



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة الإقتصادية

-دراسة حالة المديرية الجهوية الوطنية لشركة سونطراك STAH (السطح) عين أميناس-

تحت إشراف الدكتور:

شوراب محمد

إعداد الطلبة:

- عبيدي محمد لعبيدي

- طليبة الضاوية

- لكحل سعد

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي

د. زهواني رضا

مشرفا ومقررا

أستاذ بجامعة الوادي

د. شوراب محمد

ممتحنا

أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي

د. نوه وليد مرتضى

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وعرهان

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها نحن ذا نختتم بحث تخرجنا بكل همّة ونشاط.

نشكر الله العلي القدير الذي عمنا بحفظه ومننا بعونه ومدنا بتوفيقه في انجاز وإتمام هذا العمل المتواضع.

شكرنا الجزيل لأستاذنا المشرف " شوراب محمد " على توجيهاته القيمة وإرشادته النيرة ومرافقته لنا فكانت ملاحظته ونصائحه كالمصباح الذي أثار لنا الطريق خلال هذا البحث.

كما نشكر لجنة المناقشة المتمثلة في رئيس اللجنة الدكتور *زهواني رضا* والأستاذ الممتحن الدكتور *نوه وليد مرتضى* على قبولها مناقشة المذكرة. كما أفادنا بمعلومات جد مهمة وقيمة خلال المناقشة.

شكرنا لمدير مؤسسة " المديرية الجهوية للشركة الوطنية سونطراك " على تقديم لنا كل التسهيلات المادية والمعنوية التي وضعت في متناولنا من أجل انجاز هذا العمل. كما نشكر جميع عمال شركة سونطراك - منطقة السطح - ولاية عين أميناس. وأساتذة تخصص إدارة أعمال خاصة على كل ما قدموه لنا خلال مشوارنا الدراسي. كما نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في نصحن وإرشادنا نحو إنجاز هذا البحث.



إهداء

إلى صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة وفخري واعتزازي الذي لم يبخل علي بشيء طيلة حياته. والذي وتاج راسي "طليبة محمد فؤاد"

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه وكانت خير سند وخير عون لي في مسيرتي وسهلت لي الشدائد بدعائها أُمي الغالية" قسوم وهيبة" حفظها الله.

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد ومن وجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة "إخوانتي".

وإلى رفيق الدرب وصديق الأيام بلوها ومرها الذي كان الداعم الأكبر لي وشريك في تقديمي لهذا البحث، نصيبي الأجل من الدنيا. خطيبي "عبيدي محمد لعبيدي".

وإلى والدي خطيبي اللداني كانا دومًا دعمًا لنا في اكتسابنا للقوة والثقة في حصولنا على هذه الشهادة. والدي "عبيدي محمد الصالح" ووالدي "شريط فوزية" أطال الله في عمرهما.

طليبة الضاوية



إهداء

رائع أن تقطف ثمار جهد دام سنوات والأروع أن تهديها لمن ساعدك بعد فضل الله تعالى
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى أحب الناس في قلبي:
إلى من تقطع قلبها واحترق شوقا عني من أجل إسعادي

نبح الحنان ورمز سعادتي و دفئي و موطني الدائم

* أمي الغالية حماها الله ورعاها وبارك في عمرها*

إلى ابي و والدي و قدوتي و رفيقي الأول في درب الحياة جعله الله دوما تاجا فوق رأسي

إلى من كانت رفيقتي و سندي و كتفي و ضلعي في الشدائد و هي ايضا الآن زميلتي حتى في مذكرتي خطيبتي و
رفيقة عمري طول السنين يسر الله لي امري و سهله لي في حلالها قريبا

إلى أكرم رفيق عمري و سندي و ملجئي في الشدائد ادام الله عشرتي به ووقفه الله في حياته و اراني الله فيه في
اعلى القمم

إلى كل أفراد العائلة، إخوتي الأعزاء

إلى كل الأصدقاء والأحباب

*إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم.

عبيدي محمد لعبيدي



إهداء

رائع أن تقطف ثمار جهد دام سنوات والأروع أن تهديها لمن ساعدك بعد فضل الله تعالى
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى أحب الناس في قلبي:
إلى من تقطع قلبها واحترق شوقا عني من أجل إسعادي

نبح الحنان ورمز سعادي

* أمي الغالية حماها الله ورعاها وبارك في عمرها*

* إلى روح أبي الطاهرة تغمده الله برحمته*

* إلى الزوجة الكريمة*

* إلى ابنتاي سارة وإسراء*

** إلى كل أفراد العائلة، إخوتي الأعزاء**

* إلى كل الأصدقاء والأحباب*

* إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم*

لكحل سعد



الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية في فرع من فروع شركة سونطراك بولاية عين أميناس، وقد تم التطرق في أيضا إلى مفاهيم تتعلق بنظام تخطيط موارد المؤسسة ومفاهيم أساسية تخص بالأداء في المؤسسة الاقتصادية، والجانب التطبيقي لدراسة ميدانية في المديرية الجهوية الوطنية لشركة سونطراك STAH لعينة تصل إلى 80 شخص.

وللوصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الاستبيان كأداة للدراسة وجمع المعلومات، ولتحليل الاستبانة تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى أنه يوجد أثر لدى إدارة الموارد البشرية و الإدارة المالية و إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية STAH ولا يوجد أثر في إدارة المخزون.

كلمات مفتاحية: نظام تخطيط موارد المؤسسة، الأداء، نظم المعلومات، المؤسسة الاقتصادية.

.Abstract

This study aimed to identify the impact of the enterprise resource planning system on the performance of the economic enterprise, through a field study in a branch of the Sonatrach company in the state of In Amenas. Concepts related to the enterprise resource planning system and basic concepts related to performance in the economic enterprise were also addressed. The applied aspect of a field study in the National Regional Directorate of Sonatrach STAH for a sample of up to 80 people.

To reach this goal, we relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire method as a tool for studying and collecting information. To analyze the questionnaire, we relied on descriptive statistical analysis using the SPSS program.

The field study found that there is an impact of human resources management, financial management, and supply chain management on the organization's performance in a sample of the STAH regional directorate, and there is no impact on inventory management.

Keywords: enterprise resource planning system, performance, information systems, economic enterprise.

الفهارس



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
02	الفصل الأول الأدبيات النظرية لأثر نظام تخطيط الموارد على أداء المؤسسة الإقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي حول نظام تخطيط الموارد
03	المطلب الأول: ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة
15	المطلب الثاني: المؤسسة ونظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
18	المطلب الثالث: عوامل نجاح ERP وآلية تنفيذه بالمؤسسة
26	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الاقتصادية
26	المطلب الأول : مفهوم الأداء

30	المطلب الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
34	المطلب الثالث : معايير ومؤشرات وقياس الأداء في المؤسسة
41	المبحث الثالث: أثر أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام نظام ERP وصعوباته ومخاطره
41	المطلب الأول: نظام المعلومات كآلية لتحسين أداء المؤسسة
43	المطلب الثاني: أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين الأداء (الاقتصادي، التنظيمي، البشري)
46	المطلب الثالث: صعوبات ومخاطر استخدام نظام ERP
48	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسات سابقة حول أثر نظام تخطيط الموارد على أداء المؤسسة الاقتصادية
50	تمهيد
51	المبحث الأول: دراسات سابقة حول نظام تخطيط موارد المؤسسة
51	المطلب الأول: دراسات عربية
52	المطلب الثاني: دراسات أجنبية
53	المطلب الثالث: تعليق حول دراسات نظام السابق لتخطيط موارد المؤسسة
54	المبحث الثاني: دراسات حول الأداء
54	المطلب الأول: دراسات عربية
56	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
57	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات

58	المبحث الثالث: دراسات حول أثر ERP على أداء المؤسسات
58	المطلب الأول: دراسات عربية
59	المطلب الثاني: دراسة أجنبية
60	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
62	خلاصة الفصل الثاني:
	الفصل الثالث: دراسة الحالة أثر نظام ERP على أداء المديرية الجهوية STAH سطح للشركة الوطنية سونطراك
64	تمهيد
65	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: طريقة الدراسة
70	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
72	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
72	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
83	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
92	خلاصة الفصل الثالث
94	الخاتمة
97	قائمة المراجع
103	الملاحق

قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	الفوائد الملموسة وغير ملموسة	01
22	مصادر برمجيات ERP	02
68	مقياس ليكارت الحماسي	(1-2)
69	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بنظام تخطيط الموارد ERP	(2-2)
69	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة أداء المؤسسة	(3-2)
70	معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع	(4-2)
71	فئات مؤشر الأهمية النسبية	(5-2)
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء إدارة الموارد البشرية	(6-2)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء إدارة الموارد المالية	(7-2)
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة إدارة سلسلة الإمداد	(8-2)
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة إدارة المخزون	(9-2)
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة أداء المؤسسة	(10-2)
82	يمثل تحليل التباين	(11-2)
83	معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة نظام تخطيط الموارد ERP وأداء المؤسسة	(12-2)
84	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط	(13-2)
85	معاملات خط الانحدار المتعدد	(14-2)

87	اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس	(15-2)
88	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر	(17-2)
89	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(18-2)
90	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى المعرفة	(19-2)
91	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة	(20-2)

قائمة الأشكال .

الصفحة	العنوان	الرقم
05	التطور التاريخي لبرمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة	01
15	آلية عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة (قاعدة بيانات موحدة)	02
29	علاقة الأداء بمفهوم الكفاءة والفعالية	03
67	موقع المديرية الجهوية STAH التابعة للشركة الوطنية سونطراك	04
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
73	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
73	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
74	توزيع أفراد العينة حسب مستوى المعرفة بالتكنولوجيا المعلومات	08
75	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	09
75	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	10

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
104	الاستبيان	01
109	مخرجات SPSS	02
115	الشركة المسؤولة عن برمجة نظام ERP في المؤسسة	03

مقدمة

مقدمة

شهد عالمنا المعاصر العديد من التغيرات في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسة 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.

ومن أحدث هذه الأنظمة نظام تخطيط موارد المؤسسة ويتمثل في نظام واحد متكامل يربط جميع عمليات المؤسسة بقاعدة معلومات مركزية، ظهر هذا النظام في فترة الستينات من القرن العشرين، ساهم في تحسين وسرعة تبادل المعلومات بين مستخدمي النظام وله استعمالات من مختلف المؤسسات التكنولوجية الحديثة متعددة المجالات سواء كانت صناعية، تجارية أو خدمية .

وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هدفها فهي بحاجة إلى تقييم أدائها وتحسينه من أجل الوصول إلى تحقيق أعمال تتميز بكفاءة وتكامل والتطور .

ومن المتوقع أن يؤدي الاستخدام الجيد لنظام ERP على التأثير في أداء المؤسسة الاقتصادية إيجابيا، وذلك بسبب تكامل الوظائف الإدارية بالمؤسسة وتوفير المعلومات الدقيقة وكنتيجة لذلك فإننا بحاجة إلى معرفة الأثر من خلال طرح التساؤل الجوهري التالي :

ما مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة الاقتصادية للمديرية الجهوية STAH للشركة الوطنية سوناطراك عين أميناس ؟

ولغرض الامام بالموضوع سنطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المستخلصة من التساؤل الرئيسي سنحاول الإجابة عليها في هذه الدراسة وهي :

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول نظام تخطيط الموارد تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) ؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الأداء المؤسسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) ؟

- ما مدى مساهمة بعد إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من وجهة نظر عينة من عمال المديرية الجهوية
؟STAH

- ما مدى مساهمة بعد إدارة الموارد المالية في تحسين أداء المؤسسة من وجهة نظر عينة من عمال المديرية الجهوية
؟STAH

- ما مدى مساهمة بعد إدارة سلسلة الامداد في تحسين أداء المؤسسة من وجهة نظر عينة من عمال المديرية
الجهوية ؟STAH

- ما مدى مساهمة بعد إدارة المخزون في تحسين أداء المؤسسة من وجهة نظر عينة من عمال المديرية الجهوية
؟STAH

فرضيات الدراسة: انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية والتي هي عبارة
عن إجابة افتراضية وتتمثل في:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول نظام تخطيط الموارد تعزى لمتغيراتهم الشخصية
والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الأداء المؤسسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية
والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)

- توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين بعد إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة.

- توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين بعد إدارة الموارد المالية وأداء المؤسسة.

- توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين بعد إدارة سلسلة الإمداد وأداء المؤسسة.

- توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين إدارة المخزون الانتاج وأداء المؤسسة.

أهمية الدراسة: تتركز أهمية البحث على موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال:

- تكمن أهمية البحث في الأثر الإيجابي من استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في تسيير وربط وظائف
المؤسسة.

- تكمن أهمية الدراسة في معرفة مدى تحقيق المؤسسة أهدافها المرجوة نتيجة استخدام نظام تخطيط الموارد في
تحسين أدائها.

- تكمن أهمية البحث في انه يوجه العاملين والموظفين بمختلف رتبهم بالمؤسسة في التعرف على الأبعاد والعلاقة التي تربط نظام تخطيط الموارد بأداء المؤسسة.

أهداف البحث: يهدف البحث عموماً إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية ومن ثم الإجابة على الإشكالية الأساسية واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها وإبراز أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة بما تشمله من أنظمة فرعية على أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال إعطاء نظرة شاملة على نظام ERP وأهم مؤشرات الأداء ومن الأهداف الأخرى النظرية للدراسة:

توضيح مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبيان كيفية تنفيذه وتشغيله لكونه من أحدث وأنجع الأنظمة في تسيير المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار الموضوع والبحث فيه إذ أن هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

أسباب موضوعية:

- أهمية استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات الحديثة ودوره الفعال في تحقيق الأهداف المرجوة.
- المساهمة في إضافة مرجع جديد فيما يخص نظام تخطيط الموارد.

أسباب ذاتية:

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه، زهو إدارة اعمال وصلته بموضوع الدراسة أو البحث.
- علاقة الموضوع ببيئة الأعمال والمواضيع الجديدة.
- الموضوع متعلق بنظم المعلومات والتكنولوجيا وهو ما يسمح بوجود وتوفر المصادر.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود البشرية: وتتمثل في موظفي المديرية الجهوية STAH للشركة الوطنية سوناطراك.
- 2- الحدود الموضوعية: اقتصر الموضوع على أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة الاقتصادية.
- 3- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في المديرية الجهوية STAH للشركة الوطنية سوناطراك.
- 4- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال المدة من: 2024/4/10 إلى 2024/05/20.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والاجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات، المواقع الالكترونية. بينما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، بدأنا فيها باستخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث وذلك من اجل اختبار فرضيات الدراسة، ومن اجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- الاعتماد على الانترنت بالدرجة الأولى والمواقع العلمية.
- البحث واختيار المؤسسات الاقتصادية التي تستخدم نظام تخطيط المؤسسة.
- عدم قبول المؤسسة بإجراء المقابلة والاكتفاء بقبول بالاستبيان بعناء.

هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث بالطريقة الكلاسيكية ثلاثة فصول.

الفصل الأول: بعنوان الأدبيات النظرية، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة، المبحث الثاني المؤسسة ونظام تخطيط الموارد، المبحث الثالث عوامل نجاح وآلية التنفيذ نظام تخطيط الموارد بالمؤسسة.

الفصل الثاني: بعنوان دراسات سابقة، تطرقنا فيه الى ثلاثة مباحث فأما المبحث الأول دراسات سابقة حول نظام تخطيط الموارد وأما المبحث الثاني دراسات سابقة حول أداء المؤسسة، والمبحث الثالث دراسات سابقة حول أثر نظام تخطيط الموارد على المؤسسة.

الفصل الثالث: تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط الموارد على أداء المؤسسة الاقتصادية للمديرية الجهوية STAH التابعة للشركة الوطنية سوناطراك، حيث تم عرض في المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني نتائج الدراسة وتفسيرها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لأثر نظام تخطيط

الموارد على أداء المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

تشهد المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات سواء كانت منظمات صناعية أم خدمية، وقد دعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم وأساليب جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع وظائف وفروع المؤسسة، وكذا أقسامها لتحقيق مستوى الأداء المتميز والأفضل.

إن استخدام هذه المنظمات لنظم المعلومات المتكامل أو ما يسمى بنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، ذات كفاءة وفعالية من شأنه أن يحقق لها أهدافها المرجوة حيث توفر كافة المعلومات المناسبة في الأوقات الأكثر ملائمة مع الدقة والجودة العالية لمختلف المستويات الإدارية، وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدفق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس إيجاباً على أدائها الوظيفي بل على أدائها الإجمالي.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي حول نظام تخطيط الموارد

المطلب الأول: ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة.

تجدر الإشارة في البداية إلى أن نظام ERP يسمى بالعربية "نظام تخطيط موارد المؤسسة" وأصل تسميته في اللغة الإنجليزية Enterprise Resource Planning وتعني تقريبا بالترجمة الحرفية "تخطيط موارد المشاريع" وهو المصطلح المتداول حاليا والأكثر انتشارا، وهو مشتق من مصطلح "تخطيط موارد التصنيع" (manufacturing resources planning) والمختصرة بـ (PRM2) حيث تم استبدال التصنيع بالمؤسسة للدلالة على أنها أكثر شمولية وأكثر تكامل لجميع وظائف المؤسسة.¹

1- حسب **jean-louis lequeux** فإن مصطلح ERP هو " برنامج تسيير مدمج يجمع مجموعة من تطبيقات الإعلام الآلي مشكلة ومتناسقة مع بعضها بهدف دمج وتحسين عمليات التسيير واضعا مرجعا وحيدا (قاعدة بيانات وحيدة).²

2- ويعرفه " **Haag & Cummings** عبارة عن مجموعة من البرامج المتكاملة لإدارة الأعمال، والمحاسبة، والتمويل، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المشاريع، وإدارة المخزون، وخدمة وإدارة الصيانة، والنقل، والتجارة الإلكترونية، وسلسلة التوريد، وإدارة علاقات الزبائن، والتعاون الإلكتروني، فهو يشمل جميع أنظمة التكنولوجيا والبرمجيات في المؤسسة"³

3- هو عبارة على مجموعة من النظم التقنية التي تعتمد على حزمة من برمجيات التي صممت لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام العملية، وذلك بدمج جميع العمليات الرئيسية للمؤسسة فب نظام واحد

¹ ديدو كمال، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع علوم التسيير، تخصص : العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018 / 2019، ص 11.

² أحمد قايد نور الدين، هلايلي إسلام، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، جامعة بسكرة، 2019، ص 161.

³ -أحمد قايد نور الدين، هلايلي إسلام، نفس المرجع السابق، ص 161.

يخدم جميع الاحتجاجات لكل وظيفة أ أقسام أو فرع، تم ربطه في قاعدة بيانات احدة للنظام، وبالتالي تكون هنا سهولة في تبادل المعلومات وتحسين الاتصالات في جميع وظائف المنظمة.¹

4- مجموعة برمجيات متكاملة تعمل على نمذجة، تنظيم، ترميز، ومعايرة بيانات المعاملات بغرض تحويلها الى معلومات اجرائية تدعم تنفيذ وظائف وأنشطة منظمات الاعمال. كما أن جانب من عمل برمجيات ERP (خصوصا في حالة سيناريو التكامل التام) ينصرف الى توفير الية تراسل منطقي تسمح بإيجاد نوع من تشاركية البيانات ذات البعد العام وبما يعمل على تخفيض مديات الوقت اللازمة لإنجاز سلسلة الوظائف الاساسية والداعمة.²

5- هو تكامل للعمليات الرئيسية للشركة عكس الاستخدام التقليدي للأنظمة متعددة لإدارة أعمال المؤسسة فكل قسم من الأقسام له نظام معلومات حاسوبي خاص يتولى تنفيذ العمليات يوميا وبشكل مستقل عن القسم الأخرى أما نظام ERP يقوم بدمج جميع الأقسام بنظام واحد متكامل له قاعدة بيانات واحدة يستطيع جمع المتعاملين الداخليين والخارجيين والوصول إليه بكل سلاسة.³

الفرع الثاني: نشأة وتطور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):

إن نظام تخطيط موارد المؤسسة الحالي هو في الأساس الجيل الأخير من سلسلة تطورات لنظم المعلومات، التي أدخلت لأول مرة في عام 1950، لإدارة المواد وعمليات التصنيع فهي في الأساس امتداد لتاريخ ما يعرف بالثورة الصناعية، وانتقال من عالم الأيدي العاملة إلى عالم الآلات، مع زيادة الإنتاج وضخامة المستودعات ومشاكل التسويق، فأصبح التفكير في كيفية إدارة هاته المستودعات ومعرفة حاجات السوق من عرض وطلب، لذلك تم العمل على مشروع نظام MRP.⁴

وقد بدأت هذه النظم في التطور وصولا إلى نظام تخطيط مواد المنظمة، والذي بدوره يعتبر ثورة في إدارة المعلومات في الوقتنا الحالي.

1 - أحمد رجب احمد أنصار، إطار مقترح لتقييم الكفاية المعلوماتية لنظم (ERP) للمحاسبة عن عمليات التجارة الالكترونية (بالتطبيق على بيئة العمال الالكترونية المصرية)، المؤتمر السنوي الخامس لكلية التجارة جامعة القاهرة، 2014، ص18.

2 - أحمد علي محمد وآخرون، أثر استخدام برمجيات (ERP) في تحقيق أمثلية الخلق القيمي، ص 4، رابط النشر: <https://www.ckfu.org/attachment.php?attachmentid=228891&d=1419207744>.

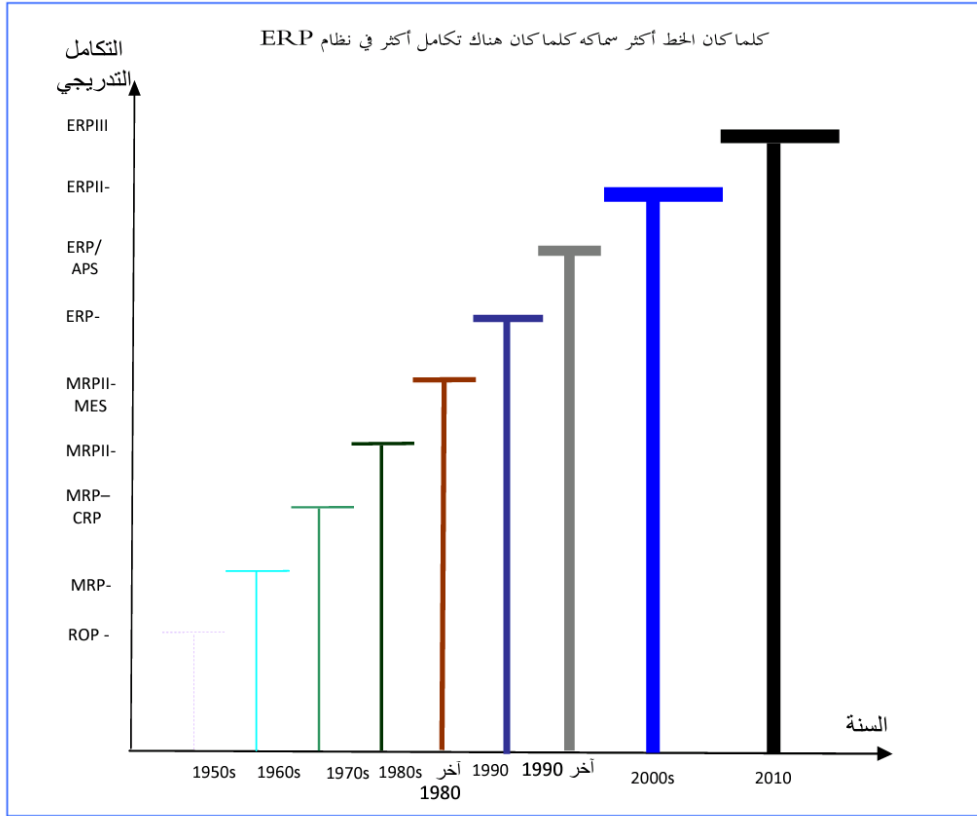
3 - عامر محمد سلمان، أثر تكامل ERP مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشرة، أيار 2008، العراق، ص259.

4 - تامر رشاد بركات، عالم تخطيط موارد المؤسسة، 2012، ص10، موقع النشر: <https://www.noor-book.com/> تاريخ الاطلاع 2024/03/15

ويوضح الشكل (1.1) الجدول الزمني لنظم تخطيط موارد المؤسسة.¹

يبدأ التطور من نقطة إعادة الطلب ومشروع قانون المواد في عام 1950 إلى متكامل تماما نظم ERPII.²

الشكل رقم (1.1) التطور التاريخي لبرمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة



Source: Wickramasinghe, J., (2007). The value relevance of Enterprise ResourcePlanning information, (unpublished doctoral dissertation), Bond University, Australia

أولاً: مرحلة 1950: بدأ ظهور نظام تخطيط موارد المؤسسات من خلال برنامج إعادة الطلب (Reorder Point systems) ROP وهذا لتعزيز إدارة المخزون من خلال الحفاظ على أقل مستويات للمخزون.

¹ -wickramasinghe, jayantha. "the value relevance of enterprise resource planning information." (2007).https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi19L3x4_mGAxXodqQEhSTIAy4QFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fresearch.bond.edu.au%2Ffiles%2F28914631%2FWickramasinghe_Thesis.pdf&usg=AOvVaw1uta22e0abc997IcpP3Fuc&opi=89978449 تاريخ الاطلاع 2024/03/25

² shatha hussien hasan yousef " critical success factors in enterprise resource planning (erp) systems implementation ،p:14 - 17; 2017 /09/30 ،<https://books.altafser.com/book/23328>, تاريخ الاطلاع 2024 /03 /25.

فعلى الرغم من النجاح الذي شهده النظام في البداية من حيث السيطرة على المخزون وتخفيض تكلفة المخزون، إلا أن أداءه انخفض بسرعة لعدم تمكنه من التعامل من التغيرات في الطلب وهذا بسبب اعتمادها على البيانات التاريخية بدلا من البيانات المتوقعة.¹

ثانياً: مرحلة 1960: استجابة للتطور في تكنولوجيا المعلومات وعدم قدرة ROP على السيطرة على المخزون، ظهر نظام سمي (MRP) Material Requirement planning وبما يعرف بالتخطيط للاحتياجات من المواد، والذي يقوم على تعديل خطط الإنتاج الخاصة بالمؤسسة وبالإضافة إلى معالجة التوقع في التغير على الطلب على المخزونات.

ثالثاً: مرحلة 1970: في هذه الفترة ظهرت طريقة نظام التخطيط للاحتياجات القدرة الانتاجية CRP (Capacity Requirement Planning) وهي طريقة محاسبية تستخدم لتحديد أقصى طاقة إنتاجية المؤسسة، حيث يقوم CRP في البداية بتقييم جدول الإنتاج الذي تم التخطيط له من قبل المؤسسة، ثم يقوم بتحليل القدرة الإنتاجية الفعلية للمؤسسة، ثم يقارن بين العمليتين لمعرفة ما إذا كان الجدول الزمني مضبوط حسب القدرة الإنتاجية الحالية، وبذلك يعتبر CRP جزءاً مهماً لضمان قدرة المؤسسة على تلبية توقعات الإنتاج.

خلال هذه الفترة تم دمج نظام PRC مع نظام MRP حتى يكون التخطيط لمتطلبات الإنتاج يتوافق مع التخطيط لمتطلبات القدرة الإنتاجية الممكنة والتي يساهم في نجاح نظام MRP.²

رابعاً: مرحلة 1980: في بداية الثمانينات تطور MRP ليشمل عمليات أوسع، ويدمج جميع العمليات في شركة ويصبح اسمه (MRPII) أي تخطيط موارد التصنيع، حيث انتشرت هذه الأنظمة مما تشجع الكثير لشراؤها نظراً لفائدتها في العمل، حيث يعتبر تخطيط موارد التصنيع (MRPII) طريقة متكاملة للتخطيط المالي والتشغيلي لشركات التصنيع حيث يستخدم نظام MRPII هيكل تنظيمي يتكون من مجموعة من الوحدات تعمل على ضبط الخصائص والوظائف الخاصة بالمنظمة بأكملها على سبيل المثال: الوقوف على تصميم المنتج وتتبع جميع مواصفاته، أيضاً ضمان ومراقبة الجودة، مراقبة إدارة المخزون، القدرة على العمليات الحسابية، والتحكم في

1 - shatha hussien hasan yousef المرجع السابق، ص 15.

2 - موقع investopedia، موقع أمريكي يقع مقره في مدينة نيويورك ويركز على التعليم والاستثمار المالي إلى جانب المراجعات والتقييمات والمقارنات لمختلف المنتجات المالية تمت تحديث الموقع في 07 جوان 2021، Capacity Requirements Planning (CRP): Definition and Procedures (investopedia.com)، تاريخ الاطلاع 26 أبريل 2024

التدفقات المالية، حساب المدفوعات الضريبية، حيث يتم تنفيذ عملية MRPII من خلال مزيج بين الكمبيوتر والموارد البشرية. وقد استمر تطبيق هذا النظام غاية أواخر سنة 1980.¹

خامسا: مرحلة أواخر 1980: في أواخر الثمانينات تم دمج نظام MES مع نظام MRPII وهو كنوع من التطور لنظام تخطيط متطلبات المواد، فأدخل نظام معلومات تنفيذ التصنيع MES من اجل تتبع وتوثيق عند تحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع، وأيضا فإن MES يوفر معلومات تساعد صناع القرار في التصنيع حسب الظروف التالية للمصنع من أجل تحسين الإنتاجية، بحيث تعمل MES للتمكين من التحكم في عناصر متعددة من عملية الإنتاج مثل: المدخلات والموظفين والآلات.²

سادسا: مرحلة 1990: وبحلول عام 1990 تم توسيع مفهوم MRP2 إلى ما بعد مراقبة المخزون والعمليات التشغيلية الأخرى، وتم عرض الجيل الجديد للنظام المتكامل على مستوى المؤسسة ولأول مرة ويسمى نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، حيث يوفر التكامل السلس لجميع تدفقات المعلومات في المؤسسة مثل المحاسبة المالية والموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد ومعلومات العميل.

وبالتزامن مع هيمنة الانترنت في منتف التسعينات، ومع موجة الابتكارات الجديدة ظهرت توجهات نحو التحول باتجاه ما يعرف ببرمجيات تخطيط موارد منظمات الأعمال القائمة على استخدام الانترنت (Oriented ERP Solutions Internet) وبالتالي أصبحت بإمكان الوصول الفوري إلى قاعدة بيانات مباشرة بلا من فلترة واستخلاص البيانات من قواعد بيانات تشغيله.³

سابعا: مرحلة أواخر 1990: ومن اجل تطبيق أفضل لنظام ERP والتحكم أكثر في سلسلة التوريد ظهر نظام APS (Advanced Planning Systems) وتم دمج في نظام ERP انه نظام كمبيوتر متكامل يجعل من

¹ TechTarget Network- ، شبكة من مواقع الويب الخاصة بالتكنولوجيا لتوفير محتوى قيم لحل المشكلات ودعم القرار لمخترفي تكنولوجيا المعلومات ومديري الأعمال <http://whatis.techtarget.com/definition/Manufacturing-resource-planning> -MRP-II تاريخ الاطلاع 2024/03/25.

² McClellan, Michael (1997). Applying Manufacturing Execution Systems. Boca Raton, FL: St. Lucie/APICS. ISBN

ويكيبيديا ، تاريخ الاطلاع https://en.wikipedia.org/wiki/Manufacturing_execution_system موقع تاريخ الاطلاع 2024/03/25

³ - أحمد علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 08.

السهولة تحسين التوريد بأكملها للمؤسسة، إلى التنبؤ بالمبيعات، إلى التسليم للعملاء، إلى تخطيط التوريد وتخطيط الإنتاج. إن هذا النظام بسيط التطبيق لكنه معقد لأنه يتكيف بسهولة مع متغيرات في

الطلب على الموارد، فقد ساعد نظام APS المؤسسات في تحسين معدل خدمة العملاء وتخفيض التكاليف مثل تكاليف التخزين أو النتاج أو العرض أو التوزيع.¹

ثامنا: مرحلة 2000: برز نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP2 في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، إثر مقال نشرته مجموعة (Gartner Group) في سنة 2000، حيث يعتبر الجيل الثاني من حياة ERP لجعله أكثر شمولاً، وهو نظام قائم على الانترنت يوفر الوصول بالسرعة اللازمة لنظام تخطيط موارد المؤسسة لأي موظف وأي شريك خارجي، فقد انتفضت جميع الشركات للتخلص من الأنظمة التقليدية وتحل محلها نظام ERP2 الشامل، الذي نجح في دمج الوظائف الأخرى مثل: إدارة سلسلة التوريد Supply chain management (SCM)، إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) customer relationship management ذكاء الأعمال (BI) Business Intelligence، وتطورت استراتيجيات إدارة الأعمال من التركيز على العمليات الداخلية إلى التركيز أيضاً على العمليات الخارجية.²

وفي سنة 2009 ظهرت الحوسبة السحابية (Cloud Computing) كتحول هيكلي في سوق البرمجيات، بناء على مبادئ بنيت على الانترنت وهذا كان تمهيداً لدخول جيل جديد من أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP2.

تاسعا: مرحلة 2010: نظام تخطيط موارد المؤسسة الجيل الثالث ERP3 المستخدم عالمياً في الوقت الحالي، ويعتبر امتداداً للجيل الثاني ERP2، نظام معلومات مرن وقوي لإدارة العمليات يشتمل على التكنولوجيا

1 - موقع خاص بشركة استشارات عالمية في مجال تخطيط موارد المؤسسة.

https://www.aloer.fr/glossary/aps-advanced-planning-system-definition/ 2024/03/25

² Joseph O. Chan ,Husam Abu-Khadra ,Nidal Alramahi ,ERP II Readiness in Jordanian Industrial Companies ،2011 ،p: 52 ،retrieved: 08/10/2017; from: http://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol11/iss2/5/, 25/03/2024

المستندة إلى الويب والتي تمكن المؤسسات متعددة المؤسسات من تقديم درجات متزايدة من الاتصال والتعاون والديناميكية من خلال النطاق الوظيفي المتزايد وقابلية التوسع عبر أجزاء من المؤسسات المختلفة.¹

ولقد توسع هذا النظام ليستخدم في قطاعات مختلفة وطنية أو أجنبية، عامة أو خاصة، تجارية كانت أو صناعية أو خدمية، صغيرة، متوسطة أو كبيرة، كما أصبح وصول الموظفين إليها بسهولة من خلال تطبيقات الهاتف مباشرة مهامهم من أي مكان سواء داخل المؤسسة أو من خارجها.

الفرع الثالث: خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة.

يتميز نظام تخطيط موارد المؤسسات بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:²

• برنامج: هو مجموعة من البرامج المصممة من قبل الناشر لتلبية احتياجات العديد من المؤسسات وتسويقها مع خدمات إضافية كالمساعدة في التنفيذ، الصيانة، والتدريب ... الخ.

• متكامل (الشمولية): الوحدات الحلقة ليست مصممة بطريقة مستقلة، يمكن أن تتبادل المعلومات وفق المخططات والتصميمات المتوقعة، والواجهات موحدة، هذا الاتصال بين العمليات من الاتساق الداخلي ويؤدي إلى تجنب ازدواجية المعالجات.

• نظام مرجعي واحد: يعني أن كل البيانات التي تستخدمها الوحدات المختلفة تعتمد بطريقة واحدة ومعمارية، أي نفس الشكل وتسير من قبل نوع واحد من البرامج غالباً نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية، تحدد بالمثل، الواجهات، جهاز كالأوامر عن طريق الفأرة، الشاشة، كيفية التحكم، الخ، تحدد بنفس الطريقة بغض النظر عن الوحدات، هذه العملية القوية للبيانات واللغات تبسط الاتصالات وتسهل تعلم المستخدمين.

• مرنة: يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسة مرناً لتلبية الاحتياجات عند التغيير في نظام عمل المؤسسة مستقبلاً.

• نموذج وحدات: يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات ذو تصميم مفتوح، وهذا يعني أن كل الوحدات التي يتكون منها النظام يمكن أن تكون متكاملة ويمكن أن تكون منفصلة عند الحاجة إلى ذلك دون أن

¹ - موقع أمريكي igi-global يحتوي على أكبر قاعدة بيانات في العالم لمصطلحات وتعريفات علوم وتكنولوجيا المعلومات: <https://www.igi-global.com/dictionary/enterprise-resource-planning-erp-systems-and-multi-organizational-enterprise-moe-strategy/69640>، 24 مارس 2024

² - ديدو كمال، مرجع سبق ذكره، ص15.

تأثر على الوحدات الأخرى للنظام؛ كذلك يجب أن يكون النظام قادرا على دعم جميع أجهزة الكمبيوتر المختلفة، التي ربما تتغير لاحقا.

• الشخصية التنظيمية خارج المؤسسة: لا ينبغي أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات محصورا داخل المؤسسة، بل يجب ان يكون خط تواصل ومعاملة جيدة مع المتعاملين الخارجين.

• أداة أفضل: يجب أن يقود نظام تخطيط موارد المؤسسات المنظمة ككل إلى أفضل الممارسات التجارية.

الفرع الرابع: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة.

أولا: المكونات التكنولوجية: تتشكل هذه المكونات بعلاقة ترتيبية بإنجاز المهمة المطلوبة داخل المؤسسة، حيث يكون لها تأثير واضح في نشاط المؤسسة، لذلك لا بد من أن تتوفر في نظام ERP مجموعة من الموارد والمكونات الجوهرية التي تشكل البنية التكنولوجية وهي:¹

1- موارد المعدات Hardware Resources: وتمثل في جميع المعدات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات مثل:

- أجهزة الكمبيوتر والآلات الحاسبة.

- وحدات إدخال مثل لوحة المفاتيح، الفأرة، شاشة اللمس وغيرها.

- وحدات الإخراج مثل الطابعات، الشاشة، والوسائط الصوتية.

- شبكات الاتصال والمعدات المربوطة بوسائط الاتصال المختلفة.

2- موارد البرمجيات Software Resources: وهي مجموعة من التعليمات التي يقوم بتنفيذها

الحاسوب أداء مهام محددة، الخاصة بمعالجة البيانات مثل: نظام التشغيل الذي يدير عمليات منظومة الحاسوب.

3- الموارد البشرية Human Resources: هناك حاجة للأفراد لتشغيل نظام تخطيط موارد المؤسسة،

وهذا المورد يتكون من الاختصاصيين والمستخدم النهائي.

4- موارد البيانات Data Resources: فهي حزمة من البيانات المترابطة منطقيا والتي تصمم لتلبية

احتياجات المستفيدين من المعلومات، وهي أكثر المواد الخام التي تقوم عليها نظام تخطيط موارد المؤسسة في أي مؤسسة.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، 2009، ص 198.

كما تشكل البيانات موارد ثمينة للمؤسسة، ويمكن أن تأخذ البيانات أشكالاً مختلفة، يدوية أو إلكترونية فيقوم نظام تخطيط موارد المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة لأصحاب القرار.¹

5- موارد الشبكات Network Resources: حسب حجم المنظمة ومتطلباتها، توجد ثلاثة أنواع شائعة من الشبكات الخاصة المؤسسية، وهي²:

- الشبكة المحلية (LAN) إن LAN عبارة عن نظام مترابط محدود في الحجم والحيثية الجغرافية. وهي عادةً تصل أجهزة الحاسوب والأجهزة الأخرى في نطاق مكتب أو مبنى واحد. وتستخدم من قبل الشركات الصغيرة أو باعتبارها شبكة تجريبية لعمليات بناء النماذج صغيرة النطاق.

- الشبكات العريضة (WAN) الشبكة المؤسسية التي تمتد عبر مبانٍ ومدن ودول، يُطلق عليها اسم الشبكة العريضة (WAN). بينما تُستخدم الشبكات المحلية لنقل البيانات بسرعات عالية ضمن نطاق قريب، تكون الشبكات العريضة مجهزة للاتصالات بعيدة المسافة التي تتسم بالأمان والموثوقية.

- SD-WAN أو شبكة WAN المعرفة بالبرامج (هي بنية WAN يتم التحكم فيها بواسطة التكنولوجيات البرمجية). توفر SD WAN خدمات اتصال أكثر مرونة واعتمادية يمكن التحكم فيها على مستوى التطبيقات بدون التقليل من القدرة الأمنية وجودة الخدمة.

- شبكات مزود الخدمة: تسمح شبكات مزود الخدمة للعملاء بتأجير سعة ووظائف شبكية مقدمة من خلال هذا المزود. ومن بين الأمثلة لمزودي خدمة الشبكة شركات الاتصالات وشركات نقل البيانات ومزودو الاتصالات اللاسلكية ومزودو خدمة الإنترنت ومشغلو القنوات التلفزيونية الذين يوفران وصولاً إنترنت عالي السرعة.

- الشبكات السحابية: من الناحية المفاهيمية، الشبكة السحابية يمكن رؤيتها على أنها WAN مزودة ببنية أساسية مقدمة من خدمة قائمة على السحابة. وتكون بعض قدرات الشبكة وموارد المنظمة أو كلها مستضافة في منصة عامة أو سحابية خاصة وتتوفر عند الطلب. ويمكن أن تتضمن هذه الموارد الشبكية أجهزة التوجيه الافتراضية، وعرض النطاق، وبرامج إدارة الشبكة، والأدوات والوظائف الأخرى المتوفرة حسب الضرورة.

¹ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، البازوري، عمان (الأردن) 2009، ص 124.

² - موقع Amazon Web Services، للحوسبة السحابية: <https://aws.amazon.com/ar/what-is/computer-networking/>، تاريخ الاطلاع 26 مارس 2024

وتستخدم الأعمال اليوم الشبكات السحابية لتسريع وقت الوصول إلى السوق وزيادة النطاق وإدارة التكاليف بشكل فعال. أصبح نموذج الشبكة السحابية المنهج القياسي لإنشاء التطبيقات وتقديمها للمؤسسات الحديثة.

ثانياً: المكونات الوظيفية:

إن أي شركة تتطلع إلى تسخير الإمكانيات الكاملة لنظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لتحقيق أهدافها وتعزيز أداء الأعمال يجب أن يكون لديها فهم قوي لمكونات تخطيط موارد المؤسسات (ERP). فيما يلي نظرة على ثماني وحدات أساسية لتخطيط موارد المؤسسات (ERP) وكيفية مساعدة الشركات من خلال تبسيط العمليات وتقديم رؤى واسعة النطاق في الوقت الفعلي وهي:¹

1- المحاسبة والإدارة المالية Accounting and Financial Management: يعتبر العمل كمنصة مركزية لإدارة جميع الأنشطة المالية والمحاسبة والإدارة المالية بشكل عام أهم عنصر في نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP). يوجد ضمن هذا المكون أدوات يمكن للشركات استخدامها لتتبع العناصر المالية المختلفة وتخزينها وتحليلها، بما في ذلك الحسابات الدائنة، والحسابات المستحقة القبض، ودفتر الأستاذ العام، والميزانيات والتنبؤات. في بعض الحالات، يمكن لوحدة المحاسبة والإدارة المالية أيضاً تنفيذ مهام متقدمة، مثل إدارة الضرائب وإدارة الأصول الثابتة وتسوية العملات المتعددة.

2- الموارد البشرية (HR) Human Resources: تعد الموارد البشرية، أو إدارة رأس المال البشري (HCM)، ضرورية لإدارة القوى العاملة في الشركة. يوفر مكون الموارد البشرية في نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) أدوات تعمل على تبسيط مهام الموارد البشرية، مثل التوظيف والتعيين وإدارة الموظفين وتقييم الأداء ومعالجة كشوف المرتبات - وقد يكون آخرها أيضاً جزءاً من مكون الإدارة المالية، اعتماداً على مزود تخطيط موارد المؤسسات (ERP).

3- إدارة علاقات العملاء (CRM) Customer Relationship Management: يقوم مكون إدارة علاقات العملاء (CRM) في نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بجمع وتنظيم وتحليل معلومات العملاء، مثل تفاصيل الاتصال وتاريخ المبيعات وسجلات الخدمة، في مستودع مركزي واحد. ويمكن بعد ذلك استخدام هذه البيانات لتعزيز التفاعلات مع العملاء، وتحسين العلاقات، وأتمتة العمليات الرئيسية وتقديم رؤى مهمة. ويمكن

¹ موقع Oracle NetSuite للحوسبة السحابية: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-systems-components.shtml>

تاريخ الاطلاع 26 مارس 2024

أيضًا إدخاله في مكونات ERP الأخرى، مثل المحاسبة والإدارة المالية، أو دمجها مع ميزات إضافية، مثل إدارة أوامر المبيعات وإدارة التسويق.

4- ذكاء الأعمال (Business Intelligence) (BI): يسهل مكون ذكاء الأعمال (BI) على الشركات

تحليل كميات كبيرة من البيانات الأولية من مصادر مختلفة داخل نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، بدءًا من الإدارة المالية وحتى إدارة المستودعات وكل شيء بينهما. يمكنهم هذا المنظور الواسع من تتبع الارتباطات والتبعيات بين الجوانب المختلفة لمؤسساتهم لدعم التوافق التنظيمي. ويمكن لصناع القرار بعد ذلك الاستفادة من الرؤى والاتجاهات المالية والتشغيلية في الوقت الفعلي لاتخاذ قرارات أسرع وأكثر ذكاءً.

5- دارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management) (SCM): تشمل إدارة سلسلة التوريد جميع

الأنشطة المتعلقة بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع وتسليمها إلى الشركاء أو العملاء. في نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، يقوم مكون SCM بتتبع حركة المواد والبضائع عبر سلسلة التوريد، بدءًا من الشراء وحتى التسليم في الميل الأخير. يمكن لمكونات SCM أيضًا إدارة عمليات إرجاع المنتج واسترداد الأموال والاستبدال.

ونظرًا لأن إدارة سلسلة التوريد هي مجال واسع، فقد تقوم أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بتقسيم SCM إلى عدة مكونات أكثر تحديدًا بحيث تتمتع الشركات بمزيد من التحكم الدقيق. على سبيل المثال، قد يتضمن مكون SCM في نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) أدوات متخصصة لإدارة المشتريات والتصنيع والخدمات اللوجستية وإدارة المخزون وإدارة المستودعات وحتى إدارة الطلبات.

6- إدارة التصنيع والخدمات اللوجستية (Manufacturing and Logistics Management): على

الرغم من أن إدارة التصنيع والخدمات اللوجستية قد تندرج ضمن الموضوع الأوسع لإدارة سلسلة التوريد، إلا أنها عنصر شائع في نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP). على سبيل المثال، تقدم أنظمة تخطيط موارد المؤسسات بشكل عام نوعًا من برامج إدارة عمليات التصنيع، مثل أنظمة إدارة الإنتاج أو إمكانات تخطيط الطلب أو مديري الخدمات اللوجستية التابعين لجهات خارجية. تساعد هذه الأدوات فرق التصنيع على تخطيط عمليات الإنتاج ومراقبتها وفقًا للمتطلبات المتوقعة، وإدارة تجميع المنتجات وضمان الجودة، وتخطيط التوزيع وتبعه، ومراقبة عملية التنفيذ من خلال التسليم.

7- إدارة المخزون (Inventory Management): يشير تخطيط موارد المؤسسات (ERP) إلى عملية

دمج ومركزية مجموعة متنوعة من العمليات والأدوات التجارية الرئيسية. الهدف من هذا التكامل والمركزية هو توفير

نهج شامل للأعمال، حيث يقوم سير عمل بإبلاغ سير عمل آخر. على سبيل المثال، تعمل المؤسسات التي تدمج سير عمل التنبؤ والطلب على تبسيط كيفية الحفاظ على مستويات المخزون.

يصف الاختصار أيضاً أنواع البرامج التي تسهل هذه العملية من خلال الجمع بين سير العمل والأدوات التي تستخدمها الشركات للحفاظ على سير العمليات. تعمل أنظمة إدارة مخزون ERP كمنصة مركزية تضم جميع الأدوات التي تحتاجها الشركات لإدارة مخزونها. إن تجميع جميع الأدوات معاً في منصة واحدة يجعل الوصول إلى كل شيء أسهل، مما يوفر وقت المديرين.

تتضمن بعض وظائف نظام إدارة المخزون ERP الشائعة ما يلي: تتبع المنتج، الباركود ووضع العلامات، إدارة الإمدادات، التخطيط اللوجستي، إعداد التقارير، التنبؤ بالمخزون.¹

8- إدارة المستودعات Warehouse Management : يُعرف نظام إدارة المستودعات (WMS) على أنه برنامج مصمم لإدارة حركة المخزون لمعرفة مكان تواجد المنتجات والسلع النهائية في أي وقت لتلبية الطلبات. يمكن أن يكون نظام إدارة المستودعات برنامجاً مستقلاً أو جزءاً من نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الذي يعمل مع وحدات متكاملة أخرى مثل المحاسبة وإدارة الطلبات وإدارة المخزون وMRP وإدارة علاقات العملاء (CRM) والمزيد باستخدام نظام مركزي واحد ومصدر البيانات.²

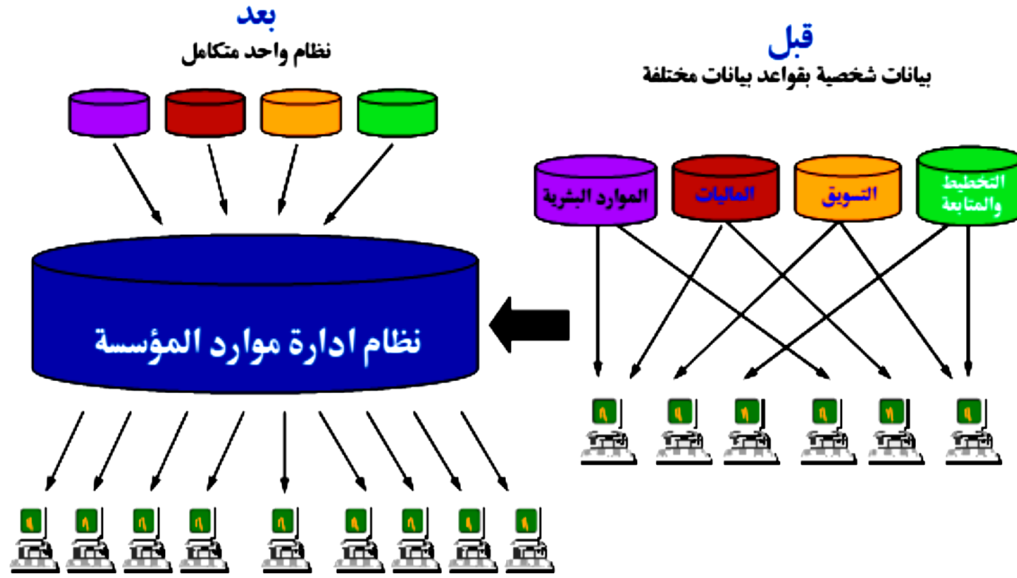
¹ - موقع Optimoroute موقع لمساعدة شركات التوصيل والخدمات الميدانية على زيادة الأداء من خلال تحسين الجدول الزمني وعمليات تخطيط المسار، <https://optimoroute.com/erp-inventory-management>، 2024/03/19.

² - موقع OptiProERP شريك الصناعة الاستراتيجي لشركة SAP: <https://www.optiproerp.com/what-is-warehouse-management-system/>، تاريخ الزيارة 2024/03/28.

المطلب الثاني: المؤسسة ونظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

الفرع الأول: آلية عمل نظام ERP:

الشكل رقم: (1.2) آلية عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة (قاعدة بيانات موحدة)



المصدر: المهدي محمد جبريل، تخطيط موارد المؤسسة، بدون طبعة. جامعة مصراته، ص 31 .

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ أن المؤسسة كانت تملك مجموعة من نظم المعلومات موزعة على جميع الوظائف المكونة للمؤسسة، فلكل وظيفة نظام معلومات مستقل عن الآخر بتطبيقات متعددة ومنفصلة، وربما نجد نظم معلومات إدارة التسويق من شركة ونظام معلومات إدارة الموارد البشرية من شركة أخرى، فلكل نظام واجهة خاصة به ومن أجل تحسين سرعة نقل المعلومات بين هذه التطبيقات مع ضمان الدقة والموثوقية لهذه المعلومات فقد أصبح من الضروري تطبيق التكامل.

ومنه فالتكامل لهذه النظم يهدف إلى تطبيق التعاون والاندماج بنظام واحد يحتوي على قاعدة بيانات موحدة مشتركة من قبل كافة التطبيقات، ويمر على كافة مستويات الإدارة للمؤسسة بشكل عمودي وأفقي بنفس الوقت ويتعدى إلى البيئة الخارجية حتى يوفر للمؤسسة كافة المعلومات وبالتالي تكون المؤسسة قد عاجلت خطر التناقض والتكرار في معالجة البيانات المتعددة.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق ERP بالمؤسسة:

تشير نظرية إطار عمل التكنولوجيا والمنظمة والبيئة TOE إلى أن عملية تطبيق أنظمة المعلومات الحديثة يجب أن تركز على ثلاث بنيات، أبرزها البنية التنظيمية وفيما يلي أهم المتطلبات التنظيمية اللازم توفرها لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP:¹

1- دعم الإدارة العليا: أكدت العديد من النماذج والنظريات والدراسات السابقة أهمية دعم الإدارة العليا لمستخدمي الأنظمة، بهدف تهيئتهم لقبول أنظمة المعلومات الإدارية التي منها نظام تخطيط موارد المؤسسة، وقد أوضح نموذج تأثير الحوسبة في المستخدم النهائي EUCE ضرورة توفر الدعم اللازم من الإدارة العليا، لضمان استخدام النظام وتحقيق الكفاءة المطلوبة، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Noval و Youcef (2016) ودراسة Dezdar (2012) في تصنيف هذا البعد من ضمن المتطلبات التنظيمية.

2- دعم الاتصال: يعد دعم الاتصال بين مستخدمي النظام من المتطلبات التنظيمية الضرورية واللازمة لتطبيقه، وقد تضمنت نظرية إطار عمل التكنولوجيا والمنظمة والبيئة TOE بعد عملية الاتصال لجزء من المتطلبات المطلوب توفرها لتطبيق أنظمة المعلومات، ولقد اتفقت الدراسات السالف ذكرها في دعم الإدارة العليا في تصنيف بعد دعم الاتصال ضمن المتطلبات الضرورية.

3- إعادة هندسة العمليات: يتطلب تطبيق النظام إعادة هندسة عمليات المؤسسة وأنشطتها، بما يتلاءم مع الاستخدام الأمثل له، والذي يحقق الأهداف المرجوة منه، كما ركزت العديد من الدراسات على أهمية هذا البعد، لتجاوز العديد من العقبات التي قد يواجهها مستخدمو النظام.

4- إدارة المشروع: إن من المتطلبات الضرورية لتطبيق النظام، توفر إدارة للمشروع من ذوي الخبرة لتطبيقه بالكفاءة المطلوبة، وقد أكدت دراسة Dezdar (2012) و Al-fawaz (2012) على أهمية هذا البعد، كما أوضح Zhang et AL (2005) أنه لا بد من أن يتم تنفيذ مشروع نظام تخطيط الموارد بشكل فعال من أجل السيطرة على عملية التنفيذ، ومنع تجاوز الميزانية، وضمان التنفيذ في الموعد المقرر وحسب الخطة المعدة مسبقاً للتنفيذ.

¹ - مراد محمد النشمي وسوزان فاروق الحروي، المتطلبات التنظيمية لنظام تخطيط موارد المؤسسة وأثرها في نجاح تطبيقه، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد الثامن وعشرون العدد2، يونيو 2022، ص67. المصدر pdf من الموقع: <https://research.ebsco.com/c/ylm4lv/search?locale=en>، تاريخ الاطلاع 26 مارس 2024

5- ثقافة المؤسسة: يظهر دور بعد ثقافة المنظمة جليا على أداء وسلوك الأفراد؛ لذلك كلما تبنت المنظمة الثقافة الداعمة لقبول التكنولوجيا انعكس ذلك إيجابيا على أداء المستخدمين للنظام، وقلت مقاومتهم للتغيير.

الفرع الثالث: فوائد ERP بالمؤسسة:

من بين أهم الدراسات الرئيسية التي تدرس فوائد النظام هي دراسة استقصائية أجريت في عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل شركة Deloitte Consulting للاستشارات على 62 شركة والتي حققت في الأسباب والفوائد وراء اختبار الشركات لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، حيث قسمت هذه الدراسة إلى قسمين فوائد ملموسة وفوائد غير ملموسة وسوف نعرض في الجدول (3.1) النسب المئوية للشركات التي أشارت إلى الفوائد التي سوف تحقق بالترتيب¹

الجدول رقم (1.1) : الفوائد الملموسة وغير ملموسة

الفوائد الملموسة	%	الفوائد غير الملموسة	%
- تخفيض تكاليف المخزون	32	- إعطاء رؤيا أكثر عن المعلومات	55
- تخفيض عدد الموظفين	27	- تجديد وتحسين العمليات داخل المؤسسة	24
- التحسين من مستوى الإنتاجية	26	- الاستجابة لمتطلبات العملاء	22
- تحسين إدارة الطلبات	20	- تخفيض التكاليف	14
- تحسين دورة الإغلاق المالية	19	- التكامل	13
- التخفيض من تكلفة تكنولوجيا المعلومات	14	- توحيد المقاييس	12
- تخفيض تكاليف الشراء	12	- توفير المرونة	9
- تحسين إدارة السيولة النقدية	11	- العولة	9
- الارتفاع في الإيرادات / الأرباح	11	- حل مشكلة Y2K	8
- تخفيض تكاليف الخدمات اللوجستية (النقل)	9	- أداء الأعمال	7
- التقليل من عمليات الصيانة	7	- سلسلة الطلب	5
- التسليم في الوقت المحدد	6		

Source : danielle. o'leary, enterprise resource planning (erp) systems: an empirical analysis of benefits, journal of emerging technologies in accounting vol. 1 2004 , p68.

¹- Daniel e. O'Leary ,enterprise resource planning (ERP) systems: an empirical analysis of benefits ,journal of emerging technologies in accounting vol. 1 2004 ,p68. From: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=DVk7EKAAAAAJ&citation_for_view=DVk7EKAAAAAJ:HDshCWvjkbEC, 22/03/2024

وذكر (Andrejs Tambovcevs 2013) أن فوائد ERP تظهر منذ استخدامه في المؤسسة وقد تحصل المؤسسة على النتائج التالية:¹

- تعزيز العمليات التنظيمية بالشركة، من خلال تبسيط وتحسين ومراقبة العمليات التجارية ذات الأهمية الكبيرة مثل: المشتريات، المبيعات، شكاوى العملاء، متابعة صيانة المعدات، والعمليات التسويقية وغيرها.
- تخفيضات كبيرة في تكاليف الإنتاج، توفير الوقت في جميع العمليات التجارية.
- القدرة على إدارة شؤون الموظفين.
- توفير نظام لإدارة الجودة، الذي لم يكن مدعوماً في نظم المعلومات التقليدية، وتمكين المؤسسة من تجنب كثرة الأوراق.
- من خلال تنفيذ نظام إدارة التصنيع أصبحت الإنتاجية مرنة وفعالة، وأصبح وقت التسليم أكثر دقة، والتقييم الجيد لمستوى المخزون، وتحسين رضا العملاء.
- تسهيل الاتصالات ونقل البيانات والمعلومات عن المؤسسة بأكملها، حيث أصبح بإمكان الموظفين الوصول الفوري إلى البيانات وفي وقتها المناسب، ويمكنهم الاطلاع على جميع الوثائق والتقارير التي تتعلق بحقوقهم وواجباتهم.
- وأخيراً تتمكن المؤسسة من السيطرة على أنشطة المبيعات وزيادة أرباحها.

المطلب الثالث: عوامل نجاح ERP وآلية تنفيذه بالمؤسسة.

الفرع الأول: عوامل نجاح نظام ERP بالمؤسسة.

وقد أشار أبجيشيك سينغ، بصفتها مدير المشروع المتمرس، تقنيات Microsoft لدفع نجاح المشروع وتعزيز نمو الأعمال. بصفتها قائداً تقنياً أول في Cynoteck، فهو يتمتع بأكثر من عشر سنوات من الخبرة، بشكل أساسي في تقنيات Microsoft Stack، مع أكثر من 13 عاماً من العمل في تطوير البرامج،

¹ - Tambovcevs, A., Tambovceva, T. ERP System Implementation: Benefits and Economic Effectiveness . I Informatics ,p17 ,from: https://www.academia.edu/81435766/ERP_System_Implementation_Benefits_and_Economic_Effectiveness, 22/03/2024

وتخصص في 365 Dynamics و.NET Framework. أشار إلى 15 عاملاً لنجاح نظام ERP بالمؤسسة وهي:¹

1- **فهم واضح للأهداف الاستراتيجية:** نطاق المشروع هو الأساس لاحتياجات المشروع والموارد التي ستكون مطلوبة. لذلك، تحتاج إلى تحليل أهداف العمل والتأكد من أن استراتيجية تخطيط موارد المؤسسات الخاصة بالمؤسسة تلتف حول هذه الأهداف. كما يجب أن تفهم ما يحاول عملك تحقيقه من خلال حزمة ERP للحصول على مشروع ناجح للغاية مع فوائد ضخمة. ويجب التأكد من توثيق كل شيء ووضع توقعات واضحة مقدماً وتحديد الأهداف العامة.

2- **التركيز على التخطيط لتحسين العمليات التجارية:** بعد تحديد أهداف تخطيط موارد المؤسسات الخاصة بك، تأتي مرحلة التخطيط. تخطيط موارد المؤسسات هو منتج برمجي معقد يحتاج إلى وقت للتكامل مع عملك. يحتاج إلى توفير وقتاً كافياً لكل خطوة، والتأكد من أن المعالم الهامة تحظى بالأولوية، وإدارة الجداول الزمنية بإحكام .

3- **مشاركة الفريق:** يجب أن يضم فريق المشروع الأساسي لتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الموظفين الأكثر مهارة من جميع أنحاء المؤسسة بما في ذلك مدير المشروع. كما يجب أن تتمتع هذه الموارد الداخلية بالقدرة على فهم المتطلبات العامة للشركة وأن تلتزم بمسؤولية وسلطة اتخاذ القرار المهمة. كما تحتاج أيضاً إلى معرفة مجموعة من الموارد من مختلف مجالات العمل لتقديم الخبرة في الموضوع. وإذا تم إشراك خبير تكامل استشاري، فإن فريق المشروع لديه علاقة عمل جيدة مع الاستشاريين أيضاً.

4- **نطاق المشروع:** قد يتعذر على نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الخاص بالمؤسسة في البداية تلبية جميع المتطلبات المعروفة للشركة. يجب أن يكون لدى المؤسسة استراتيجية نشر مع الأخذ في الاعتبار أهداف العمل والأدوات والأنظمة الأخرى التي تستخدم بالمؤسسة، ومكونات تخطيط موارد المؤسسات المناسبة بشكل جيد بحيث يكون تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الخاص مصمماً جيداً للأولويات المبكرة للمؤسسة.

5- **إدارة التغيير:** لا تؤدي تطبيقات مشروع تخطيط موارد المؤسسات (ERP) إلى تغيير الطريقة التي يؤدي بها الأشخاص وظائفهم فحسب، بل تؤدي أيضاً إلى معالجة التغييرات التنظيمية والتغييرات لدى من

¹ - موقع Cynoteck لشركة ديناميكية ومهنية لخدمات تكنولوجيا المعلومات تخدم المؤسسات والأفراد، الموقع: <https://cynoteck.com/ar/blog-post/erp-success-factors-that-can-make-or-break-your-whole-operations/>، تاريخ الاطلاع 26 مارس 2024

الضروري أن يكون الوقت كافٍ لتدريب العمال على العمليات والأنظمة الجديدة. هنا، يصبح فريق إدارة التغيير ضروريًا للمؤسسة للتعامل مع التأثير. كما يجب العمل على تشجيع التواصل الجيد بين المنظمة وفريق المشروع. ويجب إشراك المستخدمين الرئيسيين في المشروع وتطويره، من أجل قبول التغييرات بشكل أكثر سلاسة.

6- **تحديد الميزانية بعناية:** سيؤدي تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الخاص بالمؤسسة إلى بعض التكاليف الباهظة، والتي تشمل رسوم ترخيص البرامج، ودعم النظام، والتدريب، ومساعدة عامل التكامل. ومن الضروري الاحتفاظ بحساب التكلفة. كما يجب إضافة هذه التكاليف والميزانية وفقًا لذلك حتى لا يؤدي نقص الموارد إلى مقاطعة خطة ERP الخاص بالمؤسسة. يجب أيضًا وضع في اعتبار التكلفة التي ستحتاجها لما بعد التثبيت.

7- **أدوات إدارة المشروع:** مشاريع تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بحاجة إلى تنسيق صعب بين العمال والتكنولوجيا والعمليات. إذا تم التغاضي عن جزء واحد أو عدم صحته، يمكن أن يتحرك التنفيذ بأكمله عن المسار الصحيح، وينتهي به الأمر في مشاكل وتكاليف كبيرة.

8- **تأكد من أن الجميع على متن الطائرة:** من المهم أن يفهم جميع الموظفين الجوانب الإيجابية لنظام تخطيط موارد المؤسسات الجديد. يمكن أن يتسبب تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات في حدوث تعديلات صعبة للعمليات اليومية، خاصة في حالة عدم استخدام تخطيط موارد المؤسسات من قبل في إحدى المؤسسات.

9- **اختيار شريك ERP الصحيح:** اختيار موفر ERP من ذوي الخبرة في التنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسات. للحصول على أفضل النتائج، يجب أن تجد مزودًا يتمتع بخبرة في تثبيت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) للشركات نفسها التي تمتلكه.

10- **التدريب:** لا توجد خطة أو نهج يمكن أن يعمل في جميع أنحاء المنظمة دون برنامج تدريبي مناسب. قد تكون هناك حاجة إلى مجموعة من التقنيات للحفاظ على كفاءة الموظف. كما يعزز التدريب المشاركة ويقلل من إحباط الموظفين وإحباطهم، وبالتالي يستفيد بسرعة من الإنتاجية.

11- **حدد الإطار الزمني الأكثر واقعية:** يجب إدراك العديد من التوقعات عندما تختار أخيرًا تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، بدءًا من افتراض أن نظام تخطيط موارد المؤسسات سيحل جميع مشكلاتك التنظيمية، إلى تخيل عائد استثمار فوري والمزيد.

- 12- **التكرير والصيانة المستمرة:** عامل النجاح الأساسي لمرحلة التحسين هو قياس الأداء. يجب دائماً التخطيط لتحسينات ما بعد التنفيذ التي يمكن أن تحسن بشكل إضافي الفوائد التي يوفرها نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) للعمل.
- 13- **الالتزام النهائي:** سيؤدي أي تطبيق لتخطيط موارد المؤسسات (ERP) إلى تغيير معاملات النظام وتحديث عمليات الأعمال، مما سيكون له تأثير على كيفية تشغيل الشركة. فيمكن اعتبار المديرين رفيعي المستوى وكذلك المديرين من المستوى المتوسط الذين يقدمون التعليقات باستمرار موظفين إداريين ملتزمين.
- 14- **التقييم والتدريب:** اختبار البرامج والإجراءات، للتأكد من أن التنفيذ يعمل على النحو المنشود. والقيام بقياس النتائج لتحديد مدى جودة الأداء ERP فيما يتعلق بالأهداف. يجب أن تغطي هذه المرحلة اختبار البيانات التي تم ترحيلها بالإضافة إلى تدريب المستخدم النهائي الأساسي. لبدء تدريب المستخدم، يمكن لغالبية مقدمي الخدمة توفير حلول ما قبل النشر وبعده.
- 15- **إقفال المشروع:** من الأهمية إنشاء طريقة لإكمال المنظمة تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات. مع اقتراب المشروع من الاكتمال، يمكن من بناء قنوات واضحة للموظفين للتواصل مع بعضهم البعض. ينطبق هذا أيضاً على تنفيذ إجراءات العمل الجديدة. والاحتفاظ بسجلات شاملة أثناء المشاركة وفي مكان ما يمكن لفريق المشروع بأكمله الوصول إليها بسهولة.

الفرع الثاني: مصادر وتجهيز برمجيات نظام ERP بالمؤسسة.

تعدد مصادر برمجيات ERP ومن أشهرها ما يلي:

جدول رقم(1.2): مصادر وتجهيز برمجيات نظام ERP بالمؤسسة.

	<p>شركة ساب (SAP): تعتبر (SAP) أول موردٍ لنظم تخطيط المؤسسات (ERP)، حيث بلغ عدد المستخدمين أكثر من (12 مليون مستخدم) على مستوى العالم، وتغطي منتجاتها كل احتياجات السوق، (www.sap.com).</p>
	<p>شركة أوراكل (Oracle/ PeopleSoft): تعتبر شركة أوراكل أقوى الشركات من حيث الحلول المقدمة لمختلف القطاعات الصناعية بالإضافة إلى فترة الدعم المقدم للعملاء شركة (PeopleSoft) التي اشترتها في سنة 2004، (www.oracle.com).</p>
	<p>شركة إنفور (Infor): تعتبر شركة إنفور ثالث أكبر مورد لنظام إدارة المؤسسات، وتختص في الحلول المتكاملة لإدارة سلسلة التموين (SCM) وإدارة العلاقات مع العملاء (CRM) وإدارة الموردين (Supplier Management).</p>
	<p>شركة مايكروسوفت دايناميكس (Microsoft Dynamics): كانت تسمى (Microsoft Business Solutions)، وتوفر حلول تكاملية تشمل المالية والتجارة الالكترونية بالإضافة إلى إدارة سلسلة التموين وإدارة عمليات الصناعة (Manufacturing)، ومحاسبة المشاريع وإدارة العلاقات مع العملاء وإدارة الموارد البشرية.</p>
	<p>شركة لوسن (Lawson): تعتبر شركة لوسن من موردي الحلول حسب مقاس الشركات الصناعية التي تشمل إدارة أداء المؤسسات والتوزيع بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية والمالية وإدارة عمليات تجارة التجزئة (www.lawson.com).</p>
	<p>شركة (SSA Global): اشترت شركة (Baan) سنة 2004، تعمل هذه الشركة على توفير حلول خاصة للعملاء في وقت قبلي ذات فاعلية قصوى مع مرور الوقت حسب ما تروح له الشركة.</p>
	<p>شركة إبيكور (Epicor): توفر شركة إبيكور حلولاً للمؤسسات المتوسطة الحجم في جميع أنحاء العالم حيث تشمل مختلف الاحتياجات سواء كانت متكاملة وشاملة أو جزئية تخدم تطبيقات معينة.</p>

المصدر: المهدي محمد جبريل، تخطيط موارد المؤسسة، بدون طبعة. جامعة مصراته، ص18.

الفرع الثالث: طرق وآلية تنفيذ نظام ERP بالمؤسسة.

إن تطبيق ERP ليس بالسهل إنما يحتاج إلى مزيد من التخطيط والدراسة بحيث أنه بعد التنفيذ يكون اختباراه لمدة ثلاث أشهر وتمتد إلى سنة في بعض الأحيان، لأنه يكون أكثر تعقيدا بالمنظمات الكبيرة

وهناك ثلاث طرق معمول بها عالميا وهي:

أولا: طرق تنفيذ نظام ERP بالمؤسسة:

يمكن حصر ثلاثة طرق لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة داخل المؤسسة وهي كالاتي:¹

1- **طريقة التنفيذ على مراحل:** يتم اختيار وحدة من النظام أو أكثر للبدء بتنفيذها وبعد الانتهاء منها يتم تنفيذ وحدة أخرى أو أكثر إلى غاية اكتمال تنفيذ جميع الوحدات مع الربط والتكامل لجميع المراحل وهذه الطريقة الأكثر تطبيقا عالميا.

2- **طريقة تنفيذ كل وحدات النظام على جزء محدد من المؤسسة:** وذلك باختيار مجال معين أو إدارة معينة أو أي نشاط من المؤسسة وينفذ عليه جميع النظم دفعة واحدة، وعند نجاح التطبيق ينفذ على غيرها وهكذا حتى يتم الأمر لكل المؤسسة.

3- **طريقة التنفيذ دفعة واحدة:** وهنا يتم تنفيذ كل وحدات النظام بدفعة واحدة للمؤسسة.

لكل طريقة ذكرناها لها مميزات وعيوب وهذا راجع إلى توفر الموارد المالية والبشرية المدربة، وجاهزية آليات وإجراءات العمل وخاصة البنية التحتية المعلوماتية.

ثانيا: آليات تنفيذ نظام ERP بالمؤسسة:

يستخدم معظم ممارسي تخطيط موارد المؤسسات ERP بعضا من الخطوات أدناه لتنفيذ أنظمة تخطيط موارد المؤسسة بالخطوات التالية

¹ - ديدو كمال، مرجع سابق، ص 39 .

- 1- **الحصول على موافقة:** الخطوة الأولى هي الحصول على موافقة رسمية لإنفاق الأموال وتوجيه الموظفين لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات يشرف الراعي التنفيذي على إنشاء أي وثائق مطلوبة، تتضمن هذه المستندات ما يسمى بدراسة حالة الأعمال أو دراسة جدوى Case Business وتتضمن عادة ما يلي¹:
- تعريف المشكلة.
 - وصف أهداف البرنامج ونطاقه.
 - الافتراضات.
 - تكاليف التنفيذ
 - الجدول الزمني للتنفيذ.
 - مخاطر التطوير والتشغيل.
 - الفوائد المتوقعة.

بمجرد اكتمال حالة العمل، يجب على كبار المسؤولين التنفيذيين إصدار التفويض اللازم لبدء تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات والمضي قدماً.

- 2- **خطة البرنامج:** الخط الزمني Line Time Level-High الذي تم إنشاؤه في حالة العمل يجب تحسينه في خطة العمل ليصبح أكثر اكتمالاً ويجب إتمام الخطوات التالية²:
- **الانتهاء من تشكيل أعضاء الفريق:** يجب تحديد الأفراد الداخليين الرئيسيين بالاسم، يجب تحديد الموظفين الآخرين المطلوبين حسب الدور، يجب اختيار الشركاء الخارجيين ويشمل الشركاء النموذجيين أخصائيو تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات.
 - متخصصون في إدارة تغيير التنظيم.
 - اختصاصيون تنفيذيون.

¹ - عقدي عبد الله، عيساوي عبد الغني، أثر نظام تخطيط الموارد على الأداء التشغيلي للمؤسسة دراسة حالة: الخزينة العمومية في والية أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أدرار، ص10.

² - عقدي عبد الله، عيساوي عبد الغني، المرجع السابق، ص 11-12.

- **استكمال العقود:** يجب وضع اللمسات الأخيرة على عقود البرامج والتكنولوجيا والخدمات الجديدة . خطة ترقية البنية التحتية: تتطلب أنظمة تخطيط موارد المؤسسات التي يتم إنشاؤها داخل الشركة on-premises وليست على السحابة cloud-on في كثير من الأحيان معالجات أسرع، وسعة تخزين إضافية واتصالات محسنة.
- إنشاء خطة عمل وجدول زمني: يجب أن تكون المهام والموارد والتوقيت محددة بقدر الإمكان.
- 3 **تهيئة البرنامج:** هذه المرحلة الأكبر والأصعب وهي تشمل الخطوات الرئيسية التالية:
- تحليل الفجوات: إن فهم الثغرات الموجودة في إجراءات وخطوات العمل الحالية والتطبيقات الداعمة لها يساعد فريق المشروع على كيفية تغيير إجراءات وخطوات العمل بحيث تتوافق مع البرنامج.
- تهيئة المتغيرات: يتم ضبط المتغيرات في برنامج ERP لتعكس إجراءات وخطوات العمل الجديدة.
- إكمال البرمجة المطلوبة: من الناحية المثالية، لا يلزم إجراء أي تغييرات لبرنامج ERP، ومع ذلك قد تكون بعض البرمجة مطلوبة للتكامل مع الأنظمة الأخرى أو لنقل البيانات مع النظام القديم للنظام الجديد.
- ترحيل البيانات: يقوم الفريق بتوحيد تعريفات البيانات ولفحص الملفات الموجودة للتأكد من اكتمال البيانات وجودتها وضمان عدم وجود أي تكرار في البيانات وأخيرا يتم تنظيف البيانات الموجودة وترحيلها إلى نظام تخطيط موارد المؤسسات الجديد.
- اختبار النظام: يتم اختبار النظام للتأكد من أنه يوفر الوظائف المطلوبة والاستجابة المطلوبة.
- توثيق النظام: يتم إنشاء الوثائق الفنية والتقنية المطلوبة، عادة يكون لدى البائع وثائق يمكن تخصيصها وفقا لمعايير المؤسسة.
- ترقية البنية التحتية: إكمال أي ترقية مطلوبة.
- نشر النظام: قبل التحول النهائي عندما يكون النظام الجديد قيد الإنتاج، يجب إكمال العديد من الأنشطة وتشمل:
- تدريب طاقم العمل: يجب تدريب جميع الموظفين على تشغيل النظام وتحديد صلاحياتهم على النظام بدقة.

- خطط للدعم الفني: سيكون هناك حاجة إلى فريق للدعم الفني وذلك للإجابة على الأسئلة وحل المشاكل بعد تشغيل النظام.
- اختبار النظام: يجب اختبار النظام الجديد بدقة لضمان الأمان، والاستجابة وأن النظام يقوم بعمل الوظائف التي يجب أن يقوم بها والتي سبق توضيحها في دراسة حالة العمل أو دراسة الجدوى.
- اتخاذ قرار الانطلاق *Live Go* : بمجرد أن تثق الجهة الراعية التنفيذية بأن نظام تخطيط موارد المؤسسات جاهز، تحتاج المؤسسة إلى التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الاقتصادية.

مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء، وسنحاول في هذا المبحث إعطاء مفهوم شامل للأداء .

المطلب الأول : مفهوم الأداء.

الفرع الأول : تعريف الأداء.

يعتبر الأداء من أبرز مفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة كالبقاء والاستمرارية كما يشمل هذا المفهوم وبالإدارة والموارد البشرية .

وعرف **Akherkhen**: الأداء على أنه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة والأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة .

كما يعرف الأداء على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة¹.

كما تم تعريف الأداء وفق معايير الكفاءة والفعالية (الجودة، الوقت والتكلفة وهناك من يضيف المرونة وسرعة رد الفعل، الإبداع... الخ) وقد تبين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا، لأن من المحتمل أن يؤدي إلى تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفعالية ولتحقيق الكفاءة الأعلى، وكذلك من المحتمل أن يكون هناك إنفاق أكبر.

ويرجع سبب تنوع وتعدد تعاريف الأداء لمفهومه شامل الاستعمال وبناء على ما سبق : يمكن القول أن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف المرجوة باستخدام الأمثل للموارد، باعتباره نظاما شاملا متكاملا وديناميكي.

الفرع الثاني : أهمية الأداء.

تولي المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة للأداء، حيث تتجلى في الأبعاد الثلاث الرئيسية :

- **البعد النظري** : يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المتطلبات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يشمل اختيار زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة .
- **البعد التجريبي** : إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات والبحوث للإدارة الإستراتيجية الأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .
- **البعد الإداري** : يظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجرى في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء².

¹ خديجة دزايت، سعد الله مبروك، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة BATISUD ، مذكرة شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012_2013 ص 03

² معاريف سومية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بريد الجزائر (مراكز مدينة سعيدة) 2019، مذكرة شهادة ماستر، جامعة د. مولاي الطاهر _سعيدة_، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2018/ 2019، ص 03

الفرع الثالث : علاقة الأداء بمفهوم الكفاءة والفعالية.

في كثير من التعريفات للأداء نلاحظ وجود اقتران بين الأداء ومفهوم كل من الكفاءة والفعالية، وحتى يمكننا فهم مصطلح الأداء جيدا وعدم الخلط بين مصطلحات الكفاءة والفعالية فسوف نقوم بشرح كل من الكفاءة والفعالية .

أولا : الكفاءة (l'efficience) تعني الكفاءة بأنها " محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وقل جهد وأسرع وقت ممكن " .

ويوضح Thompson أن أحد أهم محاور الأداء هو الكفاءة، وتعني انجاز الأهداف المحددة بأقل استخدام للموارد، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف .
إذا فالكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة من اجل تحقيق الهدف العامل للمؤسسة.

ثانيا : الفعالية (l'efficacité) : هناك من يعرفها على أنها " القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة "، وهناك من يقصد بالفعالية أنها " مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة " .

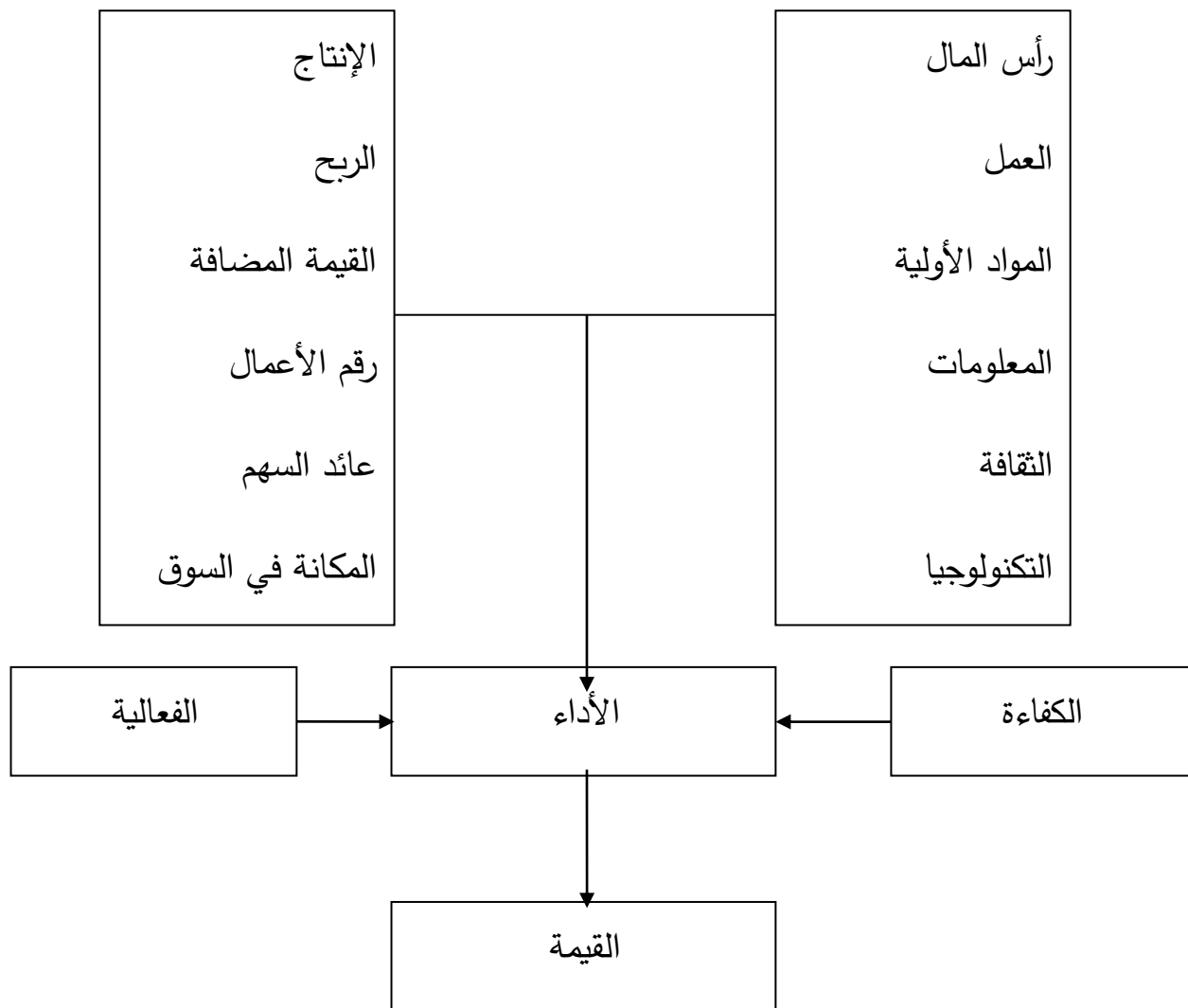
ومنه نستنتج أن الكفاءة تعني بالوسائل والفعالية بالنتائج، وهناك أيضا من يقصد بالفعالية أنها القدرة على تقليل مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة .

ولا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة، إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية : القيمة والتكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة ؛ ومنه يمكن التعبير عن هذه الثنائية بمصطلح القيمة المضافة، والتي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى السلع والخدمات التي تتحصل عليها من الغير .

ومنه فإن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، ويعني ذلك انه عندما نرى أن مؤسسة تمكنت من تحقيق الأهداف الموضوعه، فهي تعتبر فعالة.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن مصطلح الأداء متعدد الأبعاد ووجهات النظر فلا نجد له تعريفا واضحا وموحدا عند جميع الباحثين، فهو يمثل صورة أهداف المؤسسة، ومنه فإنه يعني إما الكفاءة أو الفعالية أو كليهما معا فكثير من الباحثين يربطونه بهما، وبالتالي الأداء له عدة متغيرات أبرزها الكفاءة والفعالية ؛ والشكل يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية .

الشكل 03: علاقة الأداء بمفهوم الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول

الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08_09 مارس 2005.

يتضح لنا من الشكل السابق أن الفعالية والكفاءة وجهان لعملة واحدة فكلاهما يتجهان لوجهة واحدة

وهي تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة، فلا يمكن أن تكون المؤسسة ذات فعالية وبدون كفاءة، فالأساس في

المؤسسات الناجحة أن تكون المؤسسة فعالة وذات كفاءة عالية من اجل تحقيق أداء جيد، فتدنيه تكاليف رأس المال العامل، والمواد الأولية والحصول على المعلومات في اقل وقت وتوفير تكنولوجيا جيدة جميعها ترفع من قيمة كفاءة المؤسسة وبالتالي الرفع من قيمة الأداء، وعند تعظم المؤسسة معدلات الإنتاج، والربح، والقيمة المضافة، ورقم الأعمال، وزيادة حصتها السوقية جميعها تساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

ومنه تحسين أداء المؤسسة، وبالتالي لا يمكن الاستغناء على كلا المفهومين الكفاءة والفعالية لأنهما يساهمان في رفع قيمة الأداء وبدون الكفاءة والفعالية لا يكون هناك أداء للمؤسسة¹.

المطلب الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية .

الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء .

تحتل عملية تقييم الأداء دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية لما لها أثر على استمرارها ونموها وتطورها .

مفهوم تقييم الأداء : أعطى الباحثون عدة تعاريف للأداء منها ما يلي :

التعريف الأول : هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء أهداف تنظيمية وتصميم الأنظمة المعلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية .

التعريف الثاني : هي جزء من عملية الرقابة .

التعريف الثالث : هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها .

التعريف الرابع : يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ، بهدف تطوير العمل وتحسينه، ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف² .

¹ ديدة كمال، اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، شهادة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 17 أفريل 2019، ص48_49

² معاريف سومية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بريد الجزائر (مراكز مدينة سعيدة) 2019، مذكرة شهادة ماستر، جامعة د. مولاي الطاهر _سعيدة_، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2018/ 2019، ص14

الفرع الثاني : فوائد تقييم الأداء .

لتقييم الأداء فوائد نوجزها فيما يلي :

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط .
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة .
- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغيرات جوهرية .
- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط .
- يعتبر تقييم الأداء من أهم دعائم رسم السياسات العامة، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة .

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة .

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تقييم أداء المؤسسة بعض تلك العوامل موجودة داخل المنظمة والأخر خارج المؤسسة وتبعاً لذلك فإن بعض العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج نطاق السيطرة .

أولاً : العوامل الداخلية

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحتاج جميع المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ إستراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيم بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة، الإجراءات، الإحكام، وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار) إذ يمثل هذا العامل أحد العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها بالشكل المطلوب والصحيح .

2- ثقافة المؤسسة

إن ثقافة المؤسسة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المؤسسة التي تملك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.

3- التطور التكنولوجي

لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفقا لطلب الزبون¹.

4- موارد المؤسسة

تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد الخدمات المطلوبة وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه المؤسسة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع .

5- العوامل المالية والإستراتيجية

وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأجل إذ تركز الأهداف قصيرة الأجل على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأجل فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل ومستمر².

¹ بن يمينة إبراهيم، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر- ، شهادة دكتوراه، جامعة أحمد دراية _ أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018، ص131

² علي قاسم حسن العبيدي وجاسم عيدان براك المعموري وعلي كريم الخفاجي، أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء المنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد، 18، العدد2، جامعة كربلاء، العراق، 2010

6- نظم المعلومات

تحتاج المؤسسات إلى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة، إذ أن هذه النظم يجب أن تتصف بالدقة والحيادية وأن تقدم مخرجاتها بالوقت المناسب بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء تلك المؤسسات .

7- القيادة

تعتبر عملية القيادة عملية إلهام الآخرين على العمل والتأثير بهم لإنجاز الأعمال الهامة باعتبارها واحدة من أهم الوظائف الإدارية حيث يمكن اعتبارها القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة بفعالية عالية .¹

ثانيا : العوامل الخارجية

1- الزبائن

إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينيات فلم تعد سوق يتحكم فيها المنتج أي ليس هو السلطة العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض على المنتج لتسهيل طرق التسليم والدفع .

2- المنافسون

إن البيئة الحالية للأعمال توصف ببيئة المتغيرات المتسارعة بسبب التعقيدات البيئية وتساعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تجابه مؤسسات الاقتصادية لذا ينبغي على المؤسسات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة . واليوم أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد إن كانت المؤسسات الاقتصادية تواجه منافسة محلية من مؤسسات محلية تواجه نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت الآن تواجه منافسة حادة من المؤسسات العالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل .

¹ عبد الرحمان مصطفى الملا وثامر ياسر حسين الغزي، عوامل البيئة الداخلية وانعكاساتها في عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد110، العراق، 2017، ص 139

3- العوامل السياسية والحكومية

تؤثر درجة الاستقرار السياسي والتدخل الحكومي في أعمال المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر ويمكن تحديد بعض أهم هذه العوامل :

- القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة العمل (العلاقة بين أرباب العمل والعاملين) .
- القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة .
- القوانين الخاصة بحماية المستهلك .

4- العوامل الاقتصادية

وتعتبر من أهم عوامل البيئة الخارجية ويمكن تحديد بعض متغيراتها :

- القيود المفروضة على حركة التجارة الدولية .
- ميزان المدفوعات التجاري .
- طرائق توزيع الدخل القومي .
- السياسات المالية والنقدية .

5- العوامل الاجتماعية والثقافية

تشير هذه العوامل إلى اتجاهات المجتمع والقيم الثقافية والتي تعتبر الحجر الأساس للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسة والقانونية والتكنولوجية، إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع .¹

المطلب الثالث : معايير ومؤشرات وقياس الأداء في المؤسسة

الفرع الأول : معايير قياس الأداء في المؤسسة

حيث يعرف المعيار على أنه " معدلات قياسية تستطيع الإدارة أن تسترشد بها كأساس لتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات " ؛ فطبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى :

¹ بن يمينة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص133

أولاً - معايير التقنية : تحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والموارد والآلات ومعدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية أو خارجية، مثال : معايير السلامة أملت من خلال اللوائح الحكومية أو مواصفات المصنعين لمعداته .

ثانياً _ المعايير الإدارية : تتضمن التقارير واللوائح، تقييمات الأداء والتي ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية، ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، ومن أجل تحقيق هذا الأخير يجب ما يلي : معرفة العمل، وكمية العمل المنجز ونوعية العمل .

ثالثاً _ المعايير الفنية : تصف حجم ومواصفات المؤسسة، وكذا موقعها وتكاليف مشاريعها¹.

رابعاً _ المعايير الاقتصادية : وتتجلى في المردود الاقتصادي، ومستوى الطلب ومؤشرات اقتصادية أخرى.

الفرع الثاني : مؤشرات قياس الأداء

تستلزم عملية قياس الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات لغرض الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد درجة تطور أي جانب من جانب نشاطها . ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقاً لأبعاد متعددة، وكذا إخضاعها لمختلف التطبيقات العملية لاختبار مدى قوتها القياسية، أي مدى قدرتها تحديد مستويات الإنجاز في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ومقارنة ذلك سواء مع ما أنجز في السنوات السابقة في المؤسسة نفسها، أو مع ما أنجزته المؤسسات الاقتصادية المشابهة، وبصفة عامة فإن القوة القياسية للمؤشرات ترتبط بمدى قدرتها على رسم صورة جلية وواضحة للمؤسسة في الوقت الحاضر تمهيداً لإنجاز صورة أفضل لها في المستقبل .

أولاً: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وترتكز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة . وأهم هذه المؤشرات هي المؤشرات قياس أداء المالي، مؤشرات قياس أداء الإنتاجي .

¹ ميارنا وليال هيثم أحم، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملائمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد (36)، العدد 02، 2014، ص 03

1- مؤشرات قياس الأداء المالي

يوجد الكثير من المؤشرات قياس الأداء المالي سنحاول ذكر أهم المؤشرات :

- هامش الربح : يقيس لنا هذه النسبة ربحية المؤسسة بعد طرح تكلفة البضاعة المباعة، ويعبر عنها بالمعادلة التالية :

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{هامش الإجمالي}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

- العائد على الاستثمار : يقيس مدى كفاءة استخدام موارد المؤسسة، ومدى فعالية سياستها الاستثمارية في تحقيق الأرباح، حيث يعبر عنها بالمعادلة التالية :

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية / إجمالي الاستثمارات (الأصول الثابتة)}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

- معدل تحقق إجمالي الأرباح المخططة : يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأرباح المخططة، ويتم حسابها بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل تحقق إجمالي الأرباح المخططة} = \frac{\text{إجمالي الربح المحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}}$$

- معدل تطور إجمالي الأرباح : يقيس لنا مدى تطور التحسن في الأرباح مقارنة بالسنة السابقة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة السنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة السنة الماضية}}$$

- معدل نمو الدخل : يقيس لنا مدى التغير الحاصل في الدخل بالنسبة لسنة السابقة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل نمو الدخل} = \frac{\text{صافي الدخل للسنة الحالية}}{\text{صافي دخل للسنة السابقة}}$$

- معدل نمو المبيعات : تقيس لنا مدى التغير وتطور رقم الأعمال مقارنة بالسنة السابقة، ويعبر عنها بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل نمو المبيعات} = \frac{\text{إجمالي مبيعات السنة الحالية}}{\text{إجمالي مبيعات السنة السابقة}}$$

- **مؤشرات المردودية :** للمؤشرات المردودية أهمية خاصة، حيث أنها تمثل مرآة هامة لفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية، المالية، والتجارية، ويعبر عنها بالمعدلات التالية :
 - المردودية الاقتصادية = نتيجة الإستغلال / مجموع الأصول
 - المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة
 - المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال¹.

2- مؤشرات قياس أداء الإنتاجي

يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية أربعة معايير (الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت) :

أ - معيار الكمية

- **معدل الإنتاجية :** يقيس لنا مدى مساهمة الموارد المستهلكة في تحقيق الإنتاج، ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

معدل الإنتاجية = المخرجات (الإنتاج) / المدخلات (عمال، آلات، مواد)

- **معدل إنجاز الإنتاج :** يقيس لنا نسبة تحقيق الإنتاج المخطط، ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

معدل إنجاز الإنتاج = الإنتاج المنجز / الإنتاج المخطط

- **معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية :** يقيس لنا نسبة إنجاز الطاقة الإنتاجية، ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية = الطاقة الفعلية للإنتاج / الطاقة المتاحة للإنتاج

ب - معيار الجودة

- **معدل الإنتاج المعيب :** يقيس لنا نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي، ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

¹ نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص255

معدل الإنتاج المعيب = الإنتاج المعيب / الإنتاج الإجمالي

- نسبة التالف : يقيس لنا الإنتاج التالف من إجمالي الإنتاج، ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

نسبة التالف = عدد الوحدات التالفة / الإنتاج الإجمالي

- نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه : يقيس لنا الإنتاج المعاد تصنيعه من الإنتاج الإجمالي، ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه = الإنتاج المعاد تصنيعه / إجمالي الإنتاج

- نسبة الضياع : يقيس لنا نسبة المواد التي تتحول إلى فضلات، ويعبر عنه بالمعادلة التالية¹ :
نسبة الضياع = حجم أو قيمة الفضلات / حجم أو قيمة المواد المستهلكة

3 مؤشرات الغير مالية

أدت التغيرات الحادثة في بيئة المؤسسات إلى إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المؤسسات من خلال استخدام مؤشرات غير مالية ونماذج حديثة تساعد المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية من أجل تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف الموارد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة ومن مميزاتنا أنها لا تلغي دور المؤشرات المالية بل تدعمها وتكملها حيث تغطي الجوانب التالية (الجودة، الابتكار، التجدد، التوقيت المناسب) وتتميز ب:

__ إمكانية تطبيقها على مستوى المؤسسة بسرعة .

__ سهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المؤسسة .

__ ترتبط بالأصول الثابتة غير ملموسة كرأس المال الفكري .

¹ إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، 2007، ص59

__ تتناول مدى استجابة المؤسسة للعملاء وتلبية حاجتهم¹.

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

تحدد المسؤولية الاجتماعية بأربعة مؤشرات تمثل أركان هيكلية للأداء الاجتماعي وهي :

1- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة : يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية، تدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

2- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي لحماية البيئة : يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل البيئة البحرية، المزروعات، الأعشاب الطبيعية و تلوث المياه وما إلى ذلك.

2- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي للمجتمع : ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى

إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية، الثقافية، الرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم، التدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

3- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج : تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرهم من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين².

1 بريك سيف، براح حسام الدين، دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2022/2021، ص32

2 حمارة يمينة، آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإنصاح عنه، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع، جامعة البويرة_الجزائر، ديسمبر 2018، ص06

الفرع الثالث : صعوبات قياس الأداء

تواجه عملية قياس الأداء العديد من الصعوبات، خاصة فيما يتعلق بالأخطاء الواردة بكثرة في مسار هذه العملية، إضافة إلى صعوبة جمع وتوفير كل المعلومات بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالنشاطات والعمليات خاصة في محيط يمتاز بشدة التغير والتعقيد .

وأهم عقبة تواجهها هذه العملية هي كثرة البيانات والمعلومات ما يؤدي إلى إهمال إدارة المؤسسة للكثير منها، وعدم استغلالها، لهذا فهي مطالبة بانتقاء أهم المعلومات التي لها تأثير قوي على أداء المؤسسة، وتحليلها واستخلاص أهم النتائج منها، وجعلها جاهزة للتقييم والاختبار . (2)

إن أول مشكلة تتعرض لها عملية قياس الأداء هي عند التساؤل حول طبيعة المؤشرات المستعملة في التطبيق فهناك من يستخدم المؤشرات المالية وحدها ومنها من يضيف إليها أدوات غير مالية أخرى لقياس الأداء ؛ فقد تعددت المؤشرات المختارة لقياس وتقييم الأداء فليس بقياس النتائج وحدها يقاس الأداء وهذا عندما يكون المقيم حاضرا في مؤسسة خاضعة في عملية التعلم، ففي هذه الحالة من الصعب تقييم الأداء .

إن عدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء له مشاكل كبيرة على المؤسسات من أهمها :

— صعوبة تحديد أهداف المؤسسة وبالتالي صعوبة تحديد الموارد مما ينتج عنه صعوبة مراقبة الأداء¹.

— صعوبة القيام بعملية التخطيط، فتصبح الوسائل أكثر أهمية من الأهداف، فيصبح المسيرين يهتمون بالإجراءات أكثر من اهتمامهم بتحليل المشكل واتخاذ القرارات .

— الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها .

— النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث يتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة².

¹ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، لإسكندرية، مصر ، 2004، ص201

² بركات ربيعة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص54

المبحث الثالث: أثر أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام نظام ERP وصعوباته ومخاطره

بما أن لنظام ERP فوائد فله أيضا آثار سلبية من بينها انه يستغرق مدة تنفيذه وقتا طويلا ومبالغ مالية كبيرة مما يجعل المؤسسات التفكير جيدا في الآثار المتوقعة لاستخدام نظام ERP؛ وبناء على ذلك سوف نقدم في هذا المبحث بدراسة التأثيرات المتوقعة لاستخدام نظام ERP على أداء المؤسسة وفقا لأبعاد متعددة.

المطلب الأول: نظام المعلومات كآلية لتحسين أداء المؤسسة

إن نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الموارد، الأجهزة، البرمجيات، الأفراد، وكذلك إجراءات تسمح بجازة ومعالجة وتخزين وتبادل المعلومات في المؤسسة وفي الوقت المناسب؛ ولضمان نجاح نظام المعلومات لا بد أن يتواءم مع احتياجات المستعملين، بطريقة يسهل استعماله بالإضافة إلى كونه ذو مرونة ويتوافق الجانب التكنولوجي التقني مع الإطار التنظيمي للمؤسسة وكفاءتها البشرية وهذا ليتمكن من تحقيق الغاية منه ألا وهي تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء في المؤسسة والذي يعد انعكاسا لكيفية استخدام موارد المؤسسة واستغلالها بكفاءة وفعالية.

وفي ظل انتشار العولمة والتطور السريع جعل ذلك من المحيط شديد التقلب والتغير، مما جعل من نظام المعلومات عاملا أساسيا ومحفزا للتغيرات الرئيسية سواء في العمليات أو إدارة المؤسسة ككل؛ ويرجع ذلك إلى قدرتها على تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحسين عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى تحسين وتعزيز العلاقة مع العملاء وتطوير تطبيق استراتيجيات جديدة وبالتالي يتحسن أداء المؤسسة.

ومن هنا نجد أن لنظام المعلومات دور مهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال تقديمه لمعلومات حول المحيط الداخلي والخارجي مما يمكنها من استباق الفرص والتحديات وبهذا تتحقق الفعالية في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها.

كما يقوم نظام المعلومات بتحسين إنتاجية أفراد المؤسسة، وهذا لأنها تمكنهم من القيام بالمهام بسرعة وفعالية، فسرعة تبادل المعلومات تسمح للمؤسسة بتسريع العملية الإنتاجية وتوفير منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات واحتياجات الزبائن، فمثلا يمكن أن تحجز تذكرة طائرة أو فندق بواسطة الانترنت وفي أي وقت تريده ومن دون التحرك من مكانك.

وبالتالي أصبح نظام المعلومات يعمل على تحقيق مستويات عالية من الأداء، إذ تساعد وتمكن المسيرين من إحداث تحسينات كبيرة في أعمال المؤسسة، من خلال توفير المعلومات الضرورية والمفيدة سواء عن المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة مما يمكن المسيرين من اتخاذ قرارات فاعلة تحقق الأداء المطلوب¹.

فعند استخدام نظام المعلومات يزيد من قدرة متخذي القرار على تحليل المعلومات مما يساهم في خفض الوقت اللازم لصنع القرار باستخدام أسلوب التحليل بجهد ووقت أقل، وهذا ما من شأنه أن يؤدي إلى اختيار البديل المناسب لحل المشكلة وبالتالي فإن نظام المعلومات باستخدامه يؤدي إلى قرارات ذات جودة عالية.

ومنه يظهر دور نظام المعلومات في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء إذ تمكن الإدارة العليا من إحداث تحسينات فاعلة وكفئة من خلال توفير المعلومات الضرورية وفي الوقت المحدد لتمكينها من اتخاذ قرارات فاعلة تدعم رؤية ورسالة المؤسسة مما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

كما نجد أن لنظام المعلومات علاقة كبيرة بالأداء من خلال ما يلي:

__ تؤدي إلى زيادة وتفعيل قنوات الاتصال بين مختلف أقسام المؤسسة.

__ تحقيق رقابة فعالة لمختلف أقسام المؤسسة ووحدها.

__ تفعيل عملية اتخاذ القرار.

__ توفير الوقت للإدارة العليا.

ومما سبق نستنتج أنه إذا ما أرادت المؤسسة أن تتميز بأدائها عن منافسيها لابد لها أن تستعمل نظام معلومات، وتسعى إلى أن تكون المعلومات التي يقدمها مفيدة مما يحقق معايير الأداء المرتفع والفعال وهذا من خلال تحسين قدرتها الإبداعية والإنتاجية وجودتها؛ ومنه فإن نظام المعلومات له دور كبير ومهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها الكلي.

¹ ديد، كمال، مرجع سابق، ص61.

المطلب الثاني: أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين الأداء (الاقتصادي، التنظيمي، البشري)

أولاً: أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين الأداء الاقتصادي

من المتوقع أن يساهم نظام ERP في ربحية المؤسسة والرفع من قيمة الشركة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أنه يوجد عدد قليل جداً من الشركات التي كانت فوائد استخدام نظام ERP تتجاوز تكاليفه، وان تأثيره على الأداء الاقتصادي والمالي يكون سلبي في أول سنة استخدام لنظام ERP فتأثيراته على المدى الطويل كبيرة وإيجابي¹، ولتقييم وقياس مدى نجاح مشروع نظام ERP في المؤسسة سيكون الاعتماد بشكل أساسي على قياس العائد على الاستثمار، وان أول المكاسب المالية تكون بعد مضي ثلاث سنوات من تنفيذ النظام²، وبالتالي يزيد من القدرة التنافسية وترتفع الحصة السوقية للمؤسسة ويقلل من التكاليف المباشرة ويساهم في رضا العملاء؛ كل هذه التأثيرات تتناسب مع تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة بحيث يشير تحسين الأداء الاقتصادي إلى زيادة حجم المبيعات، تخفيض معدل دوران المخزون، وزيادة معدل دوران الرزائن، ونمو في هامش الربح³.

يعتمد الأداء الاقتصادي على بقاء المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، ويقاس من خلال مؤشرات مالية، لكن لا تعطي نتائج تعكس واقع المؤسسة، ويمكن قياس الأداء الاقتصادي من خلال الجودة

¹ A AJAO, Mayowa Gabriel (2012) (DOCTOR OF PHILOSOPHY (PH.D) IN MANAGEMENT Evaluating The Effect Of Enterprise Resource Planning (Erp) Systems On The Performance Of Commercial Banks In South-West Nigeri -p . a:54 repository.unn.edu.ng:8080/xmlui/handle/123456789/2397 24/04/2024

² clement lacombe(2015) ; contribution a une methodologie et une modelisation pour accompagner les petites entreprises dans l'etude de leur organisation afin de specifier leurs besoins et selectionner une solution erp; docteur de l'université de bordeaux ; p 22-23 https://books.google.dz/books/about/Contribution_%C3%A0_une_m%C3%A9thodologie_et_une.html?id=9Cgj0AEACAAJ&redir_esc=y 2024/04/24

³ Tsai Ming Tien ,et al. "Beyond ERP implementation:The moderating effect of knowledge management on business performance. "Total Quality Management 22.2 (2011):p04 , https://scholar.google.com/scholar?q=Beyond+ERP+implementation:The+moderating+effect+of+knowledge+management+on+business+performance.&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar 2024/04/24

الشاملة والقدرة التنافسية للمؤسسة، فاستخدام **ERP** يؤثر بالإيجاب على الجودة الشاملة ويرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة¹.

ومنه فإن تقييم وقياس الأداء الاقتصادي عند استخدام نظام **ERP** في المؤسسة، هو موضوع معقد فبالرغم من الفوائد والتحسينات التي يوفرها في إدارة المؤسسة فمعظمها غير قابل للقياس على المستوى الاقتصادي.

ثانياً: أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين التطوير التنظيمي

يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة الـ(ERP) مصدر موحد ومحدد يسهل الوصول إليه لكل البيانات والمعلومات، وهذا يؤدي إلى سهولة تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي وتحقيق أعلى مستويات النجاح، وذلك من خلال دعم التكامل الكلي لكل الوظائف على مستوى المنظمة ومن الجدير بالملاحظة أن هناك ترابط قوي بين تنفيذ نظام(ERP) وأنشطة التطوير التنظيمي، فكلاهما يهدف إلى تحقيق التكامل والتحسين في كل العمليات بالمنظمة والوصول بها إلى أعلى مستويات التقدم والأداء.

(أ) أثر جودة النظام على الهيكل التنظيمي:

لا شك أن الهيكل التنظيمي هو أحد أهم العناصر التي تتأثر بتنفيذ نظام الـ(ERP) بكل عناصره، فنظام الـ(ERP) يعمل على تكامل كل الوظائف والأنشطة والعمليات بالمنظمة وبالتالي فهو يؤثر على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتسمح الآليات التي يوفرها نظام الـ(ERP) بتحويل الهيكل التنظيمي إلى هيكل أكثر مرونة بما يتوافق مع احتياجات النظام ومتطلباته. وجودة النظام كأحد أبعاد نظام الـ(ERP) لها تأثير كبير على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وتدعم جودة النظام تبني المدخل الأكثر كفاءة وفعالية في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبدوره يؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة على عملية التغيير التنظيمي، فكلما كان الهيكل التنظيمي أكثر مرونة وفعالية، كانت

¹ maonga isaac momanyi,(2014) enterprise resource planning system adoption and organizational performance of manufacturing firms in Kenya(2017), p: 6
<http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/76836>. 2024/04/24

المنظمة وكل العاملين بها وأصحاب المنافع بها أكثر تقبلاً وتأقلماً مع التغييرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية وغيرها من الأحداث المتغيرة والمستمرة التي قد تطرأ على عمليات المنظمة.

(ب) أثر جودة النظام على القيادة والمهام:

ترتبط أنماط القيادة بعلاقة وثيقة بالتنفيذ الفعال والناجح لنظام ال(ERP)، حيث يؤثر دعم القيادة العليا على نجاح عملية التنفيذ، ومن جانب آخر تدعم فعالية النظام القيادة والإدارة العليا في أداء مهامها المختلفة وذلك من خلال توفير المعلومات والبيانات عن كافة الوظائف والأنشطة بالمنظمة، مما يسهل على الفريق القيادة أو الإدارة تخطيط وتنفيذ المهام بيسر وفعالية مرتفعة. وكلما ارتفعت جودة نظام ال(ERP) كانت منافعه أعلى وأكثر مساهمة في مهام فريق القيادة، ودعم عملية صنع القرارات من خلال توفير البيانات الدقيقة والتوقيتية¹.

ثالثاً: أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء البشري

إن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يغير في تنظيم المؤسسة من وجهات نظر مختلفة، وذلك بالتغيير في المهام والمسؤوليات والاستقلالية وعادات الأفراد العاملين في المؤسسة، فقد ركزت العديد من الأبحاث على تأثير نظام ERP على البعد البشري للمؤسسة، لأنه قبل استخدام النظام كانت لدى الموظفين منهج فردي ومنظم في طريقة عملهم، وبعد استخدام النظام أصبح عمل الموظفين أكثر منهجية وأكثر تنظيماً مما أجبرهم على التعاون الجماعي، ومنه يتغير تصور الموظف ويصبح يدرك أن له مكانه في التنظيم العام للشركة، ومن ثم يتم قياس دوره في الجهد الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي الأخير يجب على المؤسسة التي تريد تطبيق نظام ERP التحكم وإدارة التغيير للموظفين لتحقيق أكبر قدر من الفوائد على مستوى الموظفين، فالإدارة السيئة للتغيير على المستوى البشري تعد عامل خطر يهدد استخدام ERP في المؤسسة.

وبالتالي يتم تقييم وقياس مدى تحسن الأداء البشري من خلال النتيجة التي تحصل عليها الموظفون في مجالات عملهم كمجموعة، فعن طريق استخدام نظام ERP فهو يقوم بتحسين الأداء البشري سواء بشكل فردي أو كفريق عمل واحد.

¹ محمد همام علي عبد الرحمان، أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي دراسة ميدانية، المجلد الحادي عشر، مصر، 2020، ص694

إن الاستثمار في نظام تخطيط موارد المؤسسة لا يكون استخدامه من أجل تحسين الأداء فقط، بل يجب اعتبار ERP احد أصول المؤسسة وليس داعما لأنشطتها فقط¹.

المطلب الثالث: صعوبات ومخاطر استخدام نظام ERP

على الرغم من أن نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) يحقق العديد من المزايا والفوائد للشركات التي تطبق مثل هذه الأنظمة إلا أن هناك مجموعة من الصعوبات والمعوقات والمخاطر التي قد تواجه تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) ومن أهمها ما يلي:

- ارتفاع ميزانية تكاليف الاستثمار المبدئي لتطبيق (ERP): نظم (ERP) تحتاج شبكة معقدة من الاتصالات ونظام متطور من التكنولوجيا المعلومات وإعداد التقارير المالية وغير المالية. ونظرا لتعدد وتشابك نظم (ERP) فإنها تحتاج إلى أفراد يمتلكون خبرة كبيرة في هذا المجال بالإضافة إلى الأدوات اللازمة لتطبيق هذه الأنظمة وكل هذا يتطلب المزيد من النفقات والاستثمارات.
- التطورات والتعديلات المتلاحقة في حزم برامج (ERP): قد توجد العديد من التعديلات في حزم برامج (ERP) وهذا قد يرجع إلى اتخاذ قرارات خاطئة من جانب المتخصصين بتقدير احتياجات الشركة من البرامج مما يؤدي إلى ضرورة إجراء العديد من التعديلات للتغلب على نتائج هذه القرارات الخاطئة والتغلب على مشاكل البرمجة وإعداد التقارير.
- تأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: وتتمثل في أن ضعف البنية لتكنولوجيا المعلومات المتوفرة في الشركة قد يؤدي إلى مشاكل عديدة أهمها البطء في تشغيل نظام تخطيط موارد المشروع.
- ارتفاع معدل دوران أعضاء الفريق: ويرجع ارتفاع معدل دوران أعضاء الفريق بالشركة إلى زيادة كمية العمل وضغوط العمل على الأفراد وضيق الوقت اللازم لإنجاز المهام الموكلة لهم، بالإضافة إلى عدم توافر الخبرات الكافية بين أعضاء فريق العمل وعدم مرونة التعامل من جانب إدارة الشركة.
- التطبيق غير السليم لنظام ERP: يؤثر على الأرباح التشغيلية التي تحققها الشركة ويؤدي إلى تعطيل تسليم البضاعة للعملاء مما يعرض العلاقات معهم للخطر، وهذا يؤثر على الأداء المالي للشركة.
- عدم تحقيق الجدوى من النظام: هذا يعني عدم تحقيق النظام معدل العائد على الاستثمار الذي تم تحديده في مرحلة الموافقة على تطبيقه، وهذا يعد مؤشرا على فشل النظام.

¹ Maonga isaac momanyi; op cit p:6

كما سبق يمكن تقسيم المخاطر المرتبطة بتطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) إلى:

- مخاطر ترتبط بنظام تخطيط موارد المشروع نفسه: هذه المخاطر تنشأ عند القيام باختيار برامج غير مناسبة لاحتياجات الشركة مما يتطلب تعديل برامج النظام لكي تتلاءم مع هذه الاحتياجات.
- مخاطر ترتبط بنظم المعلومات: هذه المخاطر تنشأ من وجود بنية تحتية ضعيفة لنظم تكنولوجيا المعلومات حيث يؤدي ذلك إلى بطء تشغيل نظام تخطيط موارد المشروع.
- مخاطر تنظيمية: هذه المخاطر تنشأ عند تطبيق النظام بشكل غير سليم حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع معدل دوران أعضاء فريق تنفيذ البرامج وبطء تسليم البضاعة للعملاء مما يؤثر على علاقة الشركة بعملائها.
- مخاطر مالية: ترتبط هذه المخاطر بارتفاع تكاليف تطبيق هذا النظام مما يؤدي إلى فشل النظام في تحقيق العائد المتوقع منه¹.

¹ فيصل عايض خزام الروقي، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على الأداء المالي والسوقي لشركات الصناعة المدرجة في السوق المالية السعودية، مجلة الجديدة المحاسبية، نظام إدارة المجالات، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، العدد 1، المجلد 07، 2020، ص 21

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل إلى التعرف على الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بهذا النظام كالمفهوم والنشأة و تطوره التاريخي وخصائصه ومكوناته وآلية عمله ثم إلى متطلبات تطبيقه وعوامل نجاحه التي تعد أهم عنصر، ومصادره وطرق وآلية تنفيذه.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه مفاهيم عامة حول الأداء وأهميته وعلاقته بمفهوم الكفاءة والفعالية ثم تطرقنا إلى أهم مفاهيم تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية وفوائدها والعوامل المؤثرة بها ثم إلى معايير ومؤشرات قياس الأداء وصعوباته.

وفي الأخير تطرقنا لأثر أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام نظام ERP وصعوباته ومخاطره

الفصل الثاني

دراسات سابقة حول أثر نظام تخطيط

الموارد على أداء المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا وذلك من أجل المقارنة بينها وبين دراستنا والتطلع على النتائج المتوصل إليها والأبعاد أو المتغيرات التي تم الدراسة عليها بحيث تناولنا نوعين من الدراسات العربية والأجنبية.

المبحث الأول: دراسات سابقة حول نظام تخطيط موارد المؤسسة.

المطلب الأول: دراسات عربية.

1- دراسة لواتي خاتمة، رجم خالد، غطاس محمد الصادق بعنوان: تحليل واقع استخدام نظام

تخطيط موارد

المؤسسة في المؤسسات البترولية الجزائرية

دراسة نشرت في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى نجاح تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والمؤسسة الوطنية للتنقيب، واستعانوا في دراستهم على أدوات المقابلة والاستبيان حيث تم توزيع الاستبيان على مسيري ومستخدمي ERP في المؤسساتين حيث بلغ عددهم 22 فرد، وقد توصلت الدراسة إلى ان تخطيط موارد المؤسسة يساهم في تحقيق التكامل بين جميع الوظائف في المؤسساتين وتوفير المعلومة لمتخذي القرار، أما عن مدى النجاح فقد تم التوصل إلى أنه لم ينجح بالنسبة المتوقعة وذلك لعدة أسباب أهمها:

- عدم اهتمام المؤسساتين بإدارة التغيير.
- عدم استقرار فريق المشروع.
- غياب التحفيز المتعلقة بالمشروع.

كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسساتين فشلنا بنسب متفاوتة في الاستغلال الأمثل للنظام إضافة إلى ضعف بعض السياسات الأمنية.

2- دراسة محمد همام عبد الرحمان بعنوان: أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق

التطوير التنظيمي في شركات قطاع الكهرباء في جمهورية مصر العربية.

دراسة نشرت في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ولقد دفت الدراسة إلى دراسة واختبار أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي في شركات قطاع الكهرباء في جمهورية مصر العربية والتوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في منظمات قطاع الكهرباء محل الدراسة،

والوزارات ذات العلاقة، والشركات العامة والخاصة، والجهات والمؤسسات المختلفة، والمهتمين بهذا المجال. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الجودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي.
- وأن جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة يساهم في تحقيق التكامل في البيانات والمعلومات مع الأقسام المختلفة.
- كما أنها أوصت بالاستفادة من طبيعة الأثر الإيجابي لجودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي في تلك الشركات وضرورة أن تضع إدارة الشركات من ضمن اهتماماتها الرئيسية وجود معايير محددة لتطوير النظام، لتحقيق التكامل في البيانات والمعلومات مع الأقسام المختلفة، والاستفادة من جودة النظام في زيادة مستوى الأداء بشركات القطاع محل الدراسة.

المطلب الثاني: دراسات أجنبية.

1- دراسة ماهيش غوبتا وأمارمريت كوهلي (Mahesh Gupta and Amarpreet Kohli) بعنوان نظم تخطيط موارد المؤسسة وانعكاساتها على وظيفة العمليات (Enterprise resource planning) systems and its implications for operations function .

[https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497204001841)

[497204001841](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497204001841)

نشرت الدراسة بموقع science direct وهدفت إلى تقديم لمديري العمليات لمحة موجزة عن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وإلقاء الضوء على آثارها على وظيفة العمليات. على وجه التحديد، وإعطاء نظرة عامة واسعة النطاق لأنظمة تخطيط موارد المؤسسة. باستخدام SAP R/3 كنظام مثال، ومناقشة كيف يمكن لنظام تخطيط موارد المؤسسات أن يساعد في تعزيز استراتيجية الأعمال واتخاذ قرارات العمليات المتسقة: تصميم العمليات، وتخطيط وجدولة الإنتاج، وإدارة المخزون، وإدارة الجودة، وإدارة الموارد البشرية.

2- دراسة سامويل ماتندي و باتريك اغاو (Samwel Matende and Patrick Ogao) بعنوان: نظم تخطيط موارد المؤسسة وانعكاساتها على وظيفة العمليات.

(Enterprise resource planning systems and its implications for operations function)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221201731300>

2120

نشرت الدراسة بموقع science direct وهدفت إلى أن إدخال نظام معلومات مثل نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسة يجلب معه تغييرات في كيفية عمل المستخدمين. يتقاطع نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مع الوحدات الوظيفية المختلفة للمؤسسة، وبالتالي إذا لم تتم إدارته بشكل صحيح أثناء تنفيذه فقد يؤدي إلى مقاومة المستخدمين. لقد ركزت تيارات البحث المختلفة حول أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بشكل أساسي على اعتماد تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، وقياس النجاح، وعوامل النجاح الحاسمة (CSFs). ولأنه هناك ندرة في الدراسات حول مشاركة المستخدمين ومساهمة المستخدمين في التنفيذ الناجح لأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP). استعرض هذه الدراسة الأدبيات المتعلقة بتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بهدف بناء حالة لإشراك المستخدمين في هذا التنفيذ.

المطلب الثالث: تعليق حول دراسات نظام السابق لتخطيط موارد المؤسسة.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة توصلنا إلى أن استخدام هذا النظام له أهمية كبيرة ومنها:

- الحصول على المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من الجوانب المالية والتي تتحكم في سير العمل بشكل كبير.
- الحد من الأخطاء التي تنتج عن الطرق التقليدية التي من بينها برامج الأكسيل أو استخدام الأوراق.
- تدعيم فرص اتخاذ القرارات الصائبة للمؤسسة من خلال تسريع العمليات وأنها تتم بشكل لحظي شاملة كل التفاصيل.
- إمكانية التحكم في المميزات التي تحصل عليها بناء على الاحتياجات التي تريدها الشركة.
- العمل بمرونة كبيرة لكي يتم من خلالها إعادة البرمجة لكي يكون البرنامج في النهاية مطابق لكل احتياجات الشركة.
- التطور الكبير بهذا النظام المواكب لكل التطورات التكنولوجية والاستعداد لكل ما هو جديد.

- الاستعداد لكل من أنظمة الذكاء الصناعي ومنصات بلوك تشين والأعمال الآلية وسهولة التخزين والبيع.
- المهام المملة يمكن التخلص منها الآن من خلال نظام الأتمتة والتي توفر الوقت والجهد.
- العمل على إصدار التقارير وتوضيح نتائج دقيقة لها، وإصدار التقارير النهائية لها.
- يدعم إدارة المحاسبة في المؤسسة وتسهيل عليهم عمليات الحسابات وتدقيق العمليات المالية.
- تطوير أداء الموظفين في المؤسسة وتدريبهم على أعلى مستويات الاحترافية في أداء المهام الإلكترونية والتقنية.
- إصدار مستويات التشفير والحماية الكاملة لكافة البيانات المختلفة والحفاظ على سرية تلك المعلومات.
- القدرة على التواصل ما بين المؤسسة وبين العملاء وتدعيم إمكانية تطوير التفاعل فيما بينهم.

المبحث الثاني: دراسات حول الأداء

المطلب الأول: دراسات عربية

1- د. قصير بن عودة، د. مختار يوب، بعنوان نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000

تهدف هذه الدراسة في مجملها، إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء وعملية التحسين المستمر في المنظمات باعتبارها بعد أساسي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة TQM.

ولتحقيق أهداف وأغراض الدراسة تم توزيع استبيان على عينة قدرت ب 200 عامل، بالمؤسسة الإنتاجية للصناعات الميكانيكية ORCIM بولاية غليزان، حيث عولجت بياناتها باستخدام SPSS،

وقد توصلت الدراسة بمنهجها الوصفي الذي اعتمده الباحث إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم الأداء وعملية التحسين المستمر، كما مكنت الدراسة إبراز ما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تحقيق أهداف ونجاح المنظمات. وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة تعميق نظرة المسؤولين والمدراء إلى إستراتيجية تقييم أداء العاملين، وغرس ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة، وإرساء مبادئ الجودة الشاملة. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

__على المنظمات التركيز على إستراتيجية تقييم الأداء والتكثيف من ضبط وسائلها وتحديثها مما يتوافق مع عملية التحسين المستمر.

__يتوجب على المؤسسات خلق مناخ تنظيمي تسود فيه القيم الموجبة والمحفة للإبداع والتحسين.

__ضرورة تعزيز الوعي والحس لدى جميع العاملين سواء كانوا إداريين أو منفذين أو مسيرين.

2- عبادة سيد علي، ميهوب فارس، بعنوان دور تقييم الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في

المؤسسة الاقتصادية

تهدف الدراسة إلى إظهار دور تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، بغرض مراقبة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها حيث أصبح إلزاما على المدير المالي قياس عدة مؤشرات ونسب تقييميه سواء تقليدية مثل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية أو الحديثة مثل القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، وذلك بالاعتماد على المعطيات المتوفرة في القوائم المالية بهدف إظهار الصورة الصادقة للوضع المالية للمؤسسة والتي تساعد بدورها في اتخاذ القرارات المالية السليمة.

ومن خلال الدراسة التطبيقية لحالة مؤسسة "كوندور" توصلت الدراسة إلى أن هذه الأخيرة تعيش وضعاً مالياً مقبولاً ومع ذلك يستدعي منها اتخاذ قرارات في مجالات التمويل والاستثمار وغير ذلك بغرض تحقيق مستويات مرضية، ومريحة في المستقبل. ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

__إن الهدف من تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية هو التحقق من الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة.

__عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة وبالاعتماد على القوائم المالية المختلفة تساعد على اتخاذ القرارات المالية السليمة.

__يجب على المؤسسة أن تتخذ قرارات مالية من أجل تحسين أدائها المالي من خلال التمويل عن طريق رؤوس الأموال الدائمة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1-دراسة Hamid reza Wakilifard، (2013)

Evaluating the Effects of ERP system on Performance and management Accounting in Organization بعنوان:

الهدف من هذا المقال هو دراسة ما إذا كانت نظم تخطيط موارد المؤسسة تتسبب في زيادة كفاءة الأداء وتحسين الممارسات الإدارية والمحاسبية وما ينجم عنه من تغيير في المؤسسة، وقد تطرق الباحث إلى أبعاد الأداء من حيث (وحدة البيع، وحدة التخطيط، وحدة الإنتاج، وحدة التخزين، وحدة المشتريات، وحدة المحاسبة)، وقد تم اختيار عينة تتكون من 50 شخص ذو كفاءة وأكثر إطلاعاً على المنظمات التي نفذت ERP وتم تصميم استبانة ووزعت عليهم وقد أشارت النتائج إلى أن:

نظم ERP لها تأثير على أداء المنظمة، وتحسين من إجراءات المحاسبة.

ويقترح الباحث في نهاية الدراسة كنتيجة عامة على أنه يجب على المنظمات الحرص على تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة من أجل: تعزيز كفاءة الأداء، التقليل من الوقت عند المهام المحاسبية، ووقت أكثر من أجل تحليل البيانات وتقييم الأداء، وتوفير البيانات في الوقت المناسب، وكذلك تحسين دقة وصحة التقارير.

2- دراسة Nicolaou، Somnath Bhattacharya، (Andreas I. 2006)

Organizational performance effects of ERP systems usage: The impact of post- implementation changes بعنوان:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التنظيمي، وذلك بدراسة مدى تأثير الشركات إلى تبني استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة على أدائها المالي المتمثل في الأبعاد التالية) العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، العائد التشغيلي على الأصول، العائد على المبيعات، الإيرادات التشغيلية على المبيعات، تكلفة السلع المباعة، النفقات على المبيعات، حساب المبيعات) ولمدة طويلة، وقد تم الوصول في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المختلطة التي تكشف إن لـ ERP تأثير على الأداء المالي، مما قد تكون مكسب للمنظمة أو خسارة أن لم يتم الاستغلال الأمثل لـ ERP بعد تنفيذ النظام؛ فقد

اهتمت هذه الدراسة بمدى التغيرات ل ERP بعد التنفيذ أي الإطار الزمني هو المؤثر على قدرة المؤسسة على المحافظة على أدائها المالي ولمدة طويلة، وخلصت الدراسة إلى أن طبيعة تحول النظام بعد التنفيذ له أهمية في التأثير على الأداء المال للمؤسسة وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من 247 شركة في نيكولا وخلصت النتائج بعد الدراسة الميدانية إلى أنه من الضروري زيادة الوعي لدى الشركات بأهمية ERP بعد تنفيذ التغيرات اللاحقة للنظام تساعد في قضايا التنفيذ أو التصميم، وبذلك يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات

وبعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء توصلنا إلى أنه جزء أساسي يساهم في عدة معايير من بينها:

* غرس ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة.

* إرساء مبادئ الجودة الشاملة.

* تعميق نظرة المسؤولين والمدراء إلى إستراتيجية تقييم أداء العاملين.

* إن الهدف من تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية هو التحقق من الاستخدام الأمثل لمواردها

المختلفة.

المبحث الثالث: دراسات حول أثر ERP على أداء المؤسسات

المطلب الأول: دراسات عربية

1- لعيدي جبرائيل، بن تومي عبد السلام، أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في أداء المؤسسة

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في أداء المؤسسة وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اقتصادية، وقد تم تقسيم البحث إلى جزئين جزء نظري تم التطرق فيه إلى أبرز المفاهيم المتعلقة بنظام ERP وأيضا إلى مجموعة من المفاهيم والأساسيات المتعلقة بأداء المؤسسة، أما الجزء الثاني فقد تمثل في الجانب التطبيقي لمؤسسة SAP.

للوصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توظيف المقابلة كأداة بحثية رئيسية حيث أجريت مع مستشار الشركة في ميدان الدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية في معالجة البيانات ولاختبار الفرضيات، ولقد تم التوصل إلى:

__نظام تخطيط موارد المؤسسة SAP بالجزائر يقدم خدمات للمؤسسة تشمل جميع الأقسام داخلها ويسهل من مأمورية للمؤسسة من أجل الوصول للمعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يسهل عملية اتخاذ القرار وهذا ما يحسن من أدائها.

__يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP المؤسسة في اختيار الموردين الأفضل لها بما يتناسب وإستراتيجيتها حيث يوفر المعلومات اللازمة فيما يخص الموردين الأفضل سعرا، والأسرع وقتا، وهذا ما يزيد من فعاليتها، ويحسن من أدائها.

__يزيد نظام تخطيط موارد المؤسسة من كفاءة العمال وإنتاجيتهم وكذا تحسين أدائهم عن طريق تنظيم وفصل الأعمال والمسؤوليات لكل مسيري القطاعات حتى لا يكون هناك تداخل وتشابك في المهام وتنظيم الأعمال وفق إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الثاني: دراسة أجنبية

1- دراسة (Lilia Gharsallah، 2006) بعنوان:

Impact De L'erp sur La Performance: Cas D'igl

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة تأثير تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة، حيث تناولت الدراسة في الجزء النظري مفهوم التكامل وتقديم نظام تخطيط موارد المؤسسة باعتباره تكنولوجيا التكامل أما الجزء التطبيقي كان محاولة إيجاد رابط بين تكامل نظام المعلومات من خلال ERP وتحسين أداء المؤسسة بدراسة 3 جوانب تعكس الأداء العام للشركة وهي كالتالي:

__الأداء التنظيمي من خلال 8 أبعاد (توفير الوقت، جودة الخدمة، دورة التشغيل، اقتصاد الموارد المعرفية، السيطرة على المواعيد وتحسين الخدمة، تحسين النتيجة)

__أداء الموارد البشرية من خلال 8 أبعاد (متابعة الأهداف، نوعية القرارات من المسؤولين، المساعدة في صنع القرارات، عدد تدريب الموظفين، إنتاجية المستخدم، معارف الموظفين، رضا الموظفين، تبسيط مهام العمل.

ولعرض جميع البيانات قامت الباحثة بدراسة حالة في شركة متخصصة في بيع أجهزة الكمبيوتر (IGL) وقد استعملت الباحثة عدة طرق لجمع البيانات من خلال تحليل الوثائق، والملاحظة، و الإستبانة وخلصت نتائج الدراسة كالتالي:

__من خلال نتائج الدراسة تبين أن تنفيذ ERP في الشركة محل الدراسة قد كان له تأثير في تحسين الأداء التنظيمي أكثر من الأداء الاقتصادي والأداء البشري.

__أن نظام ERP مفيد للشركة عند استخدام التكنولوجيا في المراحل الإنتاجية والإدارية والتشغيلية، وبالتالي قد حسن من الإنتاجية الإدارية و الإنتاجية التشغيلية.

__وبعد معالجة وتحليل معلومات الاستبيان تبين أن استخدام ERP في شركة igl قد حسن من أداء الأعمال.

وقد لاحظ الباحث أن القسم إدارة المبيعات وإدارة المشتريات سلبا في تعامله مع ERP، وأيضا عدم استعمال النظام في قسم الأسهم.

وفي الأخير أشار الباحث إلى أن نظام ERP يمكن أن يكون عاملا أساسيا لجميع الشركات في تحسين الأداء والتفوق على منافسيهم.

2-دراسة (Cedric Alexander، 2009) بعنوان: A Case Study Exploring The Effectiveness Of Erp Integration towards Managerial Performance

تهدف هذه الأطروحة إلى استكشاف فعالية تخطيط موارد المؤسسة المتكامل على الأداء الإداري، وذلك بدراسة الأثر الذي تخلفه هذه النظم عند تنفيذها على أداء المديرين وأنشطة الأعمال. حيث أجريت دراسة الحالة على مؤسسة متوسطة الحجم تقع شرق الولايات المتحدة، وذلك باستخدام المقابلة مع مديري المؤسسة والإستبانة وقد وجهت أسئلة المقابلة إلى عينة تكونت من 20 إلى 40 مديرا ومشرفا- حيث تمحورت الأسئلة حول ERP قبل استخداماته وبعد استخدامه وخلصت الدراسة إلى أن استخدام ERP فشل ولم يحقق الأهداف المرجوة منه وذلك بتوفير البيانات والمعلومات التي يمكن استخدامها للرفع من مستوى الأداء في جميع أنحاء الإدارة وهذا ما سبب افتقار المشرفين على النظام أو المديرين للتدريب اللازم على استخدام نظم، ERP وبالتالي تؤثر على أداء المديرين لمهامهم بما يتماشى مع رضا الموظف، وقد خلصت الدراسة أيضا إلى انه ومن اجل الحد من الآثار السلبية المحتملة على الأداء الإداري، يجب التكوين والتدريب المستمر للمديرين والموظفين.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا وهو أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على أداء المؤسسة الاقتصادية والبالغ عددها 8 دراسات وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع نظام ERP في الجانب النظري.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إطارها الزمني والمكاني.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأداء.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين المتغيرين.

- ✓ تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في أن الدراسات السابقة تدرس نظام تخطيط الموارد ERP في أكثر من مؤسسة أما الدراسة الحالية فقد اقتصر على مؤسسة واحدة.
- ✓ تناولت بعض الدراسات السابقة إبراز الجوانب الإيجابية لنظام تخطيط موارد المؤسسة والجوانب السلبية وربطها بمدى تأثيرها على المؤسسة وتأتي دراستنا كتكملة لهذه الدراسات وهي دراسة تبين أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم استعراض أهم الدراسات السابقة التي قسمناها إلى ثلاث مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول لعرض دراسات عربية و أجنبية متعلقة بموضوع نظام ERP والتعليق عليها، أما المبحث الثاني فهو يخص دراسات عربية و أجنبية في موضوع الأداء والتعليق عليها.

وفي المبحث الأخير قمنا بعرض دراسات عربية و أجنبية أيضا تخص مدى تأثير نظام ERP بأداء المؤسسات، بحيث اختلفت الدراسات بمدى التأثير فمنهم من يرو أنه لا يوجد تأثير أصلا أو هناك تأثير سلبي لتنفيذ نظام ERP بأداء المؤسسة الاقتصادية، ومنهم من يرو أنه يوجد تأثيرا إيجابيا. ثم قمنا بالمقارنة بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة.

الفصل الثالث :

دراسة الحالة أثر نظام ERP على

أداء المديرية الجهوية STAH سطح

للشركة الوطنية سونطراك

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إثراء ما جاء في القسم النظري وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق أثر نظام تخطيط الموارد ERP على أداء المؤسسة الاقتصادية المديرية الجهوية STAH سطح، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة حول أثر نظام تخطيط الموارد ERP في المديرية الجهوية محل الدراسة، وعلاقته بأداء المؤسسة، حيث نعتد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفريغها كمياً وكيفياً وذلك بالاستعانة ببرنامج EXEL وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لتعزيز النتائج ومعرفتها بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات. وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة إلى تعرف على أثر نظام تخطيط الموارد ERP على أداء المؤسسة الاقتصادية المديرية الجهوية STAH سطح.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة والعينة

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تقع المديرية الجهوية STAH على بعد 1800 كلم جنوب الجزائر العاصمة، و800 كلم جنوب شرق ورقلة، و400 كلم شمال شرق إليزي يحدها من الشمال والشرق الحدود الجزائرية الليبية، ومن الغرب الطريق الوطني إن أميناس ودباب وإلى الجنوب منطقة إن أميناس. هناك والشكل التالي يوضح موقع منطقة STAH. يعمل بالشركة 1200 عامل في مختلف المجالات .

وتشرف المديرية الجهوية لناحية السطح، التابعة لسونطراك، على عدة مشاريع تهدف للحفاظ على مستوى الانتاج المطلوب للإيفاء بعقود الامدادات للمجمع تجاه شركائه الاقتصاديين، محليا ودوليا، حسبما أكده ل/وأج المسؤول الأول بالمديرية، محمد شريف مختاري.

وفي هذا الإطار، تقوم المديرية بتطوير مجموعة من الحقول الجديدة في إطار مشروع تنهت، والتي سيتم الشروع في الانتاج التدريجي على مستواها خلال السنة الجارية 2024.

ومن بين هذه المشاريع الاستراتيجية بالناحية، نجد كذلك مشروع إنشاء وحدة ضغط الطور الثالث ذات ضغط 7 بار، وكذا مشروع إنشاء وحدة فصل ثاني أكسيد الكربون، بعد إنجاز تلك المخصصة لنزع الرئيق، وفقا للمدير الجهوي الذي أكد بأن هاتين الوحدتين تبرزان حرص سونطراك على مراعاة معايير النوعية والجودة.

ويأتي مشروع وحدة الضغط الجديد بعد إنشاء تلك التي تتمتع بطورين 34 و15 بار، حيث كان من الضروري الاعتماد عليها بسبب الانخفاض الطبيعي للضغط بعد سنوات من الإنتاج.

وتشمل المديرية الجهوية لناحية السطح، التي تبعد ب 170 كلم عن الولاية المنتدبة الدبداب، بالقرب من الحدود الجزائرية الليبية، على عدة وحدات رائدة في إنتاج الغاز الطبيعي حيث تصل قدرتها الإنتاجية الاجمالية من الغاز المعالج إلى 24,7 مليون متر مكعب يوميا.

وبدأ إنتاج الغاز الطبيعي في المنطقة سنة 1984، بعدما كان يقتصر النشاط هناك، منذ 1974، في إنتاج النفط الخام بحقلي السطح ومركسان.

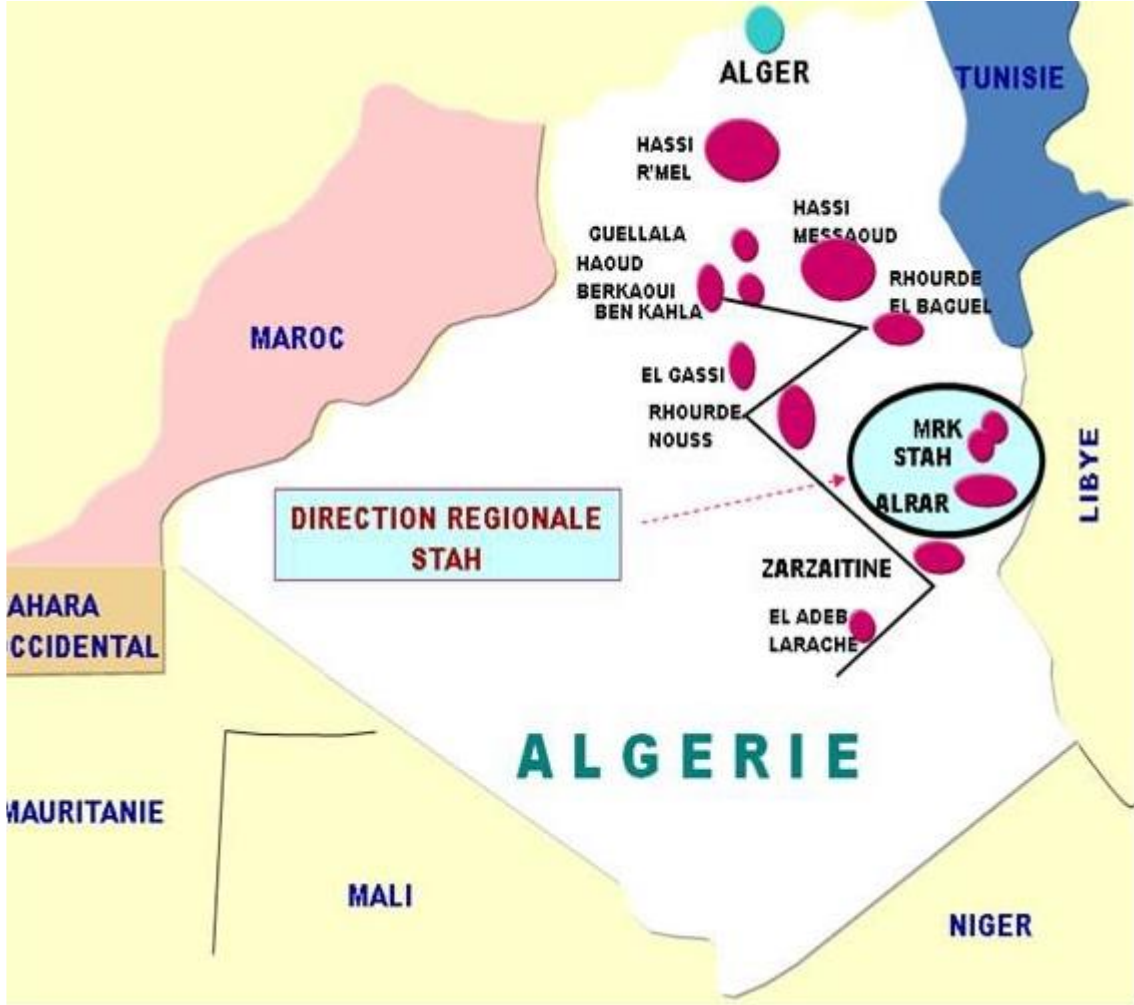
ومنذ ذلك الحين، ما فتئت ناحية السطح تتوسع بشكل مستمر، حيث انتقل عدد الحقول التابعة لها من 3 إلى 13 حقلا، وهذا بعد حفر 73 بئرا وتوصيلها تدريجيا بمركب معالجة الغاز ب"الرار" في إطار مشروع مهيكلي.

ويتكون مركب "الرار" التابع للمديرية من مصنعين، حيث تتم في المصنع الأول عملية الفصل والضغط، ليجري ضخ كميات الغاز المنتجة نحو مصنع المعالجة لاستخراج المكثفات الرئيسية بطاقة 2300 طن يوميا، وكذا غاز البترول المميع ب 2500 طن في اليوم.

ويرسل الغاز الطبيعي المعالج بعدها مباشرة عبر قنوات التحويل إلى مركز التجميع بحاسي الرمل قصد تسويقه، أما المكثفات فتحول إلى مركز التجميع المتواجد بحوض الحمرة بحاسي مسعود.

وبعد نزع الشوائب الموجودة في الغاز ويهدف الحصول على الجودة المطلوبة وفقا للمعايير التسويقية المتفق عليها، يقوم مختصون مؤهلون على مستوى المخبر الرئيسي للمديرية والمجهز بأحدث التقنيات بتحليل عينات الغاز الطبيعي وغاز البترول المميع.

ولضمان ديمومة الانتاج بشكل طبيعي على مدار ساعات اليوم والحفاظ على أمن وسلامة العمال والأجهزة، يسهر عمال القاعة الرئيسية للمراقبة على متابعة النشاط والابلاغ الفوري في حالة حدوث أي طارئ ليتم احتوائه سريعا.



شكل 04 يوضح: موقع المديرية الجهوية STAH التابعة للشركة الوطنية سونطراك

عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (80) من المديرية الجهوية سطح STAH

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

- المتغير المستقل: وهو المتغير الذي نكون أحرارا في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع. ويتمثل في دراستنا هذه في

"نظام تخطيط الموارد ERP" من الأبعاد التالية: (إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، إدارة سلسلة الإمداد، إدارة المخزون) .

- المتغير التابع: هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعاً للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة. ويتمثل في دراستنا هذه في " أداء المؤسسة"
- كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 - 4.20	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59 - 1.8	1,79 - 1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الوفاء، السعودية، ص 17

الفرع الثالث: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

أولاً: المصادر الأولية

وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وماستر متعلقة بأثر نظام تخطيط الموارد ERP على أداء المؤسسة الاقتصادية في المديرية الجهوية سطح STAH.

ثانياً: المصادر الثانوية

وتتمثل في تصميم استبيان موجه لمجموعة من موظفي المديرية الجهوية سطح STAH. (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له. والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات نظام تخطيط الموارد ERP .

الجدول رقم (2-2): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بنظام تخطيط الموارد ERP

العبارات	نظام تخطيط الموارد ERP
من 01 إلى 06	إدارة الموارد البشرية
من 07 إلى 11	إدارة الموارد المالية
من 12 إلى 21	إدارة سلسلة الإمداد
من 22 إلى 26	إدارة المخزون

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الاستبيان

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات أداء المؤسسة.

الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بأداء المؤسسة

العبارات	أداء المؤسسة
من 01 إلى 14	أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي

مبينة في الجدول:

الجدول رقم (2-4): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (نظام تخطيط الموارد ERP)	798.0
المتغير التابع (أداء المؤسسة)	0.822
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.843

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.843) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- التكرارات: هي أسلوب من أساليب التبويب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.
- المتوسط الحسابي: (Mean) يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات.
- الانحراف المعياري: (β) مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.

- الأهمية النسبية (RII): تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة، ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقا لأهميتها النسبية، كما موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (2-5): فئات مؤشر الأهمية النسبية

رقم الفئة	الفئة	مستوى الأهمية
1	(0.2 - 0)	ضعيفة جدا
2	(0.4 - 0.2)	ضعيفة
3	(0.6 - 0.41)	متوسطة
4	(0.8 - 0.61)	مرتفعة
5	(1 - 0.81)	مرتفعة جدا

La source : AKadin O.P Development of a MALTI - Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolver Hampton UK. 2011.

- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر.
- تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع

الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة

وتتمثل فيما يلي:

- برنامج **IBM SPSS Statistique**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.

- برنامج EXCEL: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

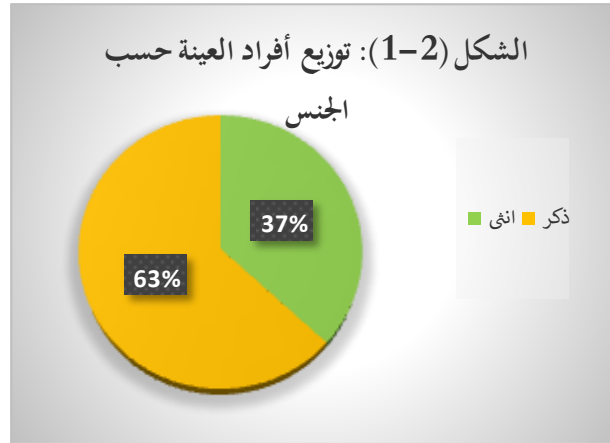
سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول، ثم تحليلها واختبارها من خلال المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: المتغيرات الديموغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22 وبرنامج EXCEL.

أولاً/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

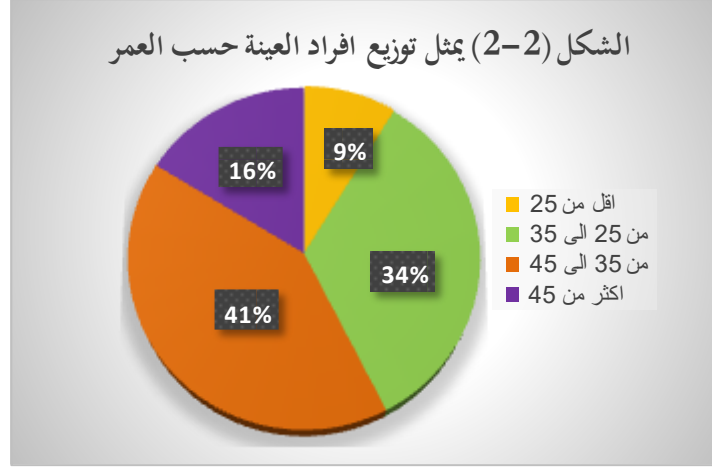


المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (Xl)

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن جنس ذكر التي تمثل فئة أعلى نسبة بـ (63%) من حجم العينة تفسير: هذا راجع إلى يوجد مهنة موجهة للذكر أكثر من بسبب المسؤوليات الوظيفية الإضافية التي يكلف بها الذكر أكثر من الأنثى.

ثانيا/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

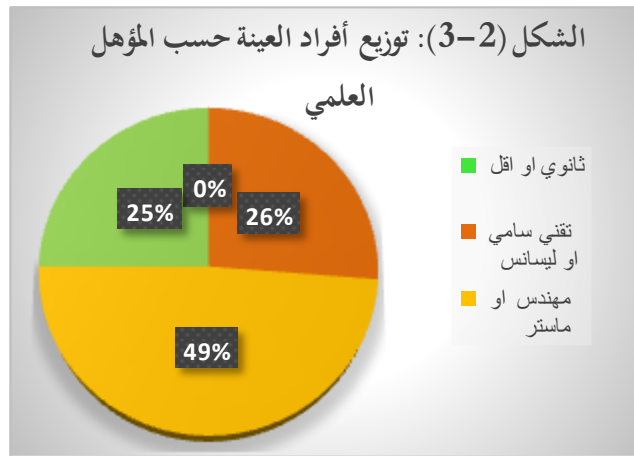


المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (من 35 الى 45) التي تمثل فئة أعلى نسبة بـ (41%) من حجم العينة ثم الفئة العمرية (من 25 الى 35) نسبة بـ (34%) ثم (اكثر من 45 سنة) بنسبة (16%).

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:

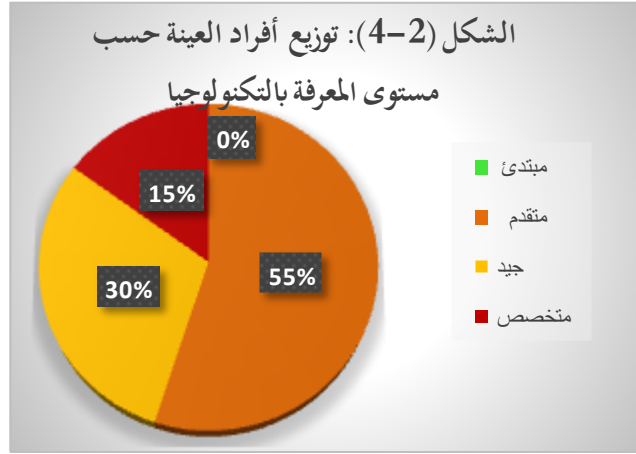


المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

من خلال الشكل نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب أفراد العينة الإحصائية هو المستوى مهندس او ماستر بنسبة 49% ثم تقني سامي 26% ثم دراسات عليا بنسبة 25% التفسير: وهذا راجع إلى مؤسسة تقوم استقطاب وتوظيف موظفين ذوي كفاءة أي وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب مستوى المعرفة بالتكنولوجيا المعلومات:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:



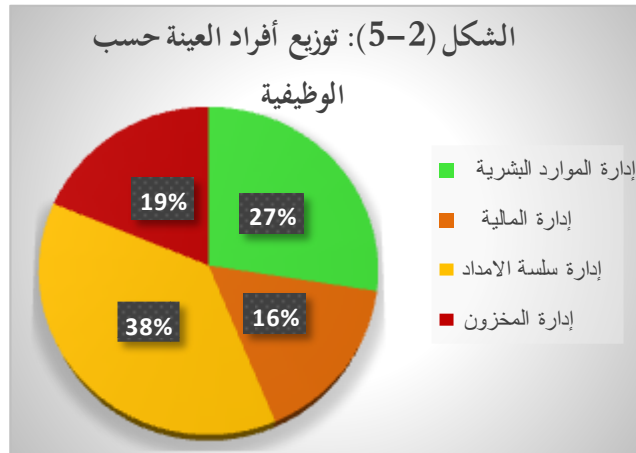
المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

من خلال الشكل نلاحظ أن المستوى المعرفي الذي غلب أفراد العينة الإحصائية هو المستوى متقدم بنسبة 55% ثم جيد 30% ثم متخصص بنسبة 15% كما نلاحظ مستوى مبتدئ معدوم.

التفسير: وهذا راجع إلى ان المؤسسة تقوم بالاهتمام بالموظفين وتوفير لهم دورات تدريبية وتطوير في مجال التكنولوجيا والاتصال وهذا ما يفسر تمكنهم معظم الموظفين من تكنولوجيا المعلومات.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:

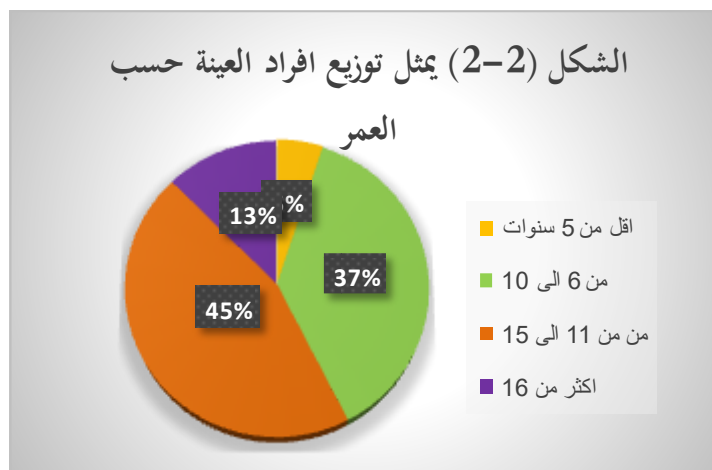


المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات (Excel)

من خلال الشكل نلاحظ أن وظيفة إدارة سلسلة الامداد تمثل نسبة 38% الذي غلب أفراد العينة الإحصائية و تليها وظيفة إدارة الموارد البشرية بنسبة ثم جيد 27% ثم وظيفة إدارة المخزون بنسبة 19% كما نلاحظ وظيفة إدارة المالية بنسبة 16% .

ثانيا/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن الفئة التي تتراوح بين (من 11 الى 15) التي تمثل فئة أعلى نسبة بـ (43%) من حجم العينة ثم الفئة (من 06 الى 10) نسبة بـ (36%) ثم (أكثر من 16 سنة) بنسبة (12%).

التفسير: وهذا راجع إلى لطبيعة المؤسسة التي تهتم بالموظفين وتقدم لهم حوافز من اجل تقديم أداء افضل وتقليل من دوران العمل وتنمي في الموظف الولاء للمؤسسة

الفرع الثاني: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

اولا: تقييم تخطيط موارد المؤسسة ERP من وجهة نظر موظفي المؤسسة

1- إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (2-6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	Mean	β	RII	الرقم
1	المؤسسة مهتمة بتدريب الموظفين قبل البدء في استخدام نظام ERP.	4,08	0,67	0,83	موافق بشدة
2	يساهم نظام ERP في تكامل وتنسيق بين مختلف أقسام وحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.	4,11	0,72	0,77	محايد
3	يؤدي استخدام ERP إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير.	4,44	0,95	0,85	موافق
4	يساهم نظام ERP في منح وتتبع الإجازات والعطل المرضية.	4,74	1,08	0,85	غ موافق بشدة
5	يساعد نظام ERP في تتبع وتحديث البيانات الشخصية للموظفين باستمرار.	4,47	0,64	0,82	موافق
6	المؤسسة مهتمة بتدريب الموظفين قبل البدء في استخدام نظام ERP.	4,89	0,86	0,99	موافق
	إدارة الموارد البشرية	4.44	1.16	0,86	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

2- إدارة الموارد المالية

الجدول رقم (2-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء إدارة الموارد المالية

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
1	يساهم نظام ERP في تسجيل البيانات في جميع الأقسام وفي وقت واحد.	4,16	0,88	0,84
2	يؤدي استخدام ERP إلى وجود نظام متكامل لإدارة وحفظ الوثائق والبيانات.	4,97	0,88	0,85
3	يساعد نظام ERP في اعتماد ممارسات محاسبية مالية متقدمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية.	4,79	1,09	0,82
4	يساهم نظام ERP في إعداد القوائم المالية في مواعيدها وبالسرعة والدقة اللازمة.	4,50	1,02	0,64
5	يهدف استخدام ERP إلى إعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة.	4,13	0,87	0,71
	موارد المالية	4,05	1,03	0,81

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

3- إدارة سلسلة الإمداد

الجدول رقم (2-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بإدارة سلسلة الإمداد

الرقم	العبارات	Mean	β	RII	موافق
1	يساهم نظام ERP في التحكم الجيد في عمليات الشراء، وذلك بدعم الاتصالات المتطورة مع الموردين.	4,79	1,08	0,9	موافق
2	يوفر نظام ERP قاعدة معلومات مشتركة مع المورد من أجل عرض مبيعاته.	4,07	1,09	0,82	موافق
3	يحقق نظام ERP الربط بين نشاط عمليات المؤسسة وأنشطة الشراء وإدارة المواد والموردون.	4,20	0,87	0,84	موافق
4	يساهم نظام ERP في التحكم والسيطرة على عوامل التاج	4,17	0,70	0,85	محايد
5	يساهم نظام ERP في تخفيض تكاليف الإنتاج المباشرة.	4,35	1,07	0,82	محايد
6	يساهم نظام ERP في تسريع عملية الإنتاج وتقليل دورة المنتج.	4,00	0,76	0,85	موافق بشدة
7	يتلاءم استخدام نظام ERP مع تحديثات عمليات الإنتاج في المؤسسة.	3,37	0,85	0,87	موافق
8	يوفر نظام ERP السرعة اللازمة في تنفيذ طلبات العملاء.	4,47	1,46	0,69	غ موافق
9	يساعد نظام ERP في التنسيق والربط بين المبيعات والوظائف الأخرى بالمؤسسة.	4,16	1,00	0,83	موافق
10	تقوم المؤسسة بتعديل العمليات التجارية بنا يتناسب مع استخدام نظام ERP.	3,92	1,07	0,78	غ موافق
	إدارة سلسلة الإمداد	4,53	0.65	0,90	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

4- إدارة المخزون

الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بإدارة المخزون

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
1	يساهم نظام ERP رقابة دقيقة على جميع المخزونات.	4,00	0,76	0,85
2	يساهم نظام ERP في التقليل من تكاليف التخزين.	3,37	0,85	0,99
3	نظام ERP يوفر معلومات تفصيلية للمخزون نستطيع من خلاله الوصول بسرعة إلى معلومات التخزين.	3,47	1,46	0,69
4	يساهم نظام ERP في إدارة الجودة بالمؤسسة.	4,16	1,00	0,83
5	يساعد نظام ERP في ضبط المخزون بحيث يتماشى مع طلبيات الإنتاج.	3,92	1,07	0,78
6	يساهم نظام ERP في الاتصال والربط بين فروع المخزونات لمعرفة الرصيد المتبقي	4,89	0,86	0,78
	إدارة المخزون	4,40	0,86	0,84
	تخطيط موارد المؤسسة ERP	4,55	0,76	0,90

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

التفسير: من خلال النتائج الموضحة في الجداول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه موافق، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لمتغير سلسلة الامداد حيث سجل متوسط حسابي (53,4) بانحراف معياري (0.65)، وأهمية نسبية 90 % RII، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (02) " يؤدي استخدام ERP إلى وجود نظام متكامل لإدارة وحفظ الوثائق والبيانات "

بمتوسط حسابي Mean= 4,97، وأهمية نسبية مرتفعة RII=% 99 اتجاه الإجابة هو موافق بشدة وهذا يدل على ما المؤسسة لديها نظام التخطيط متطور يعمل على تقليل الأخطاء الناتجة عن إدخال البيانات بصورة يدوية أو بصورة غير منظمة في شكل ملفات لا ترابط بينها تحديث البيانات بصورة سريعة متوافقة مع رقم التغيير في هذه البيانات، وإيصال التحديثات لحظيًا لكافة المعنيين التحقق من دقة وجودة البيانات المتاحة، وتقليل احتمالية الشك في صحتها، والسرعة في اتخاذ القرارات، نتيجة لإتاحة البيانات، وعدم تعطيل بدء المشروعات نتيجة لنقص أو تأخر الوصول للبيانات وتحسين التواصل بين الأقسام المختلفة، وتقليل المشكلات الناتجة عن عجز أو قصور التواصل.

ثانيا: الآراء الخاصة بأداء المؤسسة

الجدول رقم(2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بأداء المؤسسة

الرقم	العبارات	Mean	β	RII	اتجاه الإجابة
1	المؤسسة تمتلك آليات للتعرف على مستوى رضا الموظفين. ظل نظام ERP	3,77	1,00	1,89	محايد
2	استطاعت المؤسسة من تحقيق سرعة في معالجة شكاوى ومقترحات العاملين. ظل نظام ERP	3,82	1,11	1,82	موافق
3	تمكنت المؤسسة من زيادة فاعلية مشاركة الموظفين في صناعة القرار. ظل نظام ERP	4,16	1,00	2,83	موافق
4	المؤسسة تمكنت من زيادة فعالية تدريب الموظفين في ظل نظام ERP	4,92	1,07	0,78	موافق
5	المؤسسة تتسم بالمسؤولية والمسائلة أمام الموظفين والعملاء. ظل نظام ERP	3,89	0,86	1,78	موافق
6	استطاعت المؤسسة من تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات. ظل نظام ERP	3,79	1,08	2,79	موافق
7	تمكنت المؤسسة من إنشاء قاعدة بيانات موحدة لجميع المعلومات.	4,07	1,09	3,00	غ موافق
8	لدي المؤسسة سهولة وسرعة في الوصول إلى المعلومات واسترجاعها في أقصر وقت.	4,33	0,90	0,90	موافق
9	لدي المؤسسة مخطط استعجالي ووقائي في حالة وقوع كوارث بيئية تخص المؤسسة.	3,89	0,86	0,78	موافق

10	تمكنت المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية.	3,13	0,90	2,83	موافق
11	لدي المؤسسة أدوات تكنولوجيا المعلومات في جميع عمليات المؤسسة.	4,42	0,72	2,88	محايد
12	تمكنت المؤسسة من تحسين العائد على القيمة المضافة. ظل نظام ERP	4,68	0,78	1,93	محايد
13	تمكنت المؤسسة من زيادة الحصة السوقية في السوق الأجنبية، مدا زاد في نمو مبيعاتها. ظل نظام ERP	4,61	0,54	2,92	محايد
14	تمكنت المؤسسة من تخفيض الدورة الزمنية للإنتاج ظل نظام ERP	4,13	0,90	2,83	موافق
	أداء المؤسسة	3,99	0,90	0,70	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

التفسير: من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.92) بانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=78$ ، كانت للعبارة رقم (04) " المؤسسة تمكنت من زيادة فعالية تدريب الموظفين في ظل نظام ERP." في اتجاه إجابة موافق هذا يدل على أن: نظام ERP يعمل على توفير جميع المعلومات الخاصة بالعملية التدريبية للموظفين فنظام يقوم بتحديد احتياجات نظام التدريب ويقوم بالتنسيق مع الإدارة المالية من اجل اعداد الميزانية المناسبة لنظام التدريب كذلك يوفر بيانات والمعلومات الخاصة بالتدريب وتحديد البرنامج التدريبي المناسب لكل متدرب

الفرع الرابع: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($a=0,05$).

أولاً: تحليل التباين

اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-11): يمثل تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F فيشر	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	2.224	10	2.290	19.090	0.002b
البواقي	3.773	70	0.207		
المجموع	5.997	80			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال الجدول نلاحظ أن $Sig=0.002$ وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) ، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانياً: معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات التابعة التالية: نظام تخطيط الموارد ERP (إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، إدارة سلسلة الإمداد، إدارة المخزون)

الجدول رقم (2-12): معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة نظام تخطيط الموارد ERP وأداء المؤسسة

أداء المؤسسة		X
القيمة الاحتمالية (Sig)	ارتباط بيرسون	Y
0.000	%64.4	إدارة الموارد البشرية
0.000	%44.4	إدارة الموارد المالية
0.002	%19	إدارة سلسلة الإمداد
0.232	%-0.4	إدارة المخزون

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات التابعة والمتغير التابع "أداء المؤسسة"، ما عدى متغير "إدارة المخزون" الذي سجل علاقة عكسية مع أداء المؤسسة بلغت (%-0.4)، وقد بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية متوسطة بين أداء المؤسسة وإدارة الموارد البشرية حيث سجلت (%64.4) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد أداء المؤسسة بقيمة واحدة تحسن متغير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بنسبة (%35.6)، ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات التابعة الأخرى.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية (a= 0,05).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد اثر نظام تخطيط الموارد ERP على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة (a≤0.05).

H1: يوجد اثر نظام تخطيط الموارد ERP على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة (a≤0.05).

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a=0.05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-13): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1 الثابت	2.451	0.356		7.676	0.000
أداء المؤسسة	0.340	0.085	0.599	4.467	0.000

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (أداء المؤسسة) هي ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، أي يوجد اثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a=0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-14): معاملات خط الانحدار المتعدد

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	7.073		0.567	3.923	الثابت
0.001	5.778	0.794	0.12	0.680	إدارة الموارد البشرية
0.003	1.037	0.186	0.156	0.170	إدارة الموارد المالية
0.000	5.393	0.555	0.136	0.719	إدارة سلسلة الإمداد
0.324	4.033	0.570	0.153	0.659	إدارة المخزون

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.22).

1-تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد اثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: يوجد اثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) هي ($\text{Sig}=0.001$) وهي اصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، يوجد اثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما تأكده الفرضية الأولى.

2- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

H0: لا يوجد اثر إدارة المالية على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: يوجد اثر إدارة المالية على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (إدارة المالية) هي ($\text{Sig}=0.003$) وهي اصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد اثر إدارة المالية على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH، عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.

3. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد اثر إدارة سلسلة الامداد على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: يوجد اثر إدارة سلسلة الامداد على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (إدارة سلسلة الامداد) هي ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، يوجد اثر لإدارة سلسلة الامداد على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH، عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.

تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد اثر إدارة المخزون على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: يوجد اثر لإدارة المخزون على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (إدارة المخزون) هي ($\text{Sig}=0.324$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية ، أي لا يوجد اثر إدارة المخزون على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما لم أكدته الفرضية الرابعة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سنقوم في هذا الفرع باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية.

- اختبار فرضية (الفروقات):

- لا توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

- توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

اختبار الفرضية 1-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (2-15): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

متغيري الدراسة	الجنس	العدد	T	F	Sig
نظام تخطيط الموارد ERP	ذكر	59	0.989	5.670	0.238
	أنثى	21			
أداء المؤسسة	ذكر	59	1.270	0.477	0.507
	أنثى	21			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري

الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($\alpha > 0.05$) أي أن الاختلاف في

الجنس لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 2-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

الجدول رقم (2-16): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.733	0.444	0.133	10	0.454	بين المجموعات	نظام تخطيط الموارد ERP
		0.456	70	15.244	داخل المجموعات	
			80	15.698	المجموع	
0.189	2.276	0.336	10	0.672	بين المجموعات	أداء المؤسسة
		0.151	70	5.294	داخل المجموعات	
			80	5.966	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 2-3:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-17): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى

التعليمي

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
نظام تخطيط الموارد ERP	بين المجموعات	0.125	10	0.063	0.152	0.348
	داخل المجموعات	14.441	70	0.413		
	المجموع	14.566	80			
أداء المؤسسة	بين المجموعات	0.107	10	0.053	0.318	0.729
	داخل المجموعات	5.860	70	0.167		
	المجموع	5.966	80			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في المؤهل العلمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 2-3:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى المعرفة.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى المعرفة.

الجدول رقم (2-18): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى

المعرفة

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.213	0.165	0.088	10	0.125	بين المجموعات	نظام تخطيط الموارد ERP
		0.534	70	13.678	داخل المجموعات	
			80	14.566	المجموع	
0.643	0.312	0.086	10	0.107	بين المجموعات	أداء المؤسسة
		0.123	70	4.860	داخل المجموعات	
			80	4.967	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير مستوى المعرفة حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في مستوى المعرفة لا يؤثر على متغيري الدراسة..

اختبار الفرضية 2-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

الجدول رقم (2-19): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
نظام تخطيط الموارد ERP	بين المجموعات	0.454	10	0.133	0.444	0.048
	داخل المجموعات	15.244	70	0.456		
	المجموع	15.698	80			
أداء المؤسسة	بين المجموعات	0.672	10	0.336	2.276	0.036
	داخل المجموعات	5.294	70	0.151		
	المجموع	5.966	80			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

تعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) نظام تخطيط الموارد ERP حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ($\text{Sig}=0.048$) أصغر من ($a \leq 0.05$)، أي أن الاختلاف في سنوات الخدمة يؤثر على نظام تخطيط الموارد ERP، وهذا يرجع إلى أنه توجد وظائف تحتاج لخبرة أكثر من وظائف أخرى، كما نلاحظ توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لأداء المؤسسة حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ($\text{Sig}=0.036$) أصغر من ($a \leq 0.05$)، أي أن الاختلاف في سنوات الخدمة يؤثر على أداء المؤسسة، وهذا يرجع إلى الخبرة والكفاءات التي يكتسبها الموظف خلال مسيرته تزيد من فاعلية أداء المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث

جاءت هذه الدراسة لتحديد دقيق أثر نظام تخطيط الموارد ERP على أداء المؤسسة الاقتصادية المديرية الجهوية STAH سطح، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن: كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر نظام تخطيط الموارد ERP على أداء المؤسسة في أبعاده الثلاثة: (إدارة الموارد البشرية، إدارة المالية، إدارة سلسلة الامداد) في حين ان البعد: (إدارة المخزون) ليس له أثر على أداء المؤسسة لدى المؤسسة محل الدراسة.

وهذا يدل على أن المؤسسة الاقتصادية المديرية الجهوية STAH سطح تدعم نظام تخطيط الموارد ERP وتعمل على توفيره دورات تدريبية للموظفين من أجل التحسين وتطوير النظام داخل المؤسسة، لمواكبة التغيرات وتطورات البيئة الخارجية من اجل تحسين أداء الفعال للمؤسسة.

الخاتمة



الخاتمة:

أظهرت الدراسة أنه يمكن القول أن لنظام تخطيط موارد المؤسسة له تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال أنه يساهم في ربط جميع عمليات المؤسسة بقاعدة معلومات مركزية تسهل وتحسن في سرعة ونقل المعلومات بين مستخدميه كما يتيح فرصة كبيرة للمؤسسات من أجل تطوير وتحسين أدائها و كسبها قيمة مضافة تمكنها من السرعة في الاستطلاع على الأخطاء واصلاحها للوصول بها إلى مستوى الكفاءة والفعالية.

تناولت هذه الدراسة لموضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وتأثيره على أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تمثلت إشكالية الدراسة في « ما مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة الاقتصادية للمديرية الجهوية STAH للشركة الوطنية سونطراك؟ » ، من وجهة نظر عينة من عمال المديرية الجهوية للشركة سونطراك بولاية عين أميناس تمت الإجابة على الإشكالية الرئيسية من خلال اختبار فرضيتها، وقد تم التحقق منها حيث وجدت علاقة إيجابية بين النظام و الأداء.

نتائج الدراسة:

من خلال الجانب النظري و التطبيقي للدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي :

نتائج نظرية:

*نظام تخطيط موارد المؤسسة نظام حديث يساعد في الوصول السريع للمعلومات ووضعتها في قاعدة مركزية.

*أحدث إستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة تحسين في مستوى أداء المؤسسات.

* يساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في الجمع بين جميع الوظائف.

*يؤثر نظام ERP في أداء المؤسسة الاقتصادية تأثيرا إيجابيا وذلك لتنظيم قاعدتها وتعزيز إنتاجيتها وتحسين الجودة والسيطرة على تكاليفها وتحقيق أهدافها.

نتائج تطبيقية:

يوجد اثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما تأكده الفرضية الأولى.

يوجد اثر إدارة المالية على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH، عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.

يوجد اثر لإدارة سلسلة الامداد على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH، عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.

لا يوجد اثر إدارة المخزون على أداء المؤسسة لدى عينة من المديرية الجهوية سطح STAH عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما لم أكدته الفرضية الرابعة.

توصيات الدراسة:

* العمل على الإستمرار والبحث في كل ما هو جديد من أجل مواكبة العصر التكنولوجي.

* تحسين وتدريب المورد البشري على الأنظمة الحديثة كأنظام ERP للوصول في زيادة كفاءة الأداء.

* ضرورة دمج الأنظمة الخبيرة في مختلف الميادين البيداغوجية للمنظمة.

أفاق الدراسة:

على ضوء كل ماسبق تعتبر هذه الدراسة تمهيد لانبثاق اشكاليات أخرى يمكن أن تكون منطلق لدراسات جديدة في هذا المجال لعل أبرزها:

* واقع إستخدام نظام ERP في المؤسسات

* علاقة نظام تخطيط موارد المؤسسة بمستوى الأداء.

* مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسة وعلاقتها بالأداء.

* دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق رضا العاملين

قائمة المصادر والمراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، لإسكندرية، مصر، ، 2004.

سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، اليازوري، عمان (الأردن)2009.

محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، 2009.

نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، 2003.

المذكرات:

بركات ربيعة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006/2005.

بريك سيف، براح حسام الدين، دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 2022/2021.

بن يمينة إبراهيم، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر-، شهادة دكتوراه، جامعة أحمد دراية _ أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.

خديجة دزيت، سعد الله مبروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة BATISUD، مذكرة شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013_2012.

ديده كمال، اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ((ERP على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، شهادة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 17أفريل 2019.

ديده كمال، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع علوم التسيير، تخصص : العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2018 / 2019.

عامر محمد سلمان، أثر تكامل ERP مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشرة، أيار 2008، العراق.

عقدي عبد الله، عيساوي عبد الغني، أثر نظام تخطيط الموارد على الأداء التشغيلي للمؤسسة دراسة حالة: الخزينة العمومية في ولاية أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أدرار.

معاريف سومية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بريد الجزائر (مراكز مدينة سعيدة) 2019، مذكرة شهادة ماستر، جامعة د. مولاي الطاهر _سعيدة_، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2018 / 2019.

المجلات:

أحمد رجب أحمد أنصار، إطار مقترح لتقييم الكفاية المعلوماتية لنظم (ERP) للمحاسبة عن عمليات التجارة الالكترونية (بالتطبيق على بيئة العمال الالكترونية المصرية)، المؤتمر السنوي الخامس لكلية التجارة جامعة القاهرة، 2014.

أحمد قايد نور الدين، هلايلي إسلام، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل نظام المعلومات الحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، جامعة بسكرة، 2019.

إلهام يجياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، 2007.

حمادة يمينة، آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع، جامعة البويرة_الجزائر_، ديسمبر 2018.

عبد الرحمان مصطفى الملا وثامر ياسر حسين الغزي، عوامل البيئة الداخلية وانعكاساتها في عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد110، العراق، 2017.

علي قاسم حسن العبيدي وجاسم عيدان براك المعموري وعلي كريم الخفاجي، أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء المنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد، 18، العدد2، جامعة كربلاء، العراق، 2010

فيصل عايض خزام الروقي، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على الأداء المالي والسوقي لشركات الصناعية المدرجة في السوق المالية السعودية، مجلة الجديدة المحاسبية، نظام إدارة المجالات، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، العدد1، المجلد07، 2020.

محمد همام علي عبد الرحمان، أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي دراسة ميدانية، المجلد الحادي عشر، مصر، 2020.

ميارنا وليال هيثم أحم، تحديد مؤشرات الأداء الأكثر ملائمة لمتابعة وتحسين أداء مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، المجلد (36)، العدد02، 2014.

المواقع:

- https://en.wikipedia.org/wiki/Manufacturing_execution_system

<https://www.aloer.fr/glossary/aps-advanced-planning-system-definition/> 25/03/2024

أحمد علي محمد وآخرون، أثر استخدام برمجيات (ERP) في تحقيق أمثليه الخلق القيمي، رابط النشر: vb.ckfu.org/attachment.php?attachmentid=228891&d=1419207744 .15/07/2016

تامر رشاد بركات، عالم تخطيط موارد المؤسسة، 2012، موقع النشر : <https://www.noor-book.com/> 2012

مراد محمد النشمي وسوزان فاروق الحروي، المتطلبات التنظيمية لنظام تخطيط موارد المؤسسة وأثرها في نجاح تطبيقه، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد الثامن وعشرون العدد2، يونيو 2022. المصدر pdf من الموقع:

<https://research.ebsco.com/c/y1m4lv/search?locale=en>

موقع Amazon Web Services للحوسبة السحابية:
[/https://aws.amazon.com/ar/what-is/computer-networking](https://aws.amazon.com/ar/what-is/computer-networking)

موقع Cynoteck لشركة ديناميكية ومهنية لخدمات تكنولوجيا المعلومات تخدم المؤسسات والأفراد، الموقع:
<https://cynoteck.com/ar/blog-post/erp-success-factors-that-can-make-or-break-your-whole-operations>

موقع investopedia، موقع أمريكي يقع مقره في مدينة نيويورك ويركز على التعليم والاستثمار المالي إلى جانب المراجعات والتقييمات والمقارنات لمختلف المنتجات المالية تمت تحديث الموقع في 07 جوان 2021،
Capacity Requirements Planning (CRP): Definition and Procedures
((investopedia.com

موقع OptiProERP شريك الصناعة الاستراتيجي لشركة SAP:
[/https://www.optiproerp.com/what-is-warehouse-management-system](https://www.optiproerp.com/what-is-warehouse-management-system)

موقع أمريكي igi-global يحتوي على أكبر قاعدة بيانات في العالم لمصطلحات وتعريفات علوم وتكنولوجيا المعلومات:
<https://www.igi-global.com/dictionary/enterprise-resource-planning-erp-systems-and-multi-organizational-enterprise-moe-strategy/69640>

موقع خاص بشركة استشارات عالمية في مجال تخطيط موارد المؤسسة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Tambovcevs, A., Tambovceva, T. ERP System Implementation: Benefits and Economic Effectiveness . I Informatics ,p17 ,from:

https://www.academia.edu/81435766/ERP_System_Implementation_Benefits_and_Economic_Effectiveness

;2017/10/08from: <http://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol11/iss2/5/>

A AJAO, Mayowa Gabriel (2012) ; DOCTOR OF PHILOSOPHY (PH.D) IN MANAGEMENT Evaluating The Effect Of Enterprise Resource Planning (Erp) Systems On The Performance Of Commercial Banks In South-West Nigeri -p . a:54

repository.unn.edu.ng:8080/xmlui/handle/123456789/2397

clement lacombe(2015) ; contribution a une methodologie et une modelisation pour accompagner les petites entreprises dans l'etude de leur organisation afin de specifier leurs besoins et selectionner une solution erp; docteur de l'université de bordeaux ; p 22-23

https://books.google.dz/books/about/Contribution_%C3%A0_une_m%C3%A9thodologie_et_une.html?id=9Cgj0AEACAAJ&redir_esc=y

Daniel e. O'Leary ,enterprise resource planning (ERP) systems: an empirical analysis of benefits ,journal of emerging technologies in accounting vol. 1 2004 From:

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=DVk7EKAAAAAJ&citation_for_view=DVk7EKAAAAAJ:HDshCWvjkbEC

<http://whatis.techtarget.com/definition/Manufacturing-resource-planning-MRP-II>

Joseph O. Chan ،Husam Abu-Khadra ،Nidal Alramahi ،ERP II Readiness in Jordanian Industrial Companies ،2011 ،p: 52 ،retrieved:

maonga isaac momanyi,(2014) enterprise resource planning system adoption and organizational performance of manufacturing firms in Kenya(2017), p: 6 <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/76836>

Shatha Hussien Hasan Yousef " critical success factors in enterprise resource planning (erp) systems implementation ،- 17; 2017 /09/30 ، <https://books.altafser.com/book/23328>

Tsai Ming Tien ،et al. "Beyond ERP implementation:The moderating effect of knowledge management on business performance. "Total Quality Management 22.2 (2011):p04 ،

https://scholar.google.com/scholar?q=Beyond+ERP+implementation:T+he+moderating+effect+of+knowledge+management+on+business+performance.&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Tsai Ming Tien ،et al. "Beyond ERP implementation:The moderating effect of knowledge management on business performance. "Total Quality Management 22.2 (2011) .

Wickramasinghe ،Jayantha. "The value relevance of Enterprise Resource Planning information." (2007)

الملاحق



الملحق رقم 01 :

جامعة حماة لخضر الوادي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استمارة بحث ميداني حول:

أثر نظام تخطيط الموارد على أداء المؤسسة الاقتصادية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر وكخطوة أساسية في إعداد المذكرة نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المرفقة في هذه الاستمارة بكل موضوعية، ونحيطكم علماً أن المعلومات التي ستمنحونها إياها لن تستغل لغير أغراض البحث العلمي، وسنكون شاكرين لكم تعاونكم مع فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة (X)

القسم الأول: المعلومات الشخصية

- 1- المستوى الوظيفي (يرجى ذكره):
 - 2- العمر: أقل من 30 سنة 30-45 سنة أكثر من 45 سنة
 - 3- المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل تقني سامي أو ليسانس مهندس أو ماستر دراسات عليا
 - 4- مستوى معرفتك بتكنولوجيا المعلومات: مبتدئ متقدم جيد متخصص
 - 5- عدد سنوات الخبرة في المركز الحالي:
- أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات من 11-15 سنة 16 سنة وأكثر

القسم الثاني: محاور وعبارات الاستبيان (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

المحور الأول: نظام تخطيط الموارد ERP في المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ وافق بشدة
الوحدة الأولى: إدارة الموارد البشرية						
1	المؤسسة مهتمة بتدريب الموظفين قبل البدء في استخدام نظام ERP.					
2	يساهم نظام ERP في تكامل وتنسيق بين مختلف أقسام وحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.					
4	يؤدي استخدام ERP إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير.					
5	يساهم نظام ERP في منح وتتبع الإجازات والعطل المرضية.					
6	يساعد نظام ERP في تتبع وتحديث البيانات الشخصية للموظفين باستمرار.					
الوحدة الثانية: إدارة الموارد المالية						
7	يساهم نظام ERP في تسجيل البيانات في جميع الأقسام وفي وقت واحد.					
8	يؤدي استخدام ERP إلى وجود نظام متكامل لإدارة وحفظ الوثائق والبيانات.					
9	يساعد نظام ERP في اعتماد ممارسات محاسبية مالية متقدمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية.					
10	يساهم نظام ERP في إعداد القوائم المالية في مواعيدها					

					وبالسرعة والدقة اللازمة.
					11 يهدف استخدام ERP إلى إعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة.
الوحدة الثالثة: إدارة سلسلة الإمداد					
					12 يساهم نظام ERP في التحكم الجيد في عمليات الشراء، وذلك بدعم الاتصالات المتطورة مع الموردين.
					13 يوفر نظام ERP قاعدة معلومات مشتركة مع المورد من أجل عرض مبيعاته.
					14 يحقق نظام ERP الربط بين نشاط عمليات المؤسسة وأنشطة الشراء وإدارة المواد والموردون.
					15 يساهم نظام ERP في التحكم والسيطرة على عوامل النتائج
					16 يساهم نظام ERP في تخفيض تكاليف الإنتاج المباشرة.
					17 يساهم نظام ERP في تسريع عملية الإنتاج وتقليل دورة المنتج.
					18 يتلاءم استخدام نظام ERP مع تحديثات عمليات الإنتاج في المؤسسة.
					19 يوفر نظام ERP السرعة اللازمة في تنفيذ طلبات العملاء.
					20 يساعد نظام ERP في التنسيق والربط بين المبيعات والوظائف الأخرى بالمؤسسة.
					21 تقوم المؤسسة بتعديل العمليات التجارية بنا يتناسب مع استخدام نظام ERP.
الوحدة الخامسة: إدارة المخزون					
					22 يساهم نظام ERP رقابة دقيقة على جميع المخزونات.

					يساهم نظام ERP في التقليل من تكاليف التخزين.	23
					نظام ERP يوفر معلومات تفصيلية للمخزون نستطيع من خلاله الوصول بسرعة إلى معلومات التخزين.	24
					يساهم نظام ERP في إدارة الجودة بالمؤسسة.	25
					يساعد نظام ERP في ضبط المخزون بحيث يتماشى مع طلبيات الإنتاج.	25
					يساهم نظام ERP في الاتصال والربط بين فروع المخزونات لمعرفة الرصيد المتبقي	26

المحور الثاني: مؤشرات الأداء في المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
1	المؤسسة تمتلك آليات للتعرف على مستوى رضا الموظفين.					
2	استطاعت المؤسسة من تحقيق سرعة في معالجة شكاوى ومقترحات العاملين.					
3	تمكنت المؤسسة من زيادة فاعلية مشاركة الموظفين في صناعة القرار.					
4	المؤسسة تتسم بالمسؤولية والمسائلة أمام الموظفين والعملاء.					
5	المؤسسة تمكنت من زيادة فعالية تدريب الموظفين.					
6	استطاعت المؤسسة من تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات.					

					7	تمكنت المؤسسة من إنشاء قاعدة بيانات موحدة لجميع المعلومات.
					8	لدي المؤسسة سهولة وسرعة في الوصول إلى المعلومات واسترجاعها في أقصر وقت.
					9	لدي المؤسسة مخطط استعجالي ووقائي في حالة وقوع كوارث بيئية تخص المؤسسة.
					10	تمكنت المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية.
					11	لدي المؤسسة أدوات تكنولوجيا المعلومات في جميع عمليات المؤسسة.
					12	تمكنت المؤسسة من تحسين العائد على القيمة المضافة.
					13	تمكنت المؤسسة من زيادة الحصة السوقية في السوق الأجنبية، مما زاد في نمو مبيعاتها.
					14	تمكنت المؤسسة من تخفيض الدورة الزمنية للإنتاج.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	80	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	80	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
798 ,	44

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
822 ,	36

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
843 ,	80

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
المؤسسة مهتمة بتدريب الموظفين قبل البدء في استخدام نظام	80	4,08	,673

ERP.			
يساهم نظام ERP في تكامل وتنسيق بين مختلف أقسام وحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.	80	4,11	,727
يؤدي استخدام ERP إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير.	80	44,4	,959
يساهم نظام ERP في منح وتبعية الإجازات والعطل المرضية.	80	4,74	1,083
يساعد نظام ERP في تتبع وتحديث البيانات الشخصية للموظفين باستمرار.	80	4,47	,647
يساهم نظام ERP في تسجيل البيانات في جميع الأقسام وفي وقت واحد.	80	4,89	,863
يؤدي استخدام ERP إلى وجود نظام متكامل لإدارة وحفظ الوثائق والبيانات.	80	4,16	,574
يساعد نظام ERP في اعتماد ممارسات محاسبية مالية متقدمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية.	80	4,97	1,038
يساهم نظام ERP في إعداد القوائم المالية في مواعيدها وبالسرعة والدقة اللازمة.	80	4,79	,906
يهدف استخدام ERP إلى إعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة.	80	4,50	,766
يساهم نظام ERP في التحكم الجيد في عمليات الشراء، وذلك بدعم الاتصالات المتطورة مع الموردين.	80	4,13	1,128
يوفر نظام ERP قاعدة معلومات مشتركة مع المورد من أجل عرض مبيعاته.	80	4,79	,886
يحقق نظام ERP الربط بين نشاط عمليات المؤسسة وأنشطة الشراء وإدارة المواد والموردون.	80	4,07	,885
يساهم نظام ERP في التحكم والسيطرة على عوامل الإنتاج.	80	4,20	1,094
يساهم نظام ERP في تخفيض تكاليف الإنتاج المباشرة.	80	4,17	1,026
يساهم نظام ERP في تسريع عملية الإنتاج وتقليل دورة المنتج.	80	4,35	,875
يتلاءم استخدام نظام ERP مع تحديثات عمليات الإنتاج في المؤسسة.	80	4,00	,991
يوفر نظام ERP السرعة اللازمة في تنفيذ طلبات العملاء.	80	3,37	1,072
يساعد نظام ERP في التنسيق والربط بين المبيعات والوظائف الأخرى بالمؤسسة.	80	4,47	1,008

تقوم المؤسسة بتعديل العمليات التجارية بنا يتناسب مع استخدام نظام ERP.	80	4,00	1,111
يساهم نظام ERP رقابة دقيقة على جميع المخزونات.	80	3,37	,760
يساهم نظام ERP في التقليل من تكاليف التخزين.	80	3,47	,852
نظام ERP يوفر معلومات تفصيلية للمخزون نستطيع من خلاله الوصول بسرعة إلى معلومات التخزين.	80	4,16	1,466
يساهم نظام ERP في إدارة الجودة بالمؤسسة.	80	3,92	1,001
يساعد نظام ERP في ضبط المخزون بحيث يتماشى مع طلبيات الإنتاج.	80	4,89	1,075
يساهم نظام ERP في الاتصال والربط بين فروع المخزونات لمعرفة الرصيد المتبقي	80	4,40	,906
المؤسسة تمتلك آليات للتعرف على مستوى رضا الموظفين.	80	4,55	,722
استطاعت المؤسسة من تحقيق سرعة في معالجة شكاوى ومقترحات العاملين.	80	3,77	,481
تمكنت المؤسسة من زيادة فاعلية مشاركة الموظفين في صناعة القرار.	80	3,82	,547
المؤسسة تتسم بالمسؤولية والمسائلة أمام الموظفين والعملاء.	80	4,16	,602
المؤسسة تمكنت من زيادة فعالية تدريب الموظفين.	80	4,92	,647
استطاعت المؤسسة من تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات.	80	3,89	,863
تمكنت المؤسسة من إنشاء قاعدة بيانات موحدة لجميع المعلومات.	80	3,79	,875
لدي المؤسسة سهولة وسرعة في الوصول إلى المعلومات واسترجاعها في أقصر وقت.	80	4,07	,971
لدي المؤسسة مخطط استعجالي ووقائي في حالة وقوع كوارث بيئية تخص المؤسسة.	80	4,33	,894
تمكنت المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية.	80	3,89	,896
لدي المؤسسة أدوات تكنولوجيا المعلومات في جميع عمليات المؤسسة.	80	3,13	,795
تمكنت المؤسسة من تحسين العائد على القيمة المضافة.	80	4,11	1,008
تمكنت المؤسسة من زيادة الحصة السوقية في السوق الأجنبية، مدا زاد في نمو مبيعاتها.	80	3,18	1,227

تمكنت المؤسسة من تخفيض الدورة الزمنية للإنتاج.	80	3,53	1,370
--	----	------	-------

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
إدارة الموارد البشرية	4,0066	,62743	80
إدارة الموارد المالية	4,0368	,52988	80
إدارة سلسلة الإمداد	4,4737	,43227	80
إدارة المخزون	4,2316	,61429	80

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.224	10	2,136	19,090	,002 ^b
	Residual	3.773	70	,207		
	Total	5.997	80			
a. Dependent Variable: أداء المؤسسة						
b. Predictors: (Constant), ERP						

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,611	,356		7.676	,000			
	أداء المؤسسة	,383	,085	,599	4.467	,000	,599	,599	,599
a. Dependent Variable: ERP									

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
نظام تخطيط الموارد ERP	Between Groups	.454	10	,177	,444	,733
	Within Groups	15.244	70	,406		
	Total	15.698	80			
أداء المؤسسة	Between Groups	.672	10	,336	2,276	,189
	Within Groups	5.294	70	,151		
	Total	5.966	80			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
نظام تخطيط الموارد ERP	Between Groups	,125	10	,063	,152	,860
	Within Groups	14.441	70	,413		
	Total	14.566	80			
أداء المؤسسة	Between Groups	,107	10	,053	,318	,729
	Within Groups	5.860	70	,167		
	Total	5.966	80			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
نظام تخطيط الموارد ERP	Between Groups	0,125	10	,443	1,138	,213
	Within Groups	13,678	70	,389		
	Total	14,566	80			
أداء المؤسسة	Between Groups	0,107	10	,282	1,872	,643
	Within Groups	4,860	70	,151		
	Total	4,967	80			

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
نظام تخطيط الموارد ERP	Between Groups	,454	10	,133	,730	,038
	Within Groups	15.244	70	456,		
	Total	15.698	80			
أداء المؤسسة	Between Groups	,672	10	,071	,418	,036
	Within Groups	5.294	70	,169		
	Total	5.966	80			

الشركة المسؤولة عن برمجة نظام ERP في المؤسسة:

تعد SAP أحد أكبر الشركات الرائدة عالمياً في إنتاج البرمجيات لإدارة العمليات التجارية، حيث تقوم بتطوير الحلول التي تسهل المعالجة الفعالة للبيانات وتدفق المعلومات عبر المؤسسات.

تأسست الشركة في عام 1972، وكانت تسمى في البداية تطوير برنامج تحليل النظام (System analyse Programm entwicklung)، واختصرت فيما بعد إلى SAP. ومنذ ذلك الحين، نمت من شركة صغيرة تتكون من خمسة أشخاص إلى مؤسسة متعددة الجنسيات يقع مقرها الرئيسي في فالدورف، ألمانيا، مع أكثر من 105,000 موظف في جميع أنحاء العالم.

مع تقديم برامج SAP R/2 و SAP R/3 الأصلية، أنشأت شركة SAP المعيار العالمي لبرامج تخطيط موارد المؤسسة (ERP). الآن، ينقل SAP S/4HANA نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إلى المستوى التالي باستخدام قوة الحوسبة بالذاكرة لمعالجة كميات هائلة من البيانات، ولدعم التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وتدريب الآلة.

تعمل التطبيقات المتكاملة للشركة على ربط جميع أجزاء الأعمال في مجموعة ذكية على منصة رقمية متكاملة، وبالتالي تحل محل النظام الأساسي القديم القائم على العمليات. واليوم، أصبح لدى SAP أكثر من 230 مليون مستخدم للشبكة السحابية، وأكثر من 100 حل يغطي جميع وظائف الأعمال، وأكبر حافظة سحابية لأي مزود.

يقود كريستيان كلاين شركة SAP، ويرأس المجلس التنفيذي لشركة SAP SE، ويبلغ من العمر 41 عاماً، وهو أصغر رئيس تنفيذي لأي شركة كبرى في مؤشر السوق الألمانية DAX.

تم استخدام نظام SAP من طرف المديرية الجهوية لشركة سوناطراك فرع السطح منذ سنة 2019 أولياً لتعمم مستقبلاً على باقي المديريات التابعة للمؤسسة الوطنية سوناطراك