسية قبل أن يدخل طلب البيع. أما فيما يتعلق بعملية الشحن فإنه يعد جدول بالطلبات وتجهيزها لدى المخازن ثم تسجيلها، بحيث يخفض المخزون، وتحضر الفواتير وفقاً للنظام الذي تعمل وفقه المؤسسة<sup>1</sup>.

- **نظام إدارة المواد (المشتريات):** وهو نظام التوريد ويحتوي على بطاقات الموردين وأوامر الشراء (قبل الترحيل) وعروض الشراء (ما قبل تحويلها إلى طلب شراء أي quote)، كما يشترك مع باقي الأقسام بموضوع تعريف قائمة المواد وسعر الشراء والبيع، وأيضاً عمليات إضافة تكاليف الشراء. من مدخلات هذا النظام الخارجية المعلومات المزودة من الموردين عن المواد وكلفتها (عن طريق الإيميل)، وأيضاً في تكاليف الشحن والتخليص يتم تزويدها له من قسم الدعم اللوجستي عن طريق الإيميل الداخل والذي هو بدوره له مدخل خارجي من الجمارك ومقدمي خدمات الشحن والتخليص وغيرها، ومن مصادره الداخلية تقارير نظام المخزون ونظام المبيعات وذلك من أجل إعادة الملء<sup>2</sup>.

- **نظام إدارة الموارد البشرية:** هناك من يعرف نظام إدارة الموارد البشرية على أنه نظام متكامل يسمح بالحصول، معالجة، وتخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين، تسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال وتسيير الأجور<sup>3</sup>.

- **أدوات ذكاء الأعمال (Tools Intelligence Business):** يركز ذكاء الأعمال على ما يسمى بمستودع البيانات وعلى مجموعة من أدوات التحليل والعرض المتشكّل في مجموعها نظاماً متكاملًا يعمل على تعظيم قيمة المعلومات، من خلال تحويل البيانات إلى معلومات تساهم في المساعدة على اتخاذ القرار<sup>4</sup>.

1- سعود وسيلة، قاسمي كمال، نماذج عن نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 11.

2- فرزات محمد أيهم، عوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط الموارد ERP من حيث الملاءمة التنظيمية ورضى المستخدم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 32.

3- خلفاوي شمس ضيات، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي: 13 و14 ديسمبر 2011، ص 8.

4- حديد نوفيل، بخاري راضية، برمجية تخطيط موارد المؤسسة كأداة للتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار، الملتقى العلمي الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات "دراسة بعض التجارب"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2015، ص 157.

### الفرع الثالث: أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة

تعددت أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث يمكن تقسيمها إلى أسباب تقنية، وأسباب

إدارية<sup>1</sup>:

#### أولاً: الأسباب الإدارية

- التمكين من نمو الأعمال؛
- تحسين كفاءة عمليات النظام؛
- تقليل زمن معالجة البيانات وتحسين عمليات الاسترجاع؛
- ربح الوقت وتحسين جودة صنع القرارات بالمؤسسة؛
- الحصول على معلومات أكثر دقة وشمولية لحل جوانب المشكلة:
- تحسين صورة المؤسسة أمام مختلف المتعاملين معها؛
- تسهيل تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والفروع.

#### ثانياً: الأسباب التقنية

- حل مشكلة y2k؛
- استبدال الأنظمة التقليدية في المؤسسة؛
- صيانة البرامج من خلال الاستعانة بالأفراد الأكثر خبرة؛
- تجنب تكرار البيانات؛
- تخفيض عدد الأخطاء؛
- تخفيض زمن الإعداد؛
- تكامل التطبيقات عبر العمليات.

1- أحمد قايد نور الدين، هلايلي إسلام، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مجلد 05، عدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص. 162.

## المطلب الثاني: متطلبات ومبادئ تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

يقوم نظام تخطيط موارد المؤسسة على جملة من المتطلبات والمبادئ سوف يتناول هذا المطلب أهم المتطلبات التي تضمن استغلال فوائده على الوجه الأمثل والمبادئ التي يجب اعتمادها عند تطبيق تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يجب أن يتميز بالجودة من جميع النواحي؛ سواءً كانت التقنية منها أو الوظيفية؛ حيث تمتد هذه الجودة لتشمل رضا مستخدمي النظام في: المؤسسة، كما يعتبر التكامل من المبادئ ذات الأهمية بالنسبة لهذا النوع من النظم التي يجب أن توفر معلومات دقيقة وغير متضاربة ومن مصدر موحد.

## الفرع الأول: متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

**أولاً:** التعاقد مع مزودي خدمات نظم تخطيط موارد المؤسسة بعناية شديدة لما لهم من دور هام في قيام نظام تخطيط موارد المؤسسة بالوظائف الأساسية الموكلة إليه: من أهم أسباب نجاح تطبيق تخطيط موارد المؤسسة هو التعاقد مع مزود الخدمة ذو باع في هذا المجال وأن يكون هذا المزود مرخص له رسمياً بالقيام بعملية التطبيق من الشركة الأم للبرنامج المراد تطبيقه.

**ثانياً:** تضافر الجهود في جميع المؤسسات الإدارية: إن الوظيفة الأساسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة هي تحقيق احتياجات المؤسسة من المعلومات ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تتضافر الجهود على المستوى الإداري في قمة الهيكل التنظيمي، وأيضاً لا بد أن تتضافر جهود العاملين حتى أسفل الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

**ثالثاً:** تصميم نظام يتلاءم مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة: يجب على المؤسسة تحديد الأهداف من وراء اقتناء نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل واضح وتحديد الإجراءات والعمليات التي تقوم بها كافة الوظائف داخل المؤسسة بشكل تفصيلي وتحديد عيوب تطبيق النظام التقليدي، حتى يستطيع مزود نظام تخطيط موارد المؤسسة من تصميم نظام يتلاءم مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة.

**رابعاً:** تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل سليم من قبل العاملين: ينبغي على نظام تخطيط موارد المؤسسة أن يحوز على استحسان المستفيدين عند تطبيقه على جميع المستويات، وإن كان يستلزم ذلك وجود إدارة على قدر كبير من الوعي في التعامل مع المستجدات التي تطرأ نتيجة التحول من النظم التقليدية إلى نظم تخطيط موارد المؤسسة، إلى جانب ضرورة تطبيق النظام بشكل سليم من قبل العاملين حتى تكون المعلومات والبيانات

1- أحمد فايد نور الدين، مرجع سابق، ص 162.

المستخرجة من النظام ذات قدر أوفر من الثقة لدى الإدارة من ناحية تميزها بالدقة والمصداقية وتلبية احتياجات الإدارة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وهذا ما يجب تكفله نظام تخطيط موارد المؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مبادئ نظام تخطيط موارد المؤسسة

يمكن تحديد أهم مبادئ تخطيط موارد المؤسسة من خلال<sup>2</sup>:

**1- جودة النظام:** تعتبر جودة النظام من أهم المبادئ الواجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط لموارد المؤسسة وهي العامل الرئيسي لنجاحه، وتعتمد جودة النظام على مدى مستوى الكفاءة المهارة الفنية لمصممي النظام وعلى فعالية الاتصالات بين الأطراف المطبقة له.

**2- تكامل المعلومات:** يعد التكامل أحد مبادئ تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، والتوجه العام يكون نحو تطبيق قاعدة بيانات موحدة بهدف استبعاد المعلومات المتضاربة، خاصة في المؤسسات التي تعمل في التصنيع والإنتاج، وإيجاد قنوات اتصال بين إدارات المؤسسة بالتوقيت المناسب وربط كافة مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة بصورة تدعم التكامل.

**3- جودة المعلومات ودقتها:** تعتبر جودة المعلومات من ضمن المبادئ الأساسية في نظام تخطيط موارد المؤسسة، لما تشكله من أهمية بوصفها المصدر الأساسي عند اتخاذ الإدارة لأي قرار، حيث يشترط توافر الدقة والمصداقية فيها، حتى تكون قرارات الإدارة متوافقة مع الواقع العملي وما تصبو إليه المؤسسة.

**4- التدريب:** مبدأ آخر اهتمت به العديد من الدراسات هو التدريب، حيث سردت العديد من الدراسات مزايا الاهتمام بالموارد البشرية في ظل التحول من النظم التقليدية إلى النظم المتطورة، وكيف أن العامل البشري له تأثير مباشر على نجاح أنظمة المعلومات المتطورة، خاصة في حالة عدم وجود خبرة لدى العاملين بالتعامل مع نظم المعلومات، مما يحدث رفضاً من قبلهم، أو تباطؤ في التعامل مع النظام الجديد على أقل تقدير.

**5- الأداء المؤسسي:** رغم اختلاف الدراسات حول كيفية قياس الأداء المؤسسي، إلا أن أغلب الدراسات الأكاديمية قد أجمعت أنه يمكن تقييمها من خلال جانبين أساسيين هما: الجانب المادي أو الجانب الملموس، والجانب غير المادي أي غير الملموس.<sup>3</sup>

1- أحمد قايد نور الدين، مرجع سابق، ص 163.

2- منير الجنباز عبد الماجد محمد، مرجع سابق، ص 48-49.

3- المرجع نفسه، ص 50-54.

## المطلب الثالث: مزايا وعيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة

لنظام تخطيط موارد المؤسسة عدة من المزايا التي تميز نجاحه والعيوب التي لا تخلو منه والتي سوف نقوم بدراسة أهمها في عدة نقاط في هذا المطلب.

## الفرع الأول: مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسة

إن من أهم مميزات تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في المؤسسة ما يلي<sup>1</sup>:

- يعد هذا النظام الحل المتكامل لإدارة موارد المؤسسة بجميع أشكالها وأنواعها وتفرعاتها؛
- التعامل مع قاعدة بيانات واحدة تصب فيها جميع بيانات المؤسسة لتكون هي المورد الرئيسي والوحيد للبيانات ومن بعد معالجتها للحصول على المعلومات للمؤسسة ومن يتعامل معها؛
- توفير المعلومة الأنوية والدقيقة للإدارة والتقسيمات التنظيمية وكذلك من لهم علاقة بها من خارجها؛
- إمكانيات المشاركة في البيانات والمعلومات والحصول عليها مهما كان مصدرها؛
- تمكين كل مستخدم من استخدام الشاشة المناسبة لعمله فواجهة عمل المستخدم بقسم الإنتاج تختلف عن واجهة المستخدم بالشؤون المالية؛
- تخطيط موارد المؤسسات يمكن من التحكم في جميع أنشطة المؤسسة وفي جميع وظائفها ومصالحها؛
- لا واجهة مشتركة بين الوحدات البرمجية، ثمة مزامنة المعالجات وأمثلة مسارات التسيير، كما أن الصيانة التصحيحية مبسطة لأن المسؤول المباشر عن ضمانها هو الذي أصدرها وليس مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة التي تحتفظ بمسؤولية الصيانة التطويرية: تحسين الأداء الوظيفي، وتطوير قواعد التسيير، وعليه فإن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات تسيير وتتكفل بمراحل متعددة (بالنسبة للسنوات المحاسبية مثال)، وعملات عديدة، ولغات عديدة للمستخدمين والزبائن، وتشريعات عديدة، ومحاور تحليل عديدة في ذكاء الأعمال، ولكن التنصيب ينطوي على مخاطر متعددة تنظيمية ينبغي أن يتوافق البرنامج مع تنظيم المؤسسة وتطبيقاتها (مستوى تنظيم تكوين المستخدمين)، ووظيفية (الوظائف التي يتيحها البرنامج بالمقارنة مع الوظائف المتوقعة)، وتقنية، وتعاقدية بين مصدر البرنامج والمؤسسة وأخيرا أخطار اقتصادية بفعل الاستثمار<sup>2</sup>.

1- سعود وسيلة، قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 11.

2- سعدياني جمال، تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 02، عدد 15، 2019، ص 265.

الفرع الثاني: عيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة

تمثل عيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- الحاجة لجهة استشارية في الغالب؛
- التوقعات غير المؤكدة؛
- الحاجة لتغييرات كبيرة في اجراءات ولوائح العمل بالإضافة إلى الهيكلية؛
- تكاليف الصيانة السنوية والتي تصل إلى أكثر من 22% من قيمة رخصة النظم وهذه التكاليف تعتبر جزء لا يتجزأ من عقد الترخيص؛
- التكاليف غير المنظورة؛
- عدم دخول الموظفين بشكل حقيقي بالنظام؛
- الاعتماد على شركات البرمجة والمستشارين بشكل كلي؛
- تحميل البرنامج فوق المحتمل وتوقع النتائج سريعاً؛
- عدم الاستعانة بالمستشارين وأصحاب الخبرة؛
- الافتقار إلى المستندات وتوثيق اجراءات التنفيذ او قصورها؛
- نقص او قصور او فقدان الاتصالات الداخلية بواسطة اعلى تنفيذي فيما يتعلق بما يتضمن المشروع.<sup>2</sup>

1-المجدوب أحمد المهدي، نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بمؤسسات التعليم العالي حاجة أو ترف؟، مؤتمر عربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة مصراته، ليبيا، يومي 13-15/02/2010، ص 4.

2-مزهودة نورالدين، دور نظم تخطيط المؤسسات في تحسين اداء المؤسسة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، عدد09، 2016، ص224.

## المبحث الثاني: العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة

عمل العديد من المتخصصين على استخلاص مختلف العوامل والأسباب التي تدعم أو تعيق نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة وذلك انطلاقاً من الدراسة المتعلقة بالأسباب التي تؤدي إلى الفشل الكلي أو الجزئي للنظام؛ وتم التوصل إلى العديد من العوامل والأسباب التي تعرف بعوامل النجاح الحاسمة أو الحرجة لتنفيذ النظام، وسوف نقوم في هذا المبحث بدراسة عوامل نجاح نظام ERP (مطلب الأول) وأسباب وعوائق هذا النظام (المطلب الثاني) مع بيان أثر استخدامه على الأداء الوظيفي (المطلب الثالث).

### المطلب الأول: عوامل نجاح نظام ERP

حاول الكثير من الباحثين معرفة العوامل التي تؤدي إلى نجاح تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة وخطوات تنفيذه مع بيان متطلبات نجاحه والتي سوف نعالجها في هذا المطلب بالترتيب والتفصيل.

#### الفرع الأول: العوامل الأساسية لنجاح نظام ERP<sup>1</sup>

- **الملاءمة التنظيمية لنظام تخطيط الموارد:** تعتبر الملاءمة التنظيمية محددًا هامًا لنجاح تنفيذ نظام تخطيط الموارد وللمنظمة التي تقوم بتنفيذه، إذ أن المنظمات تعمل بطرق مختلفة، وتختلف بعدة عوامل كالثقافة التنظيمية، بنية قواعد المعطيات، ونمط إدارة إجراءات الأعمال، ومهمة أنظمة تخطيط الموارد هي كافة وظائف المنظمة، فإذا لم يكن نظام تخطيط الموارد ملائمًا للمنظمة فإنه في الغالب سيفشل.
- **تكييف النظام لملاءمة إجراءات الأعمال:** استخدم مصطلح التكييف التكنولوجي للإشارة إلى التعديلات والتغييرات بعد تثبيت تقنية جديدة في بيئة معينة، وقد تطبق التعديلات على الجوانب المادية للتكنولوجيا، وكذلك على إجراءات المستخدمين، أو الافتراضات، أو المعرفة، أو العلاقات، وقد تنبع هذه التغييرات من جهود المستخدمين وحدها، أو من الجهود المشتركة بين المستخدمين ومطوري التكنولوجيا.
- **جودة المعلومات:** وتتمثل في خرجات النظام وتكون ذات أهمية إذا توفرت فيها مجموعة من الخصائص كالدقة والوضوح والشمولية وقابلية استعمالها وتوفرها في الوقت المناسب قصد تمكين أصحاب القرار من اتخاذ القرار صائبة وفي الوقت المناسب.
- **جودة الخدمة:** ويقصد بها نوعية الدعم الذي يتلقاه مستخدمو النظام من قسم نظم المعلومات ويتمثل في سرعة الاستجابة والوفاء بالوعود والكفاءة الفنية والمسؤولية والقدرة على تلبية الطلبات.

1- فرزات محمد أيهم، مرجع سابق، ص 27.

## الفرع الثاني: خطوات تنفيذ نظام ERP<sup>1</sup>

أ. التخطيط الاستراتيجي: ويضم:

- تعيين فريق عمل للمشروع؛
- دراسة العمليات الحالية في المنظمة وآلية تدفق المعلومات؛
- تحديد الأهداف؛
- وضع خطة للمشروع.

ب. استعراض الإجراءات: وتضم:

- مراجعة الإمكانيات؛
- تحديد العمليات اليدوية؛
- وضع إجراءات تشغيل قياسية.

ج. جمع البيانات وأرشفتها

- تحويل البيانات المهمة؛
- مراجعة كافة البيانات المدخلة.

د. التدريب والاختبار:

- تدريب العاملين؛
- أداء اختبار نهائي.

هـ. اعتماد النظام والتقييم

## الفرع الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح نظام ERP

أولاً: دعم الإدارة العليا

يعتمد نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات على الدعم القوي والمستمر من قبل الإدارة العليا، لأن هذا الدعم والالتزام سوف ينتقل إلى المستويات الإدارية الأخرى، مما سينعكس على مستوى الالتزام في المنظمة ككل. فمن غير قيادة جيدة ودعم من قبل الإدارة العليا، فإن الأفراد في جميع أنحاء المنظمة سيحاولون اكتشاف طرق جديدة لأداء العمل، مما سيؤدي إلى خلق مزيد من الفوضى داخل المنظمة وما يبرز الحاجة إلى دعم الإدارة العليا أن تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، بل هي مسألة البرمجيات فقط ليست مسألة تغيير في نظم إعادة

1- رجم خالد، غطاس محمد الصادق، تقييم نجاح تبني برامج تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات النفطية الجزائرية، مداخلة بعنوان تحليل واقع عوامل نجاح تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسات النفطية الجزائرية، يومي 11-12/سبتمبر/2018، عمان الأردن، ص 7.

هيكل المنظمة وتغيير في عملياتها، وهذا يتطلب توفير الدعم الكافي من قبل كافة المستويات الإدارية لنجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: دعم موردو النظام.

إن اختيار الدور المناسب من شأنه ضمان نجاح تنفيذ النظام، خاصة إذا كانت هناك استجابة لدى مورد النظام لمتطلبات واستفسارات المؤسسة المتعلقة بتطبيق النظام من جهة، ولديهم الكفاءة التقنية والمعرفة بالعمل الإداري وآلياته من جهة أخرى كما أن مشاركة مورد النظام المؤسسة في تطبيق النظام من شأنه أن يساهم في النجاح إلى جانب ذلك فإنه يجب على مورد النظام متابعة مراحل التنفيذ خطوة بخطوة، لاسيما المراحل الأولى لأن ذلك سيعزز ثقة المؤسسة في النظام، ولا يجب أن يتوقف دعمهم عند هذا الحد، بل يجب عليهم تخصيص وتنظيم دورات تدريبية لفائدة مستخدمي النظام خصوصاً الأفراد العاملين به.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: التوافق بين نظام (ERP) وعمليات المؤسسة

يجب على المنظمات الاهتمام بضرورة تناسب العمليات المبنية داخل هذا النظام مع الهيكل التنظيمي لها، وكذلك ضرورة توافق العمليات المبنية في النظام مع جميع الممارسات المهنية في المنظمة، وقدرتها على تلبية الحاجة إلى التكامل بين جميع أقسام المنظمة من جهة، وتحقيق التكامل بين جميع الوظائف من جهة أخرى، وفي الأخير يجب أن تتوافق العمليات المبنية داخل النظام مع احتياجات العملية الرقابية داخل المؤسسة، باعتبار أن ذلك سيمكن أصحاب القرار من الوقوف على نقاط الضعف والقوة في كل الأنشطة والأعمال.<sup>3</sup>

#### رابعاً: كفاءة قسم المعلومات

عبارة عن المهارات، المعرفة والخبرة المهنية في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب التي يتمتع بها العاملون في قسم المعلومات وكفاءتهم في دعم النظم المختلفة والأقسام بالتطوير والصيانة والتحديثات، كما أن كفاءة وسلوك أفراد قسم المعلومات يساهم في تحفيز مستخدمي نظام تخطيط المعلومات على التواصل مع العاملين واستقبال آراء المستخدمين في سبيل تحسين عملية إدخال البيانات ومخرجاتها.<sup>4</sup>

1- محمود الشعار اسحاق، أثر العوامل الاستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 09، عدد 04، 2013، ص 676.

2- بو زوالغ رضوان، واضح فواز، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 08، عدد 13، جوان 2020، ص 578.

3- مزهودة نور الدين، مرجع سابق، ص 224.

4- بسام الحلته طارق، العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 28.

### خامسا: إعادة هندسة العمليات "الهندرة"

إعادة تصميم عمليات الأعمال لتحقيق تحسينات هائلة في مجالات عدة منها الجودة، التكلفة، الخدمة والسرعة الأساسية، كما أن قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، عامل أساسي لضمان نجاح تنفيذ إدارة الموارد في المؤسسة، إن السبب في إحجام الشركات عن مشاريع نظم تخطيط الموارد التي تكلف الملايين من خلال المتغيرات العميقة في أدوار الأفراد ومسؤولياتهم وتعديل البرمجيات كتي تلائم الإجراءات المعمول بها، لهذا فالهندرة تعمل في تسهيل المهام الخاصة باستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أسباب وعوائق تنفيذ نظام ERP

لنظام تخطيط موارد المؤسسة أسباب وعوائق تقيد تنفيذه والتي نعالجها في هذا المطلب على فرعين.

#### الفرع الأول: أسباب فشل نظام ERP

من أبرز المبررات التي تفسر فشل تنفيذ نظام ERP ما يلي<sup>2</sup>:

- غياب أو ضعف الدور الرئيسي للإدارة العليا الذي من المفروض ان يكون الالتزام والاهتمام والقناعة التامة بالمشروع والإشراف المباشر عليه؛
- التعريف القاصر لمتطلبات الاحتياجات ومتطلبات المشروع الفنية والمالية والبشرية؛
- الفهم غير السليم أو الصحيح مفردات ومكونات ومصدر نظم تخطيط موارد المؤسسة؛
- ضعف أو قلة الموارد وعدم تناسبها مع احتياجات المشروع؛
- مقاومة التغيير وخوف العاملين من فقدانهم لوظائفهم أو الميزات التي يتحصلون عليها؛
- عدم تناسق وتكامل وتناسب وحدات النظم وسير العمليات والاجراءات؛
- ضعف التدريب والتأهيل وعدم تناسبه والاحتياجات أثناء التنفيذ وبعده؛
- ضعف تصميم المشروع وطريقة التنفيذ والاختيار السيء الاستشاري؛
- ضعف الطاقم الإداري للمشروع وقلة خبرة أفرادهم وعدم تناسب تخصصاتهم مع أنشطته؛
- ضعف الاتصال بين إدارة المشروع والعاملين فيه والجهات ذات العلاقة؛
- الإلغاء غير المبرر لبعض تكاليف المشروع خلال فترة التنفيذ.<sup>3</sup>

1- عطيات الله ربيع، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي للشركة الوطنية للتأمين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص 4.

2- المجذوب أحمد المهدي، مرجع سابق، ص 6.

3- كشاط منى، متطلبات نجاح تخطيط موارد المؤسسات ERP، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، عدد 03، جوان 2018، ص 97.

## الفرع الثاني: عوائق تطبيق نظام ERP

أولاً: مشاكل الاعتماد<sup>1</sup>

1 - تحديد الفوائد المتوقعة: يصعب تحديد الفوائد المتوقعة من تطبيق النظام بدقة، نظراً لارتباطها بعدة جوانب مثل الدقة في معالجة المعلومات، زيادة الإنتاجية، تدنئة التكاليف.

2 - تحديد الهدف من التكامل: يعتبر تحقيق التكامل بين مختلف المصالح مفهوم غامض في بعض المؤسسات، ولا يتم تحديده بالدقة اللازمة لنجاح ERP.

2 - 1: درجة التكامل الوظيفي: بتحديد الوظائف التي سنطبق فيها النظام والتي سنبدأ بها في المرحلة الأولى.

2 - 2: مدى إمكانية تطبيق النظام في الوظيفة.

ثانياً: مشاكل التنفيذ<sup>2</sup>

1 - تعقد تحديد مفهوم مشروع ERP: نظراً للتشابه الكبير بين منتجات ERP (عدد كبير من المنتجات لها نفس المجالات ونفس المهام) والتداخل بين هذه الوحدات، وبالتالي يجب معرفة الحد الأدنى من الوحدات الممكن تطبيقها والمعرفة الجيدة بالنتائج المتوقعة منه.

كما يجب التحكم في التكلفة والآجال للوصول الى النتائج المرغوب فيها.

2 - خصوصية تنفيذ مشروع ERP: يختلف تنفيذ مشروع ERP عن بقية المشاريع بمجموعة من النقاط منها:

2 - 1: تقنيات التطبيق: سواء على مستوى المؤسسة ككل تحديد المدة الزمنية والوظائف المعنية، أو على مستوى كل وظيفة (المراحل والأنشطة والمهام...).

2 - 2: الجهات الفاعلة ومخاطر الفشل:

يتم تنفيذ مشروع ERP بمشاركة العديد من الأطراف وبالتالي يجب تجنب مخاطر الفشل المحتملة مثل النزاعات الممكن أن تحصل بينهم لضمان نجاح المشروع.

## المطلب الثالث: أثر استخدام نظام ERP على الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة في ظل تزايد نموها وتوسعها بشكل عام، فأصبح البعد الأكثر أهمية بمختلف المؤسسات، فحوله يتمحور وجودها من عدمها، والجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

1-لواني خاتمة وآخرون، مرجع سابق، ص 240.

2-رجم خالد، غطاس محمد الصادق، مرجع سابق، ص 8.

### الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

شكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسات لتحقيق أهدافها، ومن هنا تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات والمهام المحددة لوظيفته وتحمل مسؤوليته.

الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات المعربة عن قيام العامل بمهامه، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية عمال المؤسسة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، فالأداء الوظيفي يعتبر من أهم الأنشطة التي تعكس كمال من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعتبر مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المطلوب في هذا المجال ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة بالأداء الوظيفي

إن تبني المؤسسات لنظام تخطيط موارد المؤسسة والاهتمام بتطبيق جميع المتطلبات الضرورية لإنجاحه، يزيد من الرفع في مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة في جميع المستويات الإدارية من خلال<sup>2</sup>:

- المساهمة بشكل كبير في الرفع من انتاجية الفرد وتدنية التكاليف، وبذلك زيادة المردودية للمؤسسة؛
- تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من تقليص للوقت الجهد المبذول لإنجاز المهام بالسرعة الخيالية والدقة المتناهية؛
- تبني النظام له تأثير معنوي على العاملين بالمؤسسة فهو ينمي الرضا الوظيفي ويزيد من ولاء العمال للمؤسسة من خلال ما يوفره النظام من معلومات متاحة يمكن أن تساعدهم في المشاركة في صنع القرارات؛
- استخدام النظام يقلص الأخطاء بشكل كبير ويقضي على تكرار الأعمال والمهام من خلال توفير قاعدة معطيات واحدة في المؤسسة؛
- إن المعلومات التي يوفرها النظام تساهم في الرفع من المستوى الإداري للمؤسسة من خلال أداء الإطارات والمشرفين على المؤسسة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب؛

1-عطيات الله ربيع وآخرون، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، مجلد 13، عدد 02، 2021، ص 84.

2-عطيات الله ربيع وآخرون، المرجع السابق، ص 84.

- تبني المؤسسة للنظام يضمن لها التحكم الجيد في الموارد البشرية وتقييم أدائهم الدقيق والموضوعي مما يساهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمال من ترقية وحوافز وتدريب، كما يمكن أن يساعدهم في القرارات التأديبية من خلال معرفة المسؤولين عن ارتكاب الأخطاء ونسب إنجاز المهام الموكلة لهم؛
- إن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة القدرة على إنجاز المهام المتوقعة من العاملين بالسرعة والدقة والجودة المطلوبة، كل ذلك يؤثر على مستوى الأداء ويدفعه نحو تحسين الفعالية والكفاءة والأداء.

### الفرع الثالث: العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والأداء الوظيفي

إن ما تشهده المؤسسات الاقتصادية خصوصا، من منافسة شديدة والبحث عن طرق تضمن لها الاستمرارية والنمو، أصبح من ضروريات الأهداف الاستراتيجية التي تكفل لها التميز في منتجاتها والكفاءة والفعالية في أدائها، إلى أن ظهرت النظم المعلوماتية الحديثة والتي أحدثت ثورة تكنولوجية عالمية جعلت المؤسسات الاقتصادية تنهات لتبنيها والاستثمار فيها مما يعود عليها بمردودية اقتصادية عالية وتضمن لها التحكم في مواردها، ومن بين هذه النظم نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يمتلك خاصية وميزة التكامل في التسيير بين الوظائف، مما يوفر لها الجودة في المعلومات والسرعة والدقة في تنفيذ المهام، وكل ذلك يدخل ضمن تحسين أداء المورد البشري باعتباره أهم الموارد في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية (الدراسات السابقة)

سيتم في هذا المبحث استعراض مستخلص للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي بحثت في العوامل المساهمة في نجاح أو فشل نظام تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة التي تناولتها هذه الدراسة من ملاءمة (توافق) النظام لعمليات العمال، فاعلية المؤسسة المزودة لخدمة تطبيق النظام، دعم الإدارة العليا، فاعلية إدارة مشروع تنفيذ النظام، فاعلية فريق إدارة العمليات، فاعلية المستخدمين الرئيسيين والنهائيين وكفاءة دائرة تكنولوجيا المعلومات. كما سيتم استعراض مستخلص الدراسات السابقة التي بحثت في معايير نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

في هذا المطلب سوف ندرس الدراسات المتعلقة بموضوع البحث على نوعين، دراسات سابقة جزائية ودراسات سابقة خاصة بالمشرق.

1-عطيات الله ربيع، مرجع سابق، ص 9-10.

- مقال نورالدين مزهودة: (2016) تحت عنوان دور نظام (ERP) في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور نظام (ERP) في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين متطلبات نظام (ERP) ومؤشرات تحسين الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المؤسسة محل الدراسة التي تهتم جيدا بالتغيير وإعادة هندسة العمليات، كما أنها أيضا لا تعمل على تحقيق رضا العاملين، لتنتهي في الأخير بأن تحسين الأداء يتأثر بأربعة عوامل تتمثل في دعم موردي النظام، دعم الإدارة العليا، الاتصال، إدراك فوائد النظام.

- دراسة عطيات الله ربيع: "أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي": تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى تأثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في شركة التأمين الجزائرية، ومن بينها الشركة الوطنية للتأمين وأثر ذلك على الوظيفي، وبناء على ما تقدم تبلور إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: "ما مدى أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي للشركة الوطنية للتأمين؟"، التعرف على نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ومتطلبات تطبيق ومدى دراية العاملين بها؛ معرفة واقع استخدام في الشركة الوطنية للتأمين، كما يهدف إلى معرفة أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي للشركة وفقا لأبعاد المتطلبات الخمسة للنظام دعم الإدارة العليا، توافق النظام مع عمليات الأعمال، كفاءة قسم المعلومات، دعم موردي النظام، إعادة هندسة العمليات ومعرفة الفروقات نحو أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي تعزي إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد الدورات التدريبية).

- دراسة: ط. د. كشاط منى: (2018) مقال بعنوان متطلبات نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مختلف متطلبات ومقومات التي تساهم بشكل مباشر في نجاح تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ويعتبر هذا الأخير من أحدث استخدامات المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات يعمل على تسيير المعلومات ويسهل تدفقها بين مختلف عمليات المؤسسة عبر قاعدة بيانات موحدة ومتكاملة وشاملة لكل أجزاء المؤسسة. يحقق العديد من الفوائد النظامية والتجارية للمؤسسة، وهذا ما يبرر الإقبال المتزايد للمؤسسات لتطبيق هذا النظام. لقد توصلت الدراسة إلى أن (ERP) يعتبر تطورا للأنظمة التقليدية يمكن من بناء رؤية معلوماتية شاملة ومتكاملة، (ERP) هو تكنولوجيا مؤسسية حديثة

تسعى الى تكامل التطبيقات عبر عمليات المؤسسة ضمن قاعدة بيانات واحد، كما توصلت الدراسة الى وجود توافق بين نظام (ERP) وعمليات المؤسسة.

- دراسة رجم خالد، غطاس محمد الصادق: (2018) مداخله بعنوان تحليل واقع عوامل نجاح تبني نظام تخطيط موارد مؤسسة (ERP) في المؤسسات النفطية الجزائرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تهدف إلى تقييم مدى نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، كما تهدف هذه الدراسة لسد النقص وملء الفراغ في أبحاث نظم المعلومات، بالإضافة إلى لفت انتباه المنظمات الجزائرية لا سيما القطاع الاقتصادي إلى الطرق الحديثة لتحقيق أفضل أداء لنظام معلوماتها بصفة خاصة، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء بالنسبة لها بصفة عامة. كما توصلت هذه الدراسة الى دعم الإدارة العليا وموردي النظام لمشروع نظام(ERP) وجود الاتصال فعال داخل المؤسسة ساعدها على التغلب على الكثير من المشاكل، استعمال الموظفين لنظام بكل سهولة عدم الاستغلال الكلي لنظام يدل على نقص فعاليته.

- هدفت دراسة "بسام الحلته طارق" الى التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة حيث تتألف هذه العوامل بناء على الدراسة من: التوافق بين عمليات النظام وعمليات الأعمال، دعم الإدارة العليا، كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات، الهندرة ودعم موردي/بائعي النظام، في حين أن نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة تم تقسيمه الى جودة النظام، جودة المعلومات وجودة الخدمة. حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع مستخدمي نظم تخطيط موارد المنظمة في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم وتم اختيار عينة ملائمة من مستخدمي نظم تخطيط موارد المنظمة في العديد من الشركات، حيث تم اعتماد(71) استبانة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أبرزها أن المتغيرات المستقلة الآتية: كفاءة دائرة تكنولوجيا المعلومات ودعم موردي النظام لها تأثير ذو دلالة احصائية في جودة المعلومات، كما لها تأثير ذو دلالة احصائية في جودة الخدمة. كما وأن المتغير المستقل كفاءة دائرة تكنولوجيا المعلومات له تأثير ذو دلالة احصائية في جودة النظام. وجاءت جودة المعلومات في الشركات الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم بشكل عام مرتفعة المستوى. حيث تم الاستفادة في الدراسة الحالية من دراسة الحلته بالاستناد الى المعايير التي تم طرحها فيما يتعلق بفاعلية دعم الإدارة وكفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات واعتمادها كمعايير في هذه الدراسة لقياس فاعلية بعض العناصر من العوامل المؤثرة في النجاح.

- أطروحة دكتوراه عبد الماجد محمد منير الجمباز (2018) تحت عنوان أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على فعالية البيانات المحاسبية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق (ERP) على فعالية البيانات

المحاسبية ومدى عكسها لنتيجة الفترة المالية، حيث اهتم بالنتائج التي تحصدتها المؤسسة بعد تطبيقها لهذا النظام ومعرفة الجدوى من هذا التطبيق، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أبرزها وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام (ERP) كزيادة مرونة ودقة المعلومات المحاسبية التي تنعكس إيجاباً على جودة التقارير المالية ومؤشراتها، كذا تزويد المدراء بالمعلومات في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات ذات النتائج الإيجابية، إضافة إلى تبادل وتنسيق المعلومات بكفاءة أعلى من خلال دمج هذا النظام مع مختلف الإدارات.

### المطلب الثاني: دراسات تطبيقية باللغة الأجنبية

- دراسة **all and Maditino**: تحت عنوان: العوامل المؤثرة على فعالية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات. **Factors affecting ERP system implementation effectiveness**، سعت هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي يبحث في الطريقة التي توضح أثر عوامل النجاح في فاعلية تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، حيث ركزت على ثالث عوامل متمثلة في الإدارة العليا، المستخدمين، الاستشاريين الخارجيين، تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة المؤسسات اليونانية المستخدمة لبرمجيات **Hellas SYNERGY, Hellas ORACLE, Hellas SAP** والبالغ عددها (517) شركة، حيث أبدت (361) شركة منها موافقتها بالتعاون مع الباحث، أما عينة الدراسة فاقترنت على مديري تكنولوجيا المعلومات ومستخدمي هذا النظام، بينما تضمنت أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان -الذي تم توزيعه على مستخدمي نظام ERP في الإدارات السابقة الذكر- سبعة أبعاد متعلقة بنظام ERP تتمثل في كل من دعم الإدارة العليا، دعم المستخدمين، دعم المستشارين، فعالية الاتصالات وأخيراً حل النزاعات، حيث تم معالجة (108) استمارة بواسطة أسلوب المعادلة الهيكلية و باستخدام برنامج النمذجة الفنية LISREL 74.8 من أصل (411) استبيان تم توزيعه، وكان سلم القياس المتبع في هذه الدراسة ذو ليكرت الخماسي، وقصدت أظهرت النتائج أن كل من دعم المستشارين ونقل المعرفة تعتبر عوامل حرجة ولها تأثير واضح في فاعلية تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، بينما دعم الإدارة العليا ليس له تأثير كبير على فاعلية تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، كما أن دعم المستخدمين له تأثير غير مباشر في فاعلية تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، وفي المقابل وجدت الدراسة أن الاتصالات الفعالة وحل الصراعات ليس لها تأثير في فاعلية تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، وانتهت إلى جملة من التوصيات منها أن الدعم المقدم من قبل المستشارين الخارجيين أثناء عملية تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات هو أمر أساسي ولا بد منه؛ كما أن نقل المعرفة هو عامل مهم للغاية

لنجاح نظام تخطيط موارد المؤسسات، لاسيما فيما يتعلق بالجوانب الفنية لنظام ERP، فضال عن ضرورة إعطاء أكثر أهمية لحل النزاعات بين أعضاء المنظمة<sup>1</sup>.

- (Mahdavian, Wingreen & Ghlichlee, 2016) "The Influence of Key Users' Skills on ERP Success

هدفت الدراسة الى معرفة أثر مهارات المستخدمين الرئيسيين في نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة. وقد أجريت هذه الدراسة في إيران، واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من مديري المشاريع والمستخدمين الرئيسيين وخبراء تخطيط موارد المنظمة والبالغ عددهم (66) فرد. وأظهرت نتائج الدراسة الى أن مدى تأثير المهارات التقنية والبشرية لدى المستخدمين الرئيسيين كان فعال وكبير في نجاح نظام تخطيط الموارد، وساهمت مهارات التحليل، ومهارات التخطيط الاستراتيجي، ومهارات التواصل للوصول الى المعوقات وحلها في نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة. حيث تتماشى هذه الدراسة مع ما تم طرحه في الدراسة الحالية عن مدى اهمية فاعلية المستخدم النهائي كعامل من العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمة والتحقق من أثره في معايير نجاح نظم تخطيط الموارد.<sup>2</sup>

- (2016) Laila Gharsallah<sup>3</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر تطبيق ERP في تحسين الأداء دراسة حالة مؤسسة تركيب وتوزيع الحواسيب في تونس، قد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والميداني لدراسة أثر تطبيق النظام على كل من الأداء الاقتصادي و الأداء البشري والأداء التنظيمي وكيف يمكن أن يحسن من الأداء باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة، كما قامت الباحثة بتوزيع استبيان جميع المعلومات، وبعد تحليله توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر كبير لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الاقتصادي والبشري والأداء التنظيمي، فهو يساهم لحد كبير في تحسين أداء المؤسسة وهو بذلك يعتبر عامل صلاح للمؤسسة. في هذه الدراسة توجد نقاط مشتركة من خلال دراسة الأثر الذي يحدثه استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء في المؤسسات واعتماد نفس الطرق والأدوات والمنهج أما الاختلاف يكمن في الحدود المكانية كما دراستنا تطرقت إلى أنظمة التخطيط الموارد وأثرها على أداء المورد البشري في حين كانت الدراسة هذه اعتمدت على المتغيرات التابعة منها الأداء الاقتصادي، البشري والأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> Factors affecting ERP system implementation effectiveness

<sup>2</sup> (Mahdavian, Wingreen & Ghlichlee, 2016) "The Influence of Key Users' Skills on ERP Success

<sup>3</sup> Laila GHARSALLAH, Impact des progiciels de gestion intégré sur la performance, Thèse de master professionnel, Tunisie, 2006.

## المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

عند الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أنها بحثت في أحد العوامل المؤثرة في نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة، أو أنها بحثت في العوامل الخارجية المؤثرة في نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة، أو العوامل الداخلية المؤثرة في نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة داخلية وخارجية.

- من حيث هدف الدراسة: من وجهة نظر المنظمة المطبقة للنظام وجمعتها في دراسة واحدة حيث جمعت الدراسة كل من ملاءمة النظام لعمليات أعمال المؤسسة، فاعلية مزودي خدمة تطبيق النظام، دعم الإدارة العليا، فاعلية إدارة المشروع، فاعلية إدارة العمليات، فاعلية المستخدم الرئيسي، فاعلية المستخدم النهائي وكفاءة فريق تكنولوجيا المعلومات (في دراسة واحدة وفصلت بين المستخدم الرئيسي والمستخدم النهائي كعاملين مؤثرين في نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة. حيث تم الاستفادة مما تم طرحه عن هذه العوامل المؤثرة في الدراسات السابقة. (مقال نورالدين مزهودة 2016 / all and Maditino ...)

- من حيث عينة الدراسة: كما أن هذه الدراسة كانت هي الدراسة الأولى من نوعها التي صنفت نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة إلى ثلاثة معايير وهي نجاح مشروع تنفيذ النظام، ونجاح تشغيل النظام ونجاح أعمال المنظمة.

كما أن الدراسة الحالية بحثت في وجهة نظر كافة الأطراف ذات العلاقة بتنفيذ وتشغيل نظام تخطيط موارد المؤسسة والذين لم تستطلع آرائهم الدراسات السابقة من قبل، كمزودي خدمة تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة. كما بحثت هذه الدراسة قطاع شركات مبيعات السيارات وهو من القطاعات المهمة في الاقتصاد الأردني والذي تم تجاهله من قبل الدراسات السابقة. (Mahdavian, Wingreen & Ghlichlee, 2016)

## خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري والمفاهيم الأساسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة وأثر استخدامه على الأداء الوظيفي والدراسات التطبيقية السابقة، حيث استنتجنا أن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يعد نظاما متقدما ومتطورا حيث يمثل الربط بين العديد من أنظمة المعلومات في المؤسسة التي تتعلق بالوظائف المختلفة، حيث يمكن هذا النظام من تبسيط العمليات والإجراءات، وتحقيق خفضا للتكاليف المتعلقة بالجهد والوقت وطول فترة الاستلام والتسليم والدفع وغيرها، ومن خلال التطبيقات المختلفة له يسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت الملائم بصفة أكثر فعالية.

## الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة  
في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الوادي-

## تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول الى كل العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط الموارد البشرية، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر؛
- المبحث الثاني: الطرق والأدوات المستخدمة؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

### المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.<sup>1</sup>

1- من وثائق المؤسسة

الشكل رقم (02-01): شعار اتصالات الجزائر



المصدر: الموقع الرسمي للشركة [www.at.dz](http://www.at.dz)

### -قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

### 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### الفرع الأول: أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

### الفرع الثاني: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

### الفرع الثالث: فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد

تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" :مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في

الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما ينظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا

الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة .

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة،

الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مبروطة حاليا شبكات الأنترنت Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة

"جواب". اتصالات: المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

### الفرع الرابع: الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال نشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية

واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات،

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة

عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدّر بـ **50.000.000.000** دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم **02B 0018083**.

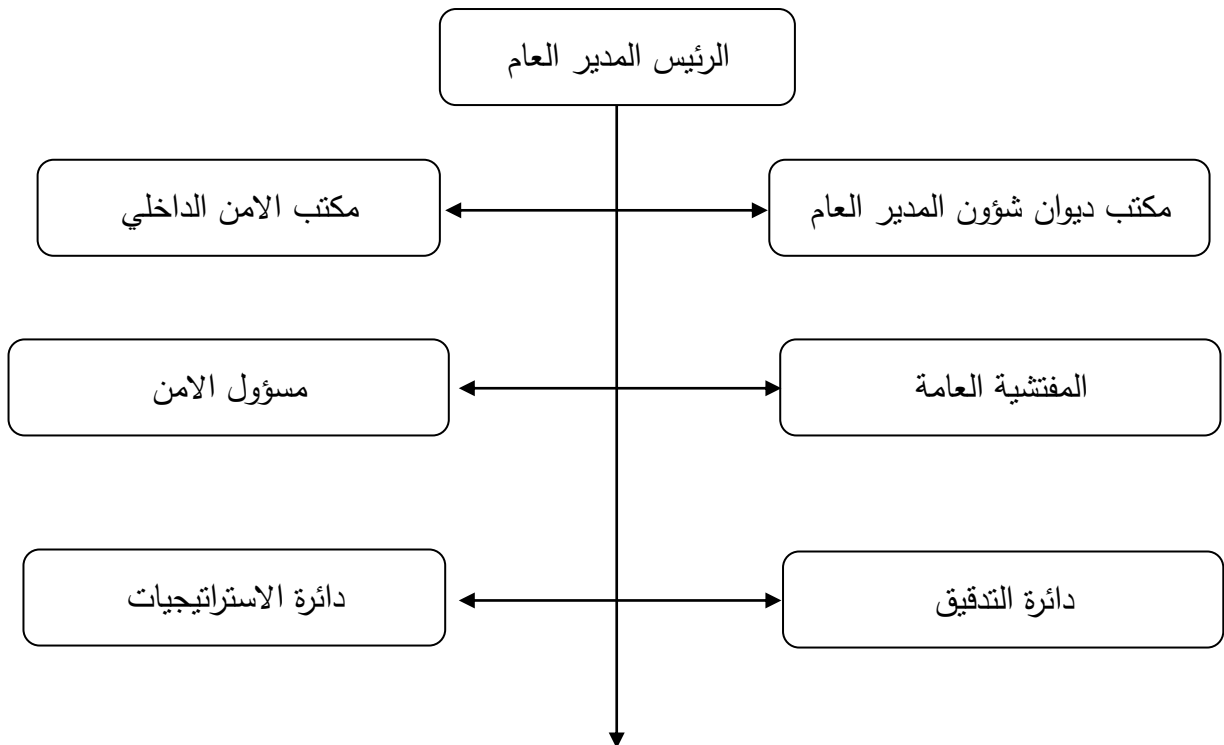
وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

\* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

\* إتصالات الجزائر الفضائية **ATS «RevSat»**: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ: 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي:

الشكل رقم (02-02): التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



### الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي:

- ديوان الرئيس المدير العام؛
- المفتشية العامة؛
- دائرة التدقيق الداخلي؛
- دائرة الاستراتيجيات؛
- دائرة الامن الداخلي للمؤسسة؛
- المكلف بأمن نظم المعلومات.

### قطب المهام والدعم: يتكون من ثلاث اقسام وخمس مديريات

- دائرة الموارد البشرية؛
- دائرة المحاسبة والمالية؛
- دائرة نظم المعلومات؛
- مديرية المشتريات والامداد؛
- مديرية الوسائل والممتلكات؛
- مديرية الشؤون القانونية؛
- مديرية تامين المداخيل؛
- مديرية التحصيل.

### قطب البنى التحتية والشبكات يتكون من قسمين وثلاث مديريات ومؤسسة وطنية كالتالي:

- دائرة شبكات النقل؛
- دائرة شبكات النفاذ؛
- مديرية الشبكة الاساسية؛
- مديرية استغلال المنصات؛
- مديرية الطاقة؛
- المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات.

### القطب التجاري والتسويق والابتكار وتتكون من قسم وخمس مديريات ووحدة البحث والتطوير

- دائرة التسويق والاتصال؛

- المديرية التجارية العامة؛
- المديرية التجارية للشركات؛
- مديرية الدعم التجاري؛
- مديرية الربط والتنظيم؛
- مديرية الخدمات؛
- وحدة البحث والتطوير.

### المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

#### الفرع الأول: تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي:

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

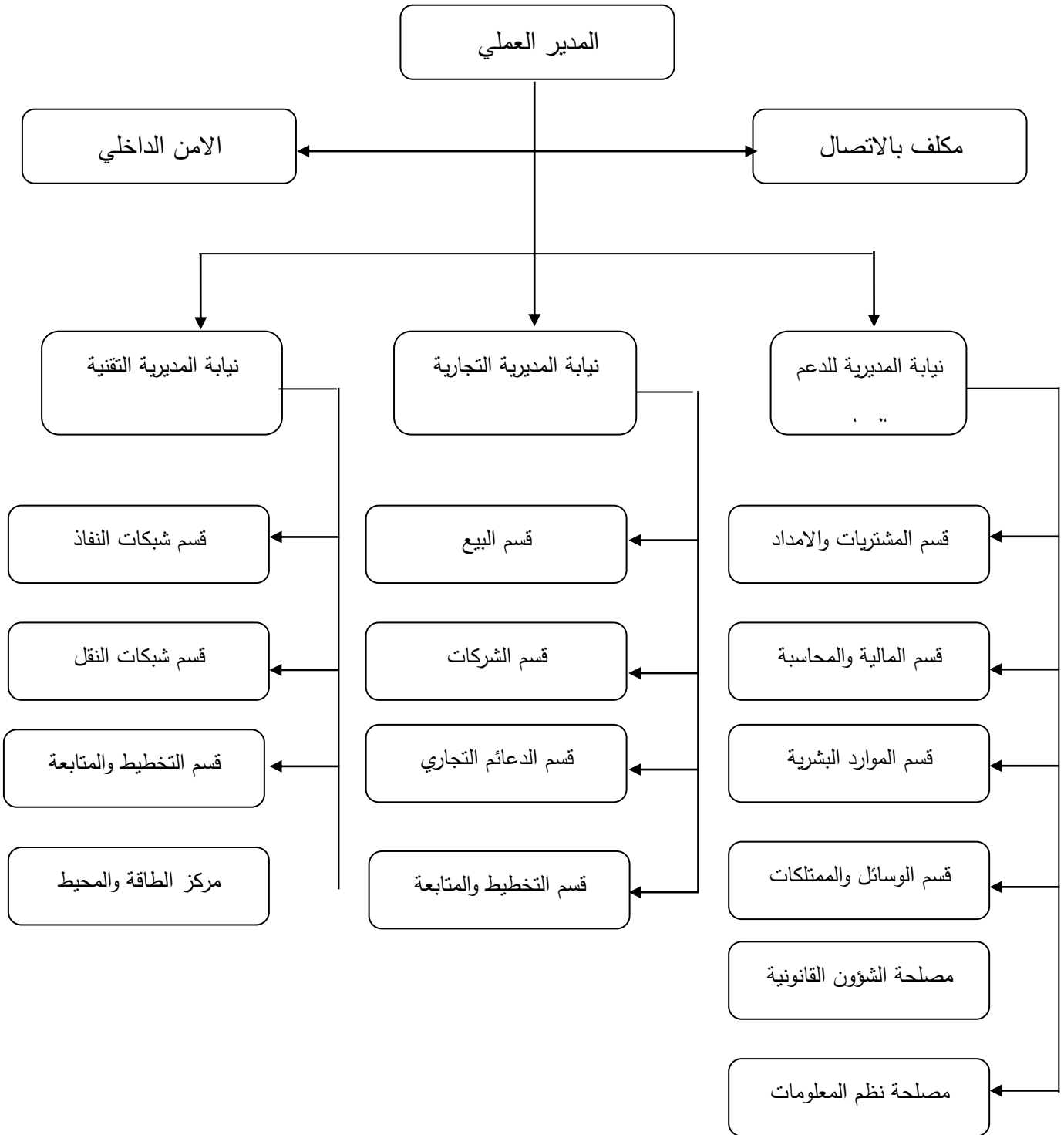
**المدير العملي:** ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية؛
- نيابة المديرية التجارية؛
- نيابة المديرية للمهام والدعم.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

الشكل رقم (02-03): التنظيم الهيكلي للمدير العملي لاتصالات الجزائر وكالة الوادي



وتتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط:

- قسم شبكة النفاذ؛
- قسم شبكة النقل؛

● قسم التخطيط والمتابعة؛

● مركز الطاقة والمحيط؛

والمخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية:

الشكل رقم (02-04): أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية



مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقني تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية.

### 1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة

وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ، النقل أو الطاقة والمحيط.

دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات والدوائر.

التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.

ومتابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

ونقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، النقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

### 2- قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

CMRA: مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

CMP: مركز صيانة والإنتاج.

### 3- قسم شبكة النقل

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).

وسيتّم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT: مركز الإرسال.

#### 4-مركز الطاقة والمحيط:

ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاز والنقل) على مستوى

المديرية العملية بشكل أساسي وخاصة في فيما يتعلق بـ:

تشغيل وصيانة معدات وتجهيزات الطاقة الحالية؛

البطاريات؛

المموجات والمعدّلات؛

المولدات.

#### نيابة المديرية التجارية:

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا وهي: نيابة المديرية التجارية.

نيابة المديرية التجارية هو استمرارية وامتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي.

وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح

خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

وتتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام:

قسم التخطيط والمتابعة؛

قسم المبيعات؛

قسم الشركات؛

قسم الدعائم التجارية.

والمخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية.

الشكل رقم (02-05): أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية



### قسم المبيعات:

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). وهذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

1. إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن والعملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية ومتابعة مختلف العروض التجارية، والسهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.
2. البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.

3 - إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.

### قسم الشركات

هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى والصغرى والمؤسسات والمديريات العمومية وكذا الجماعات المحلية كالبلدية والولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة

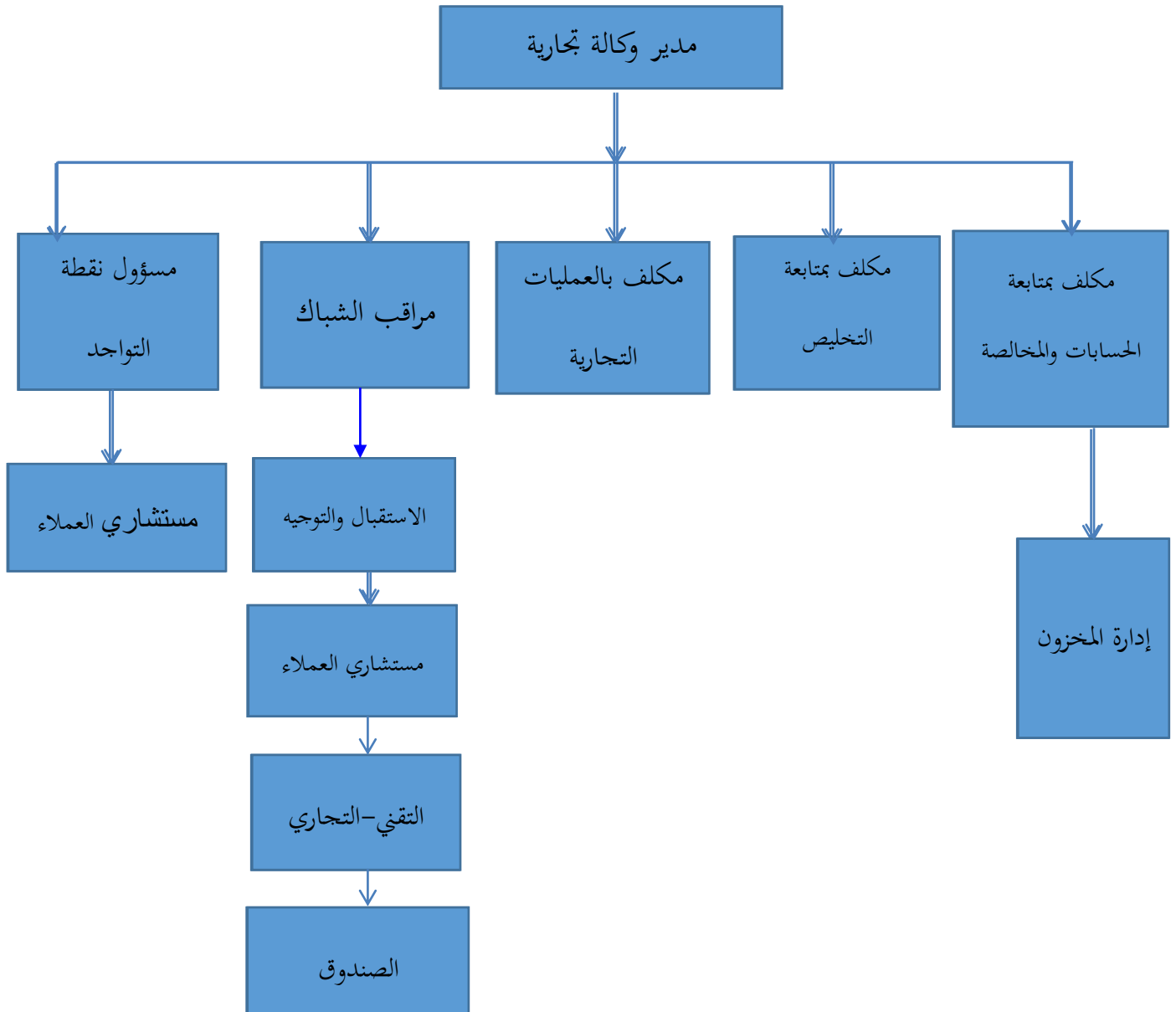
الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة وكذا الهياكل الأخرى المعنية.

### قسم الدعائم التجارية:

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية.

ويحدد المخطط التنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد على النحو التالي:

الشكل رقم (02-06): المخطط التنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية



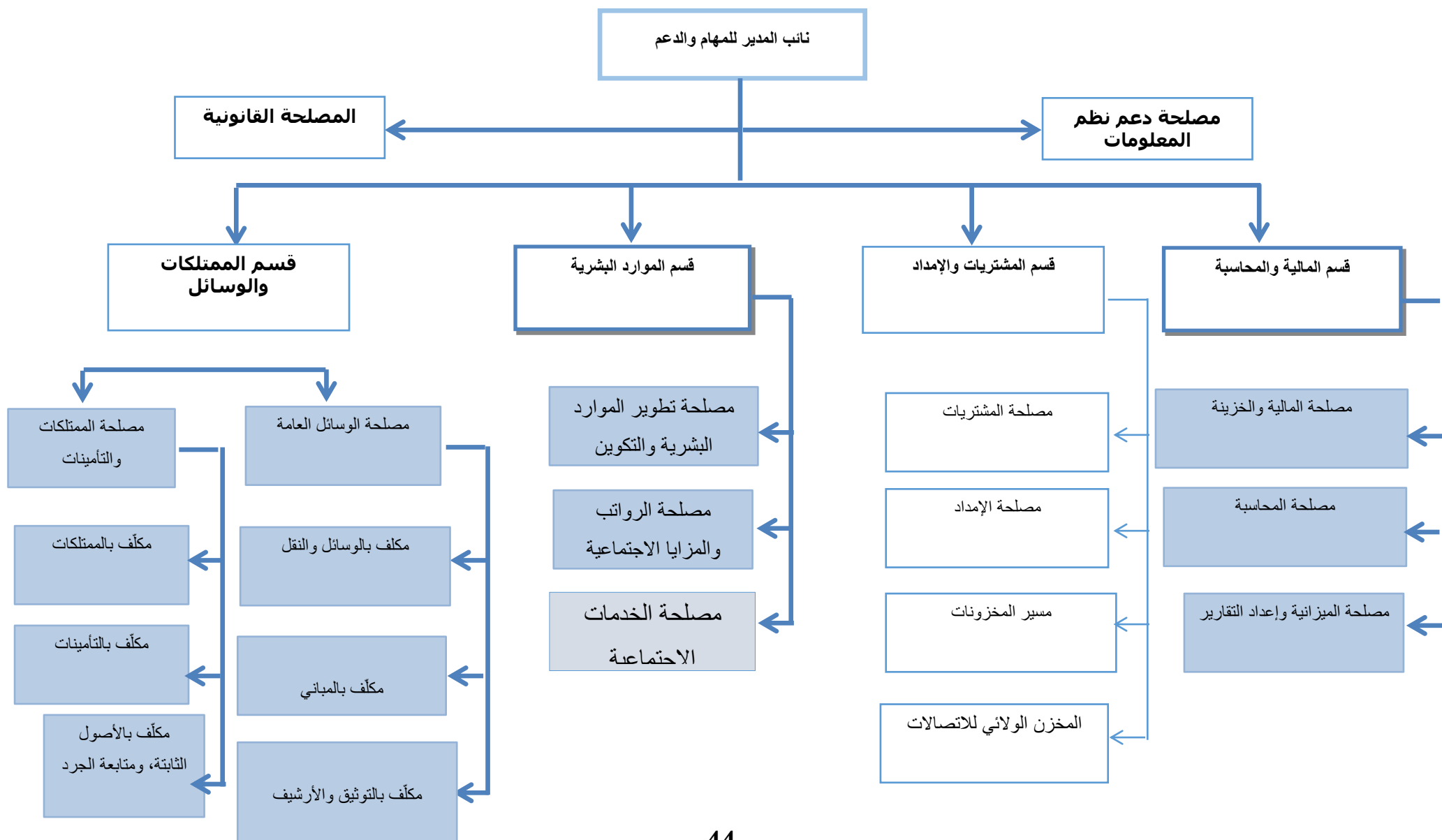
**نيابة المديرية للمهام والدعم:**

وتتألف نيابة المديرية للمهام والدعم من التالي:

- قسم المالية والمحاسبة؛
- قسم المشتريات والإمداد؛
- قسم الموارد البشرية؛
- قسم الممتلكات والوسائل؛
- المصلحة القانونية؛
- مصلحة دعم نظم المعلومات.

يعرف المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم على النحو التالي:

الشكل رقم (02-07): المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم



**1.3 مهام نائب المدير للمهام والدعم:**

نائب المدير للمهام والدعم هو المسؤول عن تنفيذ استراتيجية الشركة في مجالات الدعم والإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد. وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

**4. المصلحة القانونية:****1.4 مهامها: المصلحة القانونية، هي المسؤولية في المقام الأول على:**

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط، المناقصات، العقود والاتفاقيات وذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- إدارة المنازعات والتكفل بها.

**5. مصلحة دعم نظم المعلومات:****1.5 مهامها: مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا ب:**

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.

- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي وجميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية وكذا جميع مراكزها.

**6. قسم المشتريات والإمداد:****1.6 مهامه: رئيس قسم المشتريات والإمداد، هو المسؤول الرئيسي عن:**

- ضمان اقتناء التآييث والتجهيزات والمعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر وذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.

- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.

- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للإتصالات، لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.

**رئيس مصلحة المشتريات: هو المسؤول أساسا عن:**

- ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات، آلات، والخدمات)

- متابعة تسديد فواتير الموردين.

- ضمان نقل المعدات للمراكز والمصالح طالبي التجهيزات بالمديرية العملية.

رئيس مصلحة الإمداد: هو المسؤول أساسا عن:

- التكفل التام بالاحتياجات المعبر عنها لجميع الهياكل والمراكز المرفقة.
  - ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدى.
  - ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين.
- مسير المخزونات: هو المسؤول الأول عن:
- استقبال المقتنيات والمشتريات.
  - إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (كإعلام ولفت انتباه مسؤولي المراكز عند نفاذ مخزون أي مادة)
  - ضمان وثوقيه المخزونات.
  - تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.

### 7. قسم المالية والمحاسبة

1.7 - مهامه: قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية.
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة.
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية.
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.

رئيس مصلحة المالية والخزينة: هو المسؤول الرئيسي عن:

- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
- إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة.
- التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة.
- مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها.

- الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية

رئيس مصلحة المحاسبة: هو مكلف أساسا بـ:

- تتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية.
- يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي والمالي للشركة .ORACLE/FINANCE

- ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها.

- التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.

رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير: يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:

- مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية.
- الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية.
- ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية والخزينة ورئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا إتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.

## 8-قسم الموارد البشرية

1.8. مهام رئيس قسم الموارد البشرية: هو المسؤول أساسا عن:

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية.
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية.

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب: هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.

- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية.
  - المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
  - إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
  - ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
  - ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
  - تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية
  - رصد ومراقبة العمليات التكوينية.
  - تقديم المساعدة لمختلف الهياكل والمصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
  - متابعة إجراءات التمهين والتربصات التطبيقية.
- رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية: هي المسؤولة في المقام الأول عن:**

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات ووثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص.
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي، صندوق المعاشات ... إلخ).

#### رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة، وهي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

#### **المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي**

##### **الفرع الأول: مهام المديرية العملية بالوادي**

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛  
مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛  
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

### الفرع الثاني: نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

- بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

- بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

### المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

#### الفرع الأول: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.

#### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛

- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (اتصالات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وبيقاتها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.

## المبحث الثاني: الطرق والأدوات المستخدمة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة ووجهات نظر عينة من موظفي اتصالات الجزائر فرع الوادي حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

**أولاً: عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 40 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

الجدول رقم (01-02): يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	40
عدد الاستبيانات المسترجعة	38
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة)	8
عدد الاستبيانات الصالحة	30

المصدر: من إعداد الطلبة

## ثانيا: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

■ **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل دراسة من تعرفها هيكلها التنظيمي وأهم مهامها.

■ **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها".

## ثالثا: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الحالة والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى وضوح أسئلة وعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 16 عبارة وتضمن الاستبيان جزأين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث الترتيب الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى المعرفي.

**الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى أربع محاور كما يلي:

**المحور الأول:** الإدارة العليا؛

**المحور الثاني:** دعم موردي النظام؛

**المحور الثالث:** فعالية المستخدم النهائي؛

**المحور الرابع:** قسم تكنولوجيا المعلومات.

كما تم استخدام المقابلة بتاريخ: 28 مارس 2022 مع السادة:

السيد: إدريس سلمى رئيس قسم الموارد البشرية

والسيد: عادل عاد رئيس قسم المحاسبية والمالية

تم التطرق في المقابلة على مدى تطبيق نظام ERP داخل أقسام المؤسسة، حيث تم طرح مجموعة من

الأسئلة (المدرجة في الملحق)

### المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

#### أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

#### ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوي للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

#### أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم (02-02): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
16	0.886

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.886 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بالثبات.

## ثانيا: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (02-03): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.766**	المحور الأول: الإدارة العليا؛
0.000	0.742**	المحور الثاني: دعم مورد النظام؛
0.000	0.704**	المحور الثالث: فعالية المستخدم النهائي؛
0.000	0.827**	المحور الرابع: قسم تكنولوجيا المعلومات.
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية محورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن محاور الدراسة من خلال كل من محور الإدارة العليا، محور دعم مورد النظام، محور فعالية المستخدم النهائي، محور قسم تكنولوجيا المعلومات تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الترتيب الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى المعرفي بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

## المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

## 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

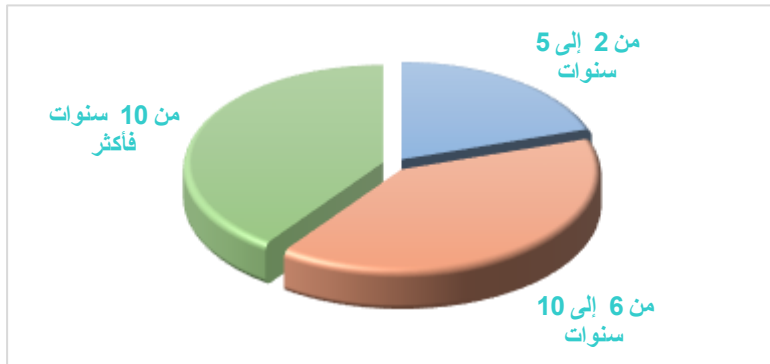
الجدول رقم(02-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
20,0	6	من 2 إلى 5 سنوات
40,0	12	من 6 إلى 10 سنوات
40,0	12	من 10 سنوات فأكثر
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة متساوية بين كل من 6 إلى 10 سنوات ومن 10 سنوات فأكثر بعدد 12 ونسبة 40% على التوالي في حين من 2 إلى 5 سنوات بعدد 6 ونسبة 20% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

## 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

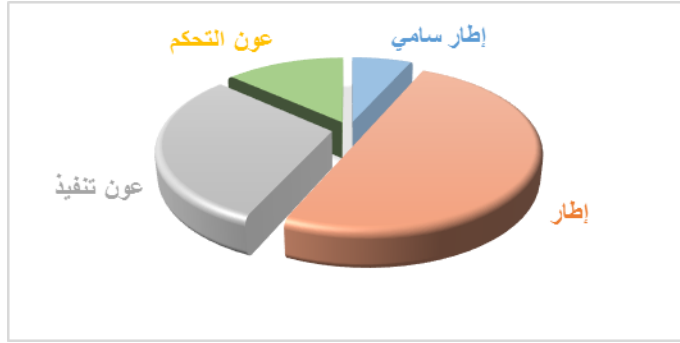
الجدول رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
6,7	2	إطار سامي
50,0	15	إطار
30,0	9	عون تنفيذ
13,3	4	عون التحكم
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من فئة إطار بعدد 15 ونسبة 50% تليها فئة عون التنفيذ بعدد 9 ونسبة 30% في حين عون التحكم بعدد 4 ونسبة 13.3% في حين إطار سامي بعدد 2 ونسبة 6.7% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-09): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

## 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

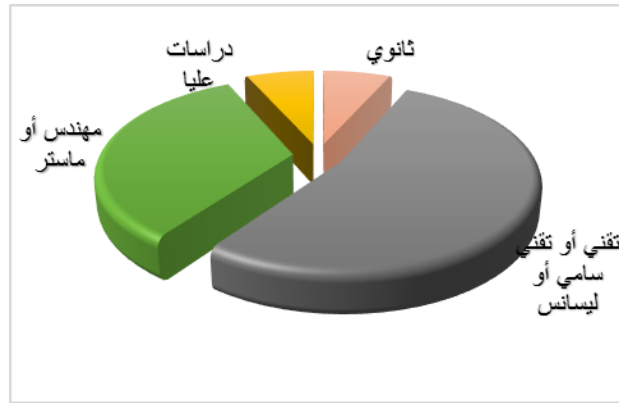
الجدول رقم (02-06): توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
6,7	2	ثانوي
53,3	16	تقني أو تقني سامي أو ليسانس
33,3	10	مهندس أو ماستر
6,7	2	دراسات عليا
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية بمستوى تعليمي تقني أو تقني سامي أو ليسانس بعدد 16 ونسبة 53.3% أما مستوى مهندس أو ماستر بعدد 10 ونسبة 33.3%، في حين المستوى ثانوي ودراسات عليا بنسبة متساوية على التوالي: 6.7% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-10): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى المعرفي

الجدول رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى المعرفي

النسبة %	التكرار	المستوى المعرفي
6,7	2	لا أعرف
30	9	مبتدئ
46,7	14	جيد
16,7	5	متخصص
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المستوى المعرفي لأغلبية عينة الدراسة من ناحية التحكم في تكنولوجيا المعلومات بمستوى جيد بنسبة 46.7% يليه مستوى مبتدئ بنسبة 30% في حين مستوى متخصص بعدد 5 ونسبة 16.7% أما مستوى من لا يعرفون بنسبة 6.7%، ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-11): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى المعرفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

## المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط الموارد البشرية، دراسة ميدانية للاتصالات الجزائر وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقيل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (02-08): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض	]1.60 - 1]
متوسط	]2.33 - 1.61]
مرتفع	]3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

## أولاً: تحليل عبارات المحور الأول: الإدارة العليا

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور الإدارة العليا من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة

الجدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1 توفر الادارة العليا الدعم المادي لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة	2,76	,4300	1	مرتفع
3. تحفز الادارة جميع الاقسام لإستخدام وتفعيل نظام تخطيط موارد المؤسسة	2,73	,4490	2	متوسط
4. تقوم الادارة العليا بكل النزعات بين الاقسام المختلفة التي تحدث خلال مرحلة التنفيذ	2,46	,7300	4	متوسط
5. تقوم الادارة العليا بلعب دور قيادي وواضح في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة	2,50	,7310	3	متوسط
المحور الأول: الإدارة العليا	2,61	,5030	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول الإدارة العليا وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.61) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.46-2.76) حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.76) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه توفر الادارة العليا الدعم المادي لتنفيذ نظام تخطيط

موارد المؤسسة، أما " العبارة رقم 02" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.73) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي تحفز الإدارة جميع الاقسام لإستخدام و تفعيل نظام تخطيط موارد المؤسسة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تقوم الإدارة لعليا بلعب دور قيادي و واضح في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.50) ، تليها العبارة رقم 03 بالمرتبة الرابعة و الاخيرة بمتوسط حسابي (2.46) ما يدل على أن الإدارة العليا تقوم بحل النزعات بين الاقسام المختلفة التي تحدث خلال مرحلة التنفيذ

### ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني: دعم موردي النظام

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور دعم موردي النظام من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة:

الجدول رقم (02-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
5 تتميز الشركة المزودة لخدمة تطبيق النظام بقدرة على تقديم استشارات الاعمال	2,50	,6290	4	مرتفع
6 تتميز الشركة المزودة لخدمة تطبيق النظام بقدرتها على تقديم حلول للمشاكل	2,60	,6210	2	مرتفع
7 يتجاوب مستشاري الشركة المزودة للنظام بسرعة وكفاءة عالية	2,56	,5680	3	مرتفع
8 تتمتع الشركة المزودة لخدمة تطبيق النظام بصمعة جيدة على المستوى العالمي	2,60	,4980	1	مرتفع
المحور الثاني: دعم موردي النظام	2,56	,4860		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات المحور الثاني: دعم موردي النظام وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.56) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.50-2.60) حيث " العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.60) أي أنه تتمتع الشركة المزودة لخدمة تطبيق النظام بصمعة جيدة على المستوى العالمي. أما " العبارة رقم 06" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.60) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أن الشركة تتميز المزودة لخدمة تطبيق النظام بقدرتها على تقديم حلول للمشاكل، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يتجاوب مستشاري الشركة المزودة للنظام بسرعة وكفاءة عالية " بمتوسط حسابي (2.56)، تليها العبارة رقم 05 بالمرتبة

الرابعة والاحيرة بمتوسط حسابي (2.50) ما يدل على أنه تتميز الشركة المورد لخدمة تطبيق النظام بقدرة على تقديم استشارات الاعمال.

### ثالثا: تحليل عبارات المحور الثالث " فاعلية المستخدم النهائي "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور فاعلية المستخدم النهائي من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة:

الجدول رقم (02-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
9 يتميز مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة بفاعليتهم لتلقي التدريب اللازم	2,63	,5560	مرتفع
10 يلتزم مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة بالعمل الفعال على النظام	2,63	,4900	مرتفع
11 يلتزم مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة بإنجاز المهام على النظام ضمن الوقت المحدد	2,46	,6280	مرتفع
12 يقوم مستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة بالتواصل البناء في حال حدوث أي معوقات للعمل	2,70	,4660	مرتفع
المحور الثالث: فاعلية المستخدم النهائي	2,60	,3920	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثالث: فاعلية المستخدم النهائي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.60) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.46-2.70) حيث "العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.70) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أنه يقوم مستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة بالتواصل البناء في حال حدوث أي معوقات للعمل، أما "العبارة رقم 10" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.46) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، أي يلتزم مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة بالعمل الفعال على النظام، في حين برقم 09 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.63) ما يدل على أنه يتميز مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة بفاعليتهم لتلقي التدريب اللازم، تليها العبارة رقم 11 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.46) ما يدل على أنه يلتزم مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة بإنجاز المهام على النظام ضمن الوقت المحدد.

### رابعا: تحليل عبارات المحور الرابع " قسم تكنولوجيا المعلومات "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور قسم تكنولوجيا المعلومات من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة:

الجدول رقم (02-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
13 يمتلك قسم تكنولوجيا المعلومات في الشركة البنية التحتية المناسبة لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة	2,63	,5560	2	مرتفع
14 يتمتع فريق تكنولوجيا المعلومات بالقدرة على حل المشاكل التقنية المتعلقة بالنظام	2,66	,4790	1	مرتفع
15 يقوم فريق تكنولوجيا المعلومات بدور فعال لحماية البيانات من خلال اخذ النسخ الاحتياطية	2,60	,6210	3	مرتفع
16 يمتاز فريق تكنولوجيا المعلومات بقدرته على اعادة تفعيل النظام بسرعة عالية في حال حدوث خلل فني	2,46	,5710	4	مرتفع
المحور الرابع: قسم تكنولوجيا المعلومات	2,59	,4420	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الرابع: قسم تكنولوجيا المعلومات وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.59) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين ( 2.46-2.66 ) حيث "العبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.66) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يتمتع فريق تكنولوجيا المعلومات بالقدرة على حل المشاكل التقنية المتعلقة بالنظام، أما "العبارة رقم 13" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.63) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي يمتلك قسم تكنولوجيا المعلومات في الشركة البنية التحتية المناسبة لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، في حين برقم 15 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.60) ما يدل على أن فريق تكنولوجيا المعلومات يقوم بدور فعال لحماية البيانات من خلال اخذ النسخ الاحتياطية ، تليها العبارة رقم 16 بالمرتبة الرابعة و الاخيرة بمتوسط حسابي (2.46) ما يدل على أنه يمتاز فريق تكنولوجيا المعلومات بقدرته على اعادة تفعيل النظام بسرعة عالية في حال حدوث خلل فني.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

يهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم معرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (02-13): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاوير الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.086	0.877	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل محاور الاستبيان 0.086 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

### ثالثاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### 1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: المؤسسة لا تطبق جميع فروع نظام (ERP) ما عدا قسم المالية والمحاسبية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام المقابلة وذلك قصد الإجابة عن الأسئلة المدرجة تحت كل قسم من أقسام المؤسسة.

#### قسم المالية والمحاسبية:

- 1) هل يساهم نظام ERP في اعداد القوائم المالية في مواعيدها وبالسرعة والدقة اللازمة؟  
نعم يساهم نظام ERP في اعداد القوائم المالية في مواعيدها وبالسرعة والدقة اللازمة
- 2) هل يساهم نظام ERP في تسجيل البيانات في جميع الاقسام وفي وقت واحد؟  
نعم يساهم نظام ERP في تسجيل البيانات في جميع الاقسام في وقت واحد
- 3) هل يساعد نظام ERP في اعتماد ممارسات محاسبية مالية متقدمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية؟  
نعم يساعد نظام ERP في اعتماد ممارسات محاسبية مالية متقدمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية
- 4) هل يساعد نظام ERP في الالتزام بالمستحقات الضرورية في الوقت المحدد؟  
محايد، لانه يتلقى الأوامر من المستخدم في الإلتزام بالمستحقات الضرورية
- 5) هل يؤدي استخدام نظام ERP الى وجود نظام متكامل لإدارة وحفض الوثائق والبيانات؟  
نعم يؤدي استخدام نظام ERP الى وجود نظام متكامل لإدارة وحفض الوثائق والبيانات
- 6) هل يهدف استخدام نظام ERP الى اعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة؟

نعم يهدف استخدام نظام ERP الى اعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة

7) هل يساعد نظام ERP على اعداد موازنة الشركة بشكل أحسن؟

نعم يساعد نظام ERP على اعداد موازنة الشركة بشكل أحسن ولكن في حال تخطي عتبة 2 مليار سنتيم ترسل إلى المديرية الرئيسية.

من خلال تحليل نتائج المقابلة حيث أكدت نتائج على أنه يساهم نظام ERP في اعداد القوائم المالية في مواعيدها وبالسرعة والدقة اللازمة بالإضافة أنه يساهم في تسجيل البيانات في جميع الاقسام في وقت واحد، كما أن نظام ERP يساعد في اعتماد ممارسات محاسبية مالية متقدمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، حيث يهدف إلى إعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة من خلال إعداد موازنة الشركة بشكل أحسن والتسيير الجيد للموارد البشرية من خلال وضع الشخص المناسب ذو المهارات والتعلم في الوظيفة المناسبة.

#### قسم الموارد البشرية:

1) هل يساعد استخدام نظام ERP في وضع الشخص ذو المهارات والتعلم المناسب فالوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب؟

نعم يساعد استخدام نظام ERP في وضع الشخص ذو المهارات والتعلم المناسب فالوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب لأنه يشغل الموارد المادية والبشرية في أقسام المؤسسة

2) هل أدى استخدام نظام ERP إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير؟

نعم يؤدي استخدام نظام ERP إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير

3) هل يساهم نظام ERP في منح وتتبع الاجازات والعطل المرضية؟

نعم يساهم نظام ERP في منح وتتبع الاجازات والعطل المرضية باستمرار وبشكل يومي

4) هل يؤدي استخدام نظام ERP الى تتبع وتحديث البيانات الشخصية للموظفين باستمرار؟

نعم يؤدي استخدام نظام ERP الى تتبع وتحديث البيانات الشخصية للموظفين باستمرار وبشكل دوري

5) هل يساهم نظام ERP في تكامل وتنسيق بين مختلف اقسام وحدات ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى؟

نعم يساهم نظام ERP في تكامل وتنسيق بين مختلف اقسام وحدات ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى

6) هل يهدف نظام ERP الى وجود قاعدة بيانات من اجل جمع كل القوانين والانظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المؤسسة للرجوع اليها عند الحاجة؟

نعم يهدف نظام ERP الى وجود قاعدة بيانات من اجل جمع كل القوانين والانظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المؤسسة للرجوع اليها عند الحاجة

7) هل يساهم نظام ERP في تسريع عملية استرجاع البيانات ومعالجتها؟

نعم يساهم نظام ERP في تسريع عملية استرجاع البيانات ومعالجتها

من خلال تحليل نتائج المقابلة حيث أكدت النتائج على أن نظام ERP يساهم في وضع الشخص ذو المهارات و التعلم المناسب فالوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب بالإضافة إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير كما يساهم النظام في منح وتتبع الإجازات والعطل المرضية و يؤدي استخدامه إلى تتبع وتحديث البيانات الشخصية للموظفين بإستمرار كما يساهم في تكامل وتنسيق بين مختلف اقسام و وحدات ادارة الموارد البشرية والادارات الأخرى، ويهدف نظام ERP إلى وجود قاعدة بيانات من أجل جمع كل القوانين و الانظمة و التعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المؤسسة للرجوع إليها عند الحاجة، كما يساهم نظام ERP في تسريع عملية استرجاع البيانات ومعالجتها.

قسم المشتريات والامداد:

1) هل يساهم استخدام نظام ERP في التحكم الجيد في عمليات الشراء؟

نعم يساهم استخدام نظام ERP في التحكم الجيد في عمليات الشراء

2) هل يساهم استخدام نظام ERP في التقليل من تكاليف التخزين؟

نعم يساهم استخدام نظام ERP في التقليل من تكاليف التخزين

3) هل يساهم نظام ERP في تنظيم عمليات الجرد بشكل فعال؟

نعم يساهم نظام ERP في تنظيم عمليات الجرد بشكل فعال

4 هل يساهم استخدام نظام ERP في دعم الاتصال المتطور مع الموردين؟

نعم يساهم استخدام نظام ERP في دعم الاتصال المتطور مع الموردين

5) هل يوفر نظام ERP رقابة دقيقة على جميع المخزونات؟

نعم يوفر نظام ERP رقابة دقيقة على جميع المخزونات

من خلال تحليل نتائج المقابلة حيث أكدت النتائج على أن نظام ERP يساهم في التحكم الجيد في

عمليات الشراء والتقليل من تكاليف التخزين كما يساهم في تنظيم عمليات الجرد بشكل فعال بالإضافة إلى دعم

الإتصال المتطور مع الموردين وكذلك الفحص الدقيق لجميع المخزونات.

قسم التسويق:

1) هل يساهم استخدام نظام ERP في وضع الخطط والسياسات التسويقية؟

1) نعم، يساهم استخدام نظام ERP في وضع الخطط وتعديلها بسرعة ومرونة كبيرة

2) هل يساهم استخدام نظام ERP في اعداد التقارير الدورية والسنوية للمبيعات؟

2) نعم، يساهم استخدام نظام ERP في اعداد التقارير الدورية والسنوية للمبيعات بشكل آني ولحظي

3) هل يساهم نظام ERP في الاستجابة السريعة لطلبات لعملاء؟

3) نعم، يساهم نظام ERP في الاستجابة السريعة لطلبات لعملاء وهذا من مميزات النظام

4) هل يساعد استخدام نظام ERP على توصيل السلعة والخدمات الى المستهلك في الوقت والمكان المناسب؟

4) نعم، يساعد استخدام نظام ERP على توصيل السلعة والخدمات الى المستهلك في الوقت والمكان المناسب

بشكل لحظي وفعال

من خلال تحليل نتائج المقابلة حيث أكدت النتائج على أن نظام ERP يساهم في وضع الخطط

والسياسات التسويقية بالإضافة إلى إعداد التقرير الدورية والسنوية للمبيعات وتكون الإستجابة سريعة وآنية

لطلبات العملاء كما يتم توصيل الخدمة والسلعة إلى المستهلك في المكان والوقت المناسب.

بناءا عليه نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا نقبل نص الفرضية: المؤسسة لا تطبق جميع فروع نظام

(ERP) ما عدا قسم المالية والمحاسبية؛

## 2. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: تساهم الادارة العليا في نجاح تنفيذ نظام ERP

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام

الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا

لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (02-14): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	T قيمة المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
قبول	-0,5712	-0,1955	-0,38333	0,000	29	-4,173

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي

أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه

يمكن القول أنه تساهم الادارة العليا في نجاح تنفيذ نظام ERP ، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين

العام والفرضي و المقدر بـ (-0.38333)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.5712 - 0.1955] بمستوى ثقة

(95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.61) في حدود المجال [3-2.61]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الأول الإدارة العليا

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نقبل نص الفرضية: تساهم الادارة العليا في نجاح تنفيذ نظام ERP

## 2. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: يساهم دعم موردي النظام في نجاح تنفيذ نظام ERP

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (02-15): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	-0,2516	-0,6150	-0,43333	0,000	29	-4,878

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يمكن القول أنه يساهم دعم موردي النظام في نجاح تنفيذ نظام ERP ، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.43333)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.2516 -0.6150] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.56) في حدود المجال [3-2.61]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الثاني دعم موردي النظام.

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نقبل نص الفرضية: يساهم دعم موردي النظام في نجاح تنفيذ نظام ERP

## 3. نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: تساهم فاعلية المستخدم النهائي في نجاح تنفيذ نظام ERP

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثالثة) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (02-16): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الرابعة)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	T قيمة المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
قبول	-0,2452	-0,5381	-0,39167	0,000	29	-5,470

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تأكد نتائج اختبار الفرضية الثالثة أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يمكن القول أنه تساهم فاعلية المستخدم النهائي في نجاح تنفيذ نظام ERP، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.39167)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.2516 - 0.39167] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.56) في حدود المجال [-2.61 - 3]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الثاني دعم موردي النظام.

-بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نقبل نص الفرضية: تساهم فاعلية المستخدم النهائي في نجاح تنفيذ نظام ERP.

#### 4. نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نص الفرضية: تساهم فاعلية المستخدم النهائي في نجاح تنفيذ نظام ERP

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثالثة) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (02-17): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الخامسة)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	T قيمة المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
قبول	-0,2452	-0,5381	-0,39167	0,000	29	-5,470

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تأكد نتائج اختبار الفرضية الثالثة أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يمكن القول أنه تساهم فاعلية المستخدم النهائي في نجاح تنفيذ نظام ERP، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ ( $-0.39167$ )، وهذا الفرق في حدود المجال  $[0.2516 - 0.39167]$  بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.56) في حدود المجال  $[-2.61 - 3]$ ، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الثاني دعم موردي النظام.

-بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نقبل نص الفرضية: تساهم فاعلية المستخدم النهائي في نجاح تنفيذ نظام ERP.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط الموارد البشرية، دراسة حالة للاتصالات الجزائرية حيث تم تقديم عام للمؤسسة من خلال التعريف والنشأة وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها وإنجازاتها ومهامها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وأهم مصالحه وأقسامه، وبعد توزيع الاستبان على عينة الدراسة ، تم فيما بعد معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه هناك الكثير من العوامل المسبب في النجاح او فشال نظام ERP من بينها التطبيق الكامل لجميع فروع النظام وعوامل الادرة العليا ودعم موردي النظام وفاعلية المستخدم النهائي وقسم تكنولوجياي المعلومات.

الخاتمة

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول: دراسة العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط الموارد البشرية، دراسة ميدانية للاتصالات الجزائر توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تطبق جميع فروع نظام ERP في جميع أقسامه؛
- بينت نتائج الدراسة أنه تساهم الادارة العليا في نجاح تنفيذ نظام ERP؛
- أوضحت نتائج الدراسة أنه يساهم دعم موردي النظام في نجاح تنفيذ نظام ERP؛
- أكدت نتائج الدراسة أنه تساهم فاعلية المستخدم النهائي في نجاح تنفيذ نظام ERP؛
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يساهم قسم تكنولوجيا المعلومات في نجاح تنفيذ نظام ERP.

#### التوصيات:

على الضوء النتائج المتوصل اليها يمكن طرح بعض التوصيات:

نظراً لأن نتائج الدراسة أشارت إلى وجود أثر لتدريب وتعليم المستخدمين في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، يوصي الباحثون بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيما يتعلق بكيفية استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات الذي سيتم تنفيذه، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال برامج تدريبه لرفع مستوى منحنى التعلم، وتحفيزهم لاستخدام النظام الجديد لتجنب مقاومة العاملين، وبالتالي زيادة معدل نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.

وبناء على نتائج الدراسة التي أظهرت وجود أثر لدعم الإدارة العليا وإدارة المشروع في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، يوصي الباحثون أن يتم تهيئة المؤسسة بشكل جيد لأعمال تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة قبل عملية التنفيذ، من خلال الحصول على الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا واعداد الكوادر البشرية، وحسن اختيار النظم التي تتناسب وطبيعة نشاط المؤسسة.

كما يجب أن يكون لدى الإدارة العليا استراتيجية واضحة للتحكم في سير المشروع لضمان عدم تجاوز الميزانية المخصصة للتنفيذ والتنفيذ في الموعد المحدد.

#### آفاق الدراسة:

من خلال تحليلنا لجوانب الموضوع تبين لنا وجود بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وافاق علمية جديدة تتيح للغير البحث والتوسع فيها وهي كالتالي:

لوجود أثر لدعم مزودي النظم في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمة، يجب أن يكون لدى صناع القرار القدرة على صياغة استراتيجيات أفضل، لتعزيز تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، وفي الوقت نفسه على المؤسسات المصنعة لنظام تخطيط موارد المؤسسة أن تصمم منتجاتها بشكل يلبي احتياجات المؤسسات.

أن تقوم بتقديم الدعم الفني والاستشاري وتدريب المستخدمين.

في ضوء نتائج الدراسة المتعلقة بعدم وجود أثر على هندسة العمليات في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، ولكون أدبيات الدراسة أكدت أهمية إعادة هندسة العمليات في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة

يوصي الباحثون بأن تقوم المؤسسات التي تتميز عملياتها بالمرونة بتعديل عملياتها بدلا من التعديل على نظام تخطيط موارد المؤسسة، لتعظيم الاستفادة من الخصائص والمزايا التي توفرها هذه النظم، كونها مصممة للتناسب مع أفضل الممارسات الإدارية.

في ضوء نتائج الدراسة التي أشارت لوجود أثر للاتصالات في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمة، يوصي الباحث بأن تعمل المنظمات على توفير المناخ التنظيمي الذي يضمن توفير قنوات اتصال فعالة، من خلال توفير بنية تحتية تقنية سليمة تسمح بالتواصل بين فريق مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة والمستخدمين لهذا النظام، كما تسهل عملية التواصل مع المؤسسات المزودة لهذه النظم.

## قائمة المصادر والمراجع

### 1- الكتب:

- تامر رشاد بركات، عالم تخطيط موارد المؤسسات، دون طبعة، دون دار نشر، 2012.
- ستيف بينسون، كريج ستاندينج، نظم المعلومات رؤية تجارية، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون سنة نشر.
- عليان محمود عليان، المفردات الالكترونية للتعليم الالكتروني، دون طبعة، دون دار نشر، دون سنة نشر.
- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات - مرتكزات كمية ومعرفية، دون طبعة، دون دار نشر، 2008.

### 2- المجلات:

- المهدي محمد جبريل، تخطيط موارد المؤسسة، نسخة خاصة بجامعة مصراته، الجزء الأول.
- أحمد قايد نور الدين، هلايلي إسلام، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مجلد 05، عدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- بوسنة سليمة، برمجية تخطيط موارد المؤسسة كأداة لإدارة أعمال المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، جامعة الجزائر 3.
- بو زوالغ رضوان، واضح فواز، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 08، عدد 13، جوان 2020.
- خليل سلمان خديجة، عوده بني خالد طارق، مستوى تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثره في تحقيق جودة نظام المعلومات المحاسبي (AIS) في القطاع الصناعي الأردني، تصورات أصحاب المصالح الداخلية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، عدد 02، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، جوان 2020.
- سعيداني جمال، تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 02، عدد 15، 2019.
- عطاييت الله ربيع وآخرون، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، مجلد 13، عدد 02، 2021.
- كشاط منى، متطلبات نجاح تخطيط موارد المؤسسات ERP، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، عدد 03، جوان 2018.
- لواتي خاتمة وآخرون، تحليل واقع استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات البترولية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2020/02/07.

- مهودة نورالدين، دور نظم تخطيط المؤسسات في تحسين اداء المؤسسة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، عدد 09، 2016.

- محمود الشعار اسحاق، أثر العوامل الاستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 09، عدد 04، 2013.

### 3- مذكرات:

- بسام الحلته طارق، العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

- عطايت الله ربيع، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي للشركة الوطنية للتأمين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.

- فرزات محمد أيهم، عوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط ال موارد ERP من حيث الملاءمة التنظيمية ورضى المستخدم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

- قدوري محمد السعيد، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على وظائف إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.

- منير الجنباز عبد الماجد محمد، أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة ERP على فعالية البيانات المحاسبية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة كاي الدراسات العليا، كلية الاقتصاد، 2017-2018.

### 4- ملتقيات:

- حديد نوفيل، بخاري راضية، برمجية تخطيط موارد المؤسسة كأداة للتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار، الملتقى العلمي الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات "دراسة بعض التجارب"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2015.

- خلفاوي شمس ضيات، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي: 13 و14 ديسمبر 2011.

- سعود وسيلة، قاسمي كمال، نماذج عن نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

### 5- مؤتمرات:

- المجدوب أحمد المهدي، نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بمؤسسات التعليم العالي حاجة أو ترف؟، مؤتمر عربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة مصراته، ليبيا، يومي 13-15/02/2010.

### 6- مداخلات:

- رجم خالد، غطاس محمد الصادق، تقييم نجاح تبني برامج تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات النفطية الجزائرية، مداخلات بعنوان تحليل واقع عوامل نجاح تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسات النفطية الجزائرية، يومي 11-12/سبتمبر/2018، عمان الأردن.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Factors affecting ERP system implementation effectiveness
- 2- (Mahdavian, Wingreen & Ghlichlee, 2016) "The Influence of Key Users' Skills on ERP Success
- 3- Laila GHARSALLAH, Impact des progiciels de gestion intégré sur la performance, Thèse de master professionnel, Tunisie, 2006.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمّة لخضر الوادي - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة

سيدي (ة) الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله

تحية طيبة مباركة وبعد،

بين يديك استبيان يدخل ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال، حيث يرغب الباحثون من خلال إجابتك على الأسئلة معرفة " العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)" دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

لذا نرجو أن نجد لديكم متسعا من الوقت للإجابة على الأسئلة الواردة بهذا الاستبيان ونحيطكم علما أن بيانات هذا الاستبيان سرية للغاية، ولن يطلع عليها سوى الباحثون فقط، ولن تستخدم نتائجها إلا في أغراض البحث العلمي ولن تعرض نتائجها إلا في صورة إجمالية رقمية ونسب مئوية.

وفي الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث

المعلومات الشخصية:

يرجى وضع العلامة × في الخانة المناسبة

1- الوظيفة الحالية: (يرجى ذكرها) .....

2- المستوى التعليمي:

ثانوي  تقني أو تقني سامي أو ليسانس  مهندس أو ماستر

دراسات عليا

3- سنوات الخبرة:

أقل من 1 سنة من 2-5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 10 سنوات وأكثر

4- مستوى معرفتك لتكنولوجيا المعلومات:

لا أعرف  مبتدئ  جيد  متخصص

دعم موردي النظام				
العبارة	موافق	محايد	غير موافق	
1				تميز الشركة الموردة لخدمة تطبيق النظام بقدرة على تقديم استشارات الاعمال
2				تميز الشركة المزودة لخدمة تطبيق النظام بقدرتها على تقديم حلول للمشاكل
3				يتجاوب مستشاري الشركة المزودة للنظام بسرعة وكفاءة عالية
4				تمتع الشركة المزودة لخدمة تطبيق النظام بصمعة جيدة على المستوى العالمي

فاعلية المستخدم النهائي				
العبارة	موافق	محايد	غير موافق	
1				يتميز مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة بفاعليتهم لتلقي التدريب اللازم
2				يلتزم مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة بالعمل الفعال على النظام
3				يلتزم مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة بإنجاز المهام على النظام ضمن الوقت المحدد
4				يقوم مستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة بالتواصل البناء في حال حدوث أي معوقات للعمل

قسم تكنولوجيا المعلومات				
العبارة	موافق	محايد	غير موافق	
1				يمتلك قسم تكنولوجيا المعلومات في الشركة البنية التحتية المناسبة لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة
2				يتمتع فريق تكنولوجيا المعلومات بالقدرة على حل المشاكل التقنية المتعلقة بالنظام
3				يقوم فريق تكنولوجيا المعلومات بدور فعال لحماية البيانات من خلال اخذ النسخ

			الاحتياطية	
			يمتاز فريق تكنولوجيا المعلومات بقدرته على اعادة تفعيل النظام بسرعة عالية في حال حدوث خلل في	4

الملحق رقم (02): أسئلة المقابلة

المالية والمحاسبية:

- 1) هل يساهم نظام ERP في اعداد القوائم المالية في مواعيدها وبالسرعة والدقة اللازمة؟
- 2) هل يساهم نظام ERP في تسجيل البيانات في جميع الاقسام وفي وقت واحد؟
- 3) هل يساعد نظام ERP في اعتماد ممارسات محاسبية مالية متقدمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية؟
- 4) هل يساعد نظام ERP في الالتزام بالمستحقات الضرورية في الوقت المحدد؟
- 5) هل يؤدي استخدام نظام ERP الى وجود نظام متكامل لإدارة وحفظ الوثائق والبيانات؟
- 6) هل يهدف استخدام نظام ERP الى اعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة؟
- 7) هل يساعد نظام ERP على اعداد موازنة الشركة بشكل أحسن؟

الموارد البشرية

- 1) هل يساعد استخدام نظام ERP في وضع الشخص ذو المهارات والتعلم المناسب فالوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب؟
- 2) هل ادى استخدام نظام ERP إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير؟
- 3) هل يساهم نظام ERP في منح وتبعية الاجازات والعطل المرضية؟
- 4) هل يؤدي استخدام نظام ERP الى تتبع وتحديث البيانات الشخصية للموظفين باستمرار؟
- 5) هل يساهم نظام ERP في تكامل وتنسيق بين مختلف اقسام وحدات ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى؟
- 6) هل يهدف استخدام نظام ERP الى وجود قاعدة بيانات من اجل جمع كل القوانين والانظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المؤسسة للرجوع اليها عند الحاجة؟
- 7) هل يساهم نظام ERP في تسريع عمالية استرجاع البيانات ومعالجتها؟

### المشتريات والامداد:

- 1) هل يساهم استخدام نظام ERP في التحكم الجيد في عمليات الشراء؟
- 2) هل يساهم استخدام نظام ERP في التقليل من تكاليف التخزين؟
- 3) هل يساهم نظام ERP في تنظيم عمليات الجرد بشكل فعال؟
- 4) هل يساهم استخدام نظام ERP في دعم الاتصال المتطور مع الموردين؟
- 5) هل يوفر نظام ERP رقابة دقيقة على جميع المخزونات؟

### التسويق:

- 1) هل يساهم استخدام نظام ERP في وضع الخطط والسياسات التسويقية؟
- 2) هل يساهم استخدام نظام ERP في اعداد التقارير الدورية والسنوية للمبيعات؟
- 3) هل يساهم نظام ERP في الاستجابة السريعة لطلبات لعملاء؟
- 4) هل يساعد استخدام نظام ERP على توصيل السلعة والخدمات الى المستهلك في الوقت والمكان المناسب؟

### الملحق رقم (03): مخرجات برنامج ال spss

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	16

نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

		XXX1	XXX2	XXX3	XXX4	XXXX1
XXX1	Pearson Correlation	1	,337	,458*	,492**	,766**
	Sig. (2-tailed)		,069	,011	,006	,000
	N	30	30	30	30	30
XXX2	Pearson Correlation	,337	1	,311	,571**	,742**
	Sig. (2-tailed)	,069		,094	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
XXX3	Pearson Correlation	,458*	,311	1	,462*	,704**
	Sig. (2-tailed)	,011	,094		,010	,000
	N	30	30	30	30	30
XXX4	Pearson Correlation	,492**	,571**	,462*	1	,827**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,010		,000
	N	30	30	30	30	30
XXXX1	Pearson Correlation	,766**	,742**	,704**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	30	2,7667	,43018
X2	30	2,7333	,44978
X3	30	2,4667	,73030
X4	30	2,5000	,73108
XXX1	30	2,6167	,50315
Valid N (listwise)	30		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
X5	30	2,5000	,62972
X6	30	2,6000	,62146
X7	30	2,5667	,56832
X8	30	2,6000	,49827
XXX2	30	2,5667	,48660
Valid N (listwise)	30		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
X9	30	2,6333	,55605
X10	30	2,6333	,49013
X11	30	2,4667	,62881
X12	30	2,7000	,46609
XXX3	30	2,6083	,39218
Valid N (listwise)	30		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
X13	30	2,6333	,55605
X14	30	2,6667	,47946
X15	30	2,6000	,62146
X16	30	2,4667	,57135
XXX4	30	2,5917	,44277
Valid N (listwise)	30		

## نتائج توزيع عينة الدراسة

## الخبرة.سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 إلى 2 من	6	20,0	20,0	20,0
سنوات 10 إلى 6 من	12	40,0	40,0	60,0
فأكثر سنوات 10 من	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سامي إطار	2	6,7	6,7	6,7
إطار	15	50,0	50,0	56,7
تنفيذ عون	9	30,0	30,0	86,7
التحكم عون	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## التعليمي.المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	2	6,7	6,7	6,7
ليسانس أو سامي تقني أو تقني	16	53,3	53,3	60,0
ماستر أو مهندس	10	33,3	33,3	93,3
عليا دراسات	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## المستوى المعرفي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أعرف لا	2	6,7	6,7	6,7
مبتدئ	9	30,0	30,0	36,7
جيد	14	46,7	46,7	83,3
متخصص	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق (04): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
XXXX1	,200	30	,113	,877	30	,086

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXX1	30	2,6167	,50315	,09186

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXX1	-4,173	29	,000	-,38333	-,5712	-,1955

نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXX2	30	2,5667	,48660	,08884

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXX2	-4,878	29	,000	-,43333	-,6150	-,2516

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXX	30	2,6083	,39218	,07160
3				

**One-Sample Test**

Test Value = 3

	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXX3	-5,470	29	,000	-,39167	-,5381	-,2452

## نتائج اختبار الفرضية الرابعة

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXX4	30	2,5917	,44277	,08084

## One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXX4	-5,051	29	,000	-,40833	-,5737	-,2430