



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي-تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2025/.....

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (LMD)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز أداء المؤسسة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

من إعداد الطالبتين:

إشراف:

أ.د. مديحة بخوش

- خولة بوراس

- سهى مسعي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ	شوقي جدي
مشرفا ومقررا	أستاذ	مديحة بخوش
مناقشا	أستاذ محاضر ب	عبد الكريم شوكمال

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز الأداء بالمؤسسات من خلال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة (SOMIPHOS)، ولتحقيق أهدافها تم تقسيمها إلى فصلين: فصل نظري يتناول المفاهيم الأساسية لنظام (ERP) وأداء المؤسسة وفصل تطبيقي تم فيه تحليل النتائج المالية للمؤسسة مع جمع وتحليل البيانات من خلال الاستبيان. توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام (ERP) في تعزيز أداء المؤسسة. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج المتوصل إليها.

الكلمات المفتاحية: نظام تخطيط موارد المؤسسة، الأداء، المحاسبة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المخزون، الأداء المالي، الأداء غير المالي.

Abstract:

This study aims to examine the role of the Enterprise Resource Planning (ERP) system in enhancing organizational performance through a case study of the Phosphate Mines Company – Tebessa (SOMIPHOS). To achieve the study objectives, it was divided into two chapters: a theoretical chapter addressing the fundamental concepts of the ERP system and organizational performance, and an applied one in which the company's financial results were analyzed. Also data is collected and analyzed through questionnaire. The study found a statistically significant role of ERP implementation in enhancing organization performance. Based on its results, the study also presented a set of recommendations and proposals.

Keywords: Enterprise Resource Planning (ERP) System, Performance, Accounting, Human Resource Management, Inventory Management, Financial Performance, Non-Financial Performance.

إهداء

لى من زرع في قلبي حب العلم، وسقاني من نهر الحنان،
إلى من سهر لأجلي، وكانا سندي في كل خطوة،
إلى أمي وأبي... فهذا نجاحك أمي وفخرك أبي
إلى من شاركتني الضحكات والدموع، وكانت عونى ورفيقي في
كل لحظة إلى أختي وأمي الثانية "أسماء"..
إلى أخي سندي الدائم الذي لا يميل "صهيب"..
إلى صغيرتي الغالية، ابنة أختي "خديجة"....،
ولي عائلتي فهذا فخركم بخريحتكم الأولى
إلى من شركتني ورافقتني إنجاز هذه المذكرة وسنين جامعتي
"سهى".
وإلى صديقاتي العزيزات: منال، وئام، بشرى، سوسن، سجاد،
من شكراً لوجودكن، ولقلبكن الذي احتواني. لكم جميعاً،



إهداء

إلى من كان وجودهم نعمة لا تقدر بثمن

إلى " أمي الغالية " مصدر الحنان والطمأنينة، ومهما كتبت لن أفيك حقك

إلى " أبي العزيز " الداعم الأول ومصدر الحكمة والقوة في حياتي

إلى " أخي الغالي " السند الدائم والرفيق في كل المواقف

إلى روح " أخي المرحوم " الذي غاب عن العين، لكنه يسكن القلب والدعاء ، رحمك الله وأسكنك فسيح جناته

إلى رفيق دربي المنتظر وسندي في كل خطواتي القادمة

وإلى كل أصدقائي وزملاء دراستي... من شاركوني أيام التعب.

أهديكم ثمرة جهدي وتعب أيامي فأنتم النور الذي أضاء طريقي والدافع الذي منحني القوة للاستمرار.



الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي ألهمنا الصبر والجهد، ووفقنا لإتمام هذا العمل، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه. ثم الصلاة والسلام على خير خلق الله، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .

في هذه اللحظات التي نخطّ فيها الكلمات الأخيرة من هذا العمل، لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير لكل من كان له دور في دعمنا ومساندتنا خلال رحلة البحث والدراسة .

لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى مشرفتنا الفاضلة الأستاذة "بخوش مديحة" على ما قدمته لنا من دعم متواصل وتوجيه أكاديمي مميز وصبر في المتابعة والتصحيح، فكان لها الفضل بعد الله فيما وصلت إليه هذه الدراسة

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى لجنة المناقشة الموقرة التي تفضّلت بقبول مناقشة هذا العمل وقدمت ملاحظات علمية قيمة كان لها الأثر البالغ في إثراء هذا البحث. شكراً لكم على وقتكم الثمين وجهودكم المباركة، وتوجيهاتكم النيرة

كما ولا ننسى أن نقدم شكرنا إلى كل من ساهم وساندنا من قريب أو بعيد من الأهل، والأصدقاء، وزملاء الدراسة الذين كانت لكلماتهم ودعواتهم الأثر الكبير في إتمام هذه الرحلة ختاماً، أسأل الله أن يوفق الجميع لما يحب ويرضى، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

1- قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
II-I	قائمة المحتويات
V-IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-غ	المقدمة
43-1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
1	مقدمة الفصل
22-2	المبحث الأول: أسس نظرية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
2	المطلب الأول: ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
2	أولاً: التطور التاريخي لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
5	ثانياً: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
9	المطلب الثاني: سيرورة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
9	أولاً: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
13	ثانياً: مراحل وطرق تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
17	المطلب الثالث: الشركات الداعمة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وعوامل نجاحه وفشله.
17	أولاً: الشركات الداعمة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
19	ثانياً: عوامل نجاح وفشل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
42-23	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء وعلاقته بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).
23	المطلب الأول: ماهية الأداء
23	أولاً: مفهوم الأداء
26	ثانياً: أنواع ومكونات الأداء

قائمة المحتويات

30	ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء
31	المطلب الثاني: قياس الأداء
31	أولا: مفهوم قياس الأداء
33	ثانيا: مقاييس قياس الأداء
38	ثالثا: مقارنة بين طرق التقليدية و الحديثة لقياس الأداء
39	المطلب الثالث: العلاقة بين نظام تخطيط الموارد (ERP) و الأداء
43	خلاصة الفصل
89-44	الفصل الثاني : نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) - تبسة -
45	مقدمة الفصل
46	المبحث الأول: واقع تطبيق نظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS) -تبسة-
46	المطلب الاول: التعريف بالشركة (SOMIPHOS) -تبسة-
52	المطلب الثاني: التعريف بنظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS) -تبسة-
55	المطلب الثالث: أداء المؤسسة المالي في ظل تطبيق نظام (ERP)
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة
63	المطلب الاول: إجراءات الدراسة
70	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية ومتغيرات الدراسة
79	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
89	خلاصة الفصل
93-91	الخاتمة
102-95	قائمة المراجع
152-104	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

2- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التطور التاريخي لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	04
02	جدول الوظائف المختلفة لوحدة تخطيط موارد المؤسسات	10
03	الاختلافات بين الطرق التقليدية والحديثة لقياس أداء المؤسسة	38
04	تطور نتيجة صافية (N) لشركة (SOMIPHOS)	56
05	تطور رقم الأعمال لشركة (SOMIPHOS)	58
06	تطور هامش ربح الصافي لشركة (SOMIPHOS)	60
07	توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على متغيرات الدراسة	65
08	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	66
09	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستمارة	67
10	يوضح عينة الدراسة شركة (SOMIPHOS)	68
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	70
12	توزيع العينة حسب متغير العمر	71
13	توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي	72
14	توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي	74
15	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	75
16	هل تلقيت دورة تدريبية حول نظام (ERP) في الخارج؟	76
17	تحليل الأبعاد المتعلقة بمتغير (ERP)	77
18	تحليل الأبعاد المتعلقة بمتغير أداء	78
19	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	79
20	نتائج اختبار الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى	80
21	نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية لدراسة	82
22	اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب الجنس	83
23	اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب العمر	84
24	اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب المستوى العلمي	85
25	اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب المركز الوظيفي	86

قائمة الجداول

87	اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب الخبرة المهنية	26
----	--	----

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

3- قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	13
02	مرحلة ما قبل تنفيذ مشروع نظام (ERP)	14
03	المحاور الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	37
04	الهيكل التنظيمي لشركة (SOMIPHOS)	51
05	تطور نتيجة صافية (N) لشركة (SOMIPHOS)	57
06	تطور رقم الأعمال لشركة (SOMIPHOS)	59
07	تطور هامش ربح الصافي لشركة (SOMIPHOS)	61
08	نموذج الدراسة	64
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	71
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	72
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	73
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	74
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	75

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

4- قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مخطط حول (SAGE LIGNE 100 SQL SERVER ERP)	104
02	مخطط النظام المالي والمحاسبي بالشركة (SAGE Gestion Financière -) (Comptabilité-)	105
03	مخطط النظام التجاري (SAGE Gestion Commerciale)	106
04	مخطط نظام إدارة الأجور والرواتب (SAGE PACK GRH Paie)	107
05	النتائج المالية لشركة (SPMIPHOS) -تبسة-	119-108
06	إستمارة الإستبيان	123-120
07	قائمة الأستاذة المحكيمين للإستبيان	124
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نظام (ERP)	125
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء	126
10	مخرجات برنامج (SPSS)	150-127
11	اتفاقية التربص	152-151

المقدمة

المقدمة

أولاً: تمهيد

تعيش المؤسسات الاقتصادية في مختلف دول العالم تحولات جوهرية نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتي تتسم بعدم الاستقرار وارتفاع درجة التنافسية، بالإضافة إلى الطفرة الرقمية التي أحدثت ثورة في طرق الإدارة والتسيير. في هذا السياق، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين أدائها بمختلف أبعاده، لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق القيمة سواء للمساهمين أو للزبائن أو للمجتمع. فالأداء المؤسسي لم يعد يقاس بمنظور مالي بحت وإنما أصبح معياراً متعدد الأبعاد يجمع بين الكفاءة التشغيلية والمرونة التنظيمية وكفاءة استغلال الموارد، وقدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات البيئية.

هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسات ضرورة التحول نحو أنظمة إدارة عصرية وفعالة قادرة على تجاوز محدودية النماذج التقليدية، والتوجه نحو نظم متكاملة تعزز الانسجام الداخلي وتدعم اتخاذ القرار ومن أبرز هذه الأنظمة هناك نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الذي يعد من الأدوات التكنولوجية المتقدمة، والتي أصبحت تحتل موقعا محوريا في إستراتيجيات التسيير الحديثة. إن هذا النظام لا يمثل مجرد تطبيق برمجي لتسيير بعض الوظائف، بل هو إطار متكامل لإعادة هندسة العمليات، وتحقيق التناغم بين مختلف مكونات المؤسسة اعتمادا على قاعدة بيانات موحدة وآليات عمل مترابطة ما يعزز من سرعة المعالجة المعلوماتية، ودقة المخرجات، وفعالية الأداء المؤسسي.

وبالنظر إلى واقع المؤسسات الجزائرية، فإن الكثير منها ما يزال في مراحل مختلفة من التحول الرقمي، حيث أن بعض المؤسسات الكبرى بدأت بالفعل في إدماج (ERP) ضمن بنيتها بينما تواجه أخرى تحديات مرتبطة بالتكلفة والبنية التحتية، والموارد البشرية. غير أن التوجه نحو رقمنة التسيير أضى أمرا لا مفر منه، خاصة في القطاعات الحيوية كالصناعة والطاقة والتعدين.

وفي هذا الإطار تندرج مؤسسة مناجم فوسفات تبسة (SOMIPHOS) باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية الفاعلة في الجزائر خاصة في قطاع الصناعات الإستخراجية حيث تلعب المؤسسة دور استراتيجي في إستغلال الثروات المعدنية وتلبية حاجات السوق المحلية والدولية من الفوسفات ومشتقاته وهي بذلك تمثل نموذجا مثالي لدراسة دور نظام (ERP) في تعزيز أداء المؤسسة نظرا لحجمها وتعقيد عملياتها، وتعدد مواقعها الإنتاجية والإدارية.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور نظام (ERP) في تعزيز الأداء داخل شركة (SOMIPHOS) -تبسة-.

ثانيا: إشكالية الدراسة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة شملت مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وهو ما انعكس بشكل كبير على بيئة الأعمال فأصبحت المؤسسات مطالبة بالتكيف مع متغيرات متلاحقة ولمواكبة هذه التغيرات بات من الضروري على المؤسسات إعتداد أدوات وأساليب تسييرية حديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يضمن رفع كفاءتها وفعاليتها وفي هذا الإطار برزت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة كحلول متكاملة تساعد المؤسسات على تنظيم وتنسيق مختلف عملياتها الإدارية والمالية والإنتاجية والتجارية حيث أن إعتداد نظام (ERP) لا يقتصر فقط على الجانب التقني بل يشمل أيضا أبعاد تنظيمية وبشرية مهمة، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في شركة (SOMIPHOS) -تبسة-؟.

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل المكونات الوظيفية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وكيف يتم التكامل بينهم؟.
- ما هي المتطلبات التكنولوجية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)؟.
- كيف انعكس تطبيق نظام (ERP) على أداء مختلف وظائف في شركة (SOMIPHOS) -تبسة-؟.
- ما مدى نجاح شركة (SOMIPHOS) - تبسة - في توظيف نظام (ERP) لتحقيق تحسين ملموس ومستدام في أدائها العام؟.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي باتت تحظى بها نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في عصر تتسم فيه البيئة الاقتصادية بالتغيرات المتسارعة وتعاضم الحاجة إلى رفع كفاءة الأداء وضمان البقاء والاستمرارية؛ فالיום لم يعد تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والجودة خيارا أمام المؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات السوق العالمية، وفي هذا الإطار تمثل نظم (ERP) إحدى الأدوات الحيوية التي تمكن المؤسسات من دمج مواردها ومهامها ووظائفها في نظام موحد ومترابط، مما يساهم في تعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات السريعة والرشيطة، وتحسين استخدام الموارد المتاحة، والإرتقاء بمستوى الأداء العام. ومن هناك يمكن إبراز أهمية الدراسة كما يلي:

- الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الرصيد العلمي والفكري في مجال نظم المعلومات الإدارية لاسيما ما يتعلق بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الذي يعد من أبرز الابتكارات التقنية التي أحدثت تحولات جذرية في أساليب تسيير المؤسسات الحديثة، إذ تسعى الدراسة إلى توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بهذا النظام وتبسيط الضوء على بنيته ومكوناته ووظائفه وآليات عمله، الأمر الذي يساعد على ترسيخ قاعدة معرفية متينة لدى الباحثين والمهتمين بمجال إدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، كما تساهم في الكشف عن العلاقة العضوية بين تكامل المعلومات الداخلية للمؤسسة وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية التنظيمية مما يعزز من قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

- الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من واقعيتها وإرتباطها المباشر بالميدان، حيث تسعى إلى فحص وتقييم دور تطبيق نظام (ERP) في تعزيز أداء شركة (SOMIPHOS) - تبسة - وذلك من خلال دراسة تحليلية تعتمد على أدوات بحث ميدانية دقيقة. وتكمن أهمية هذا الجانب في قدرته على تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات ملموسة قابلة للقياس ما يسمح بإستخلاص نتائج عملية تساهم في تحسين الممارسات الإدارية بالشركة محل الدراسة وتقديم نموذج يحتذى به للمؤسسات الأخرى الراغبة في تبني نظام (ERP)، كما أن النتائج المتوقعة للدراسة يمكن أن تساهم في دعم متخذي القرار وتوجيههم نحو الاستثمار الأمثل في نظم المعلومات بما يضمن الاستخدام الكفء للموارد وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني أنظمة معلوماتية متطورة تدعم مختلف أنشطتها الإدارية والوظيفية ويأتي نظام (ERP) في مقدمة هذه الحلول نظراً لدوره المحوري في تنظيم العمليات الداخلية، وتسهيل التنسيق بين الإدارات المختلفة وذلك من خلال هذه الدراسة تشكلت الأهداف التالية:

- إبراز دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز أداء المؤسسات.
- تبسيط الضوء على مساهمة هذا النظام في مساعدة الإدارة المختلفة، كإدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، إدارة المخزون، وإدارة المالية والمحاسبة.

- توضيح الكيفية التي يساهم بها هذا النظام في ترقية كفاءة الأداء الوظيفي.
- تقديم مقترحات وتوصيات مناسبة تدعم استخدام نظام (ERP) بطريقة فعالة لتعزيز أداء المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية الأولى(ف1): تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز الأداء لشركة (SOMIPHOS) - تبسة - عند مستوى الدلالة (5%).

وتتنبق الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى(ف1.1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء المالي لشركة (SOMIPHOS) - تبسة - عند مستوى الدلالة (5%).

- الفرضية الفرعية الثانية(ف2.1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء غير المالي لشركة (SOMIPHOS) - تبسة - عند مستوى الدلالة (5%).

2-الفرضية الرئيسية الثانية(ف2): تنص على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة (5%).

وتتنبق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى(ف1.2): لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول موضوع الدراسة تعزى للجنس عند مستوى الدلالة (5%).

- الفرضية الفرعية الثانية (ف2.2): لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول موضوع الدراسة تعزى للعمر عند مستوى الدلالة (5%).

- الفرضية الفرعية الثالثة(ف3.2): لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول موضوع الدراسة تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (5%).

-الفرضية الفرعية الرابعة (ف4.2): لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول موضوع الدراسة تعزى للمركز الوظيفي عند مستوى الدلالة (5%).

- الفرضية الفرعية الخامسة (5.2): لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول موضوع الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة (5%).

سادسا: مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- **نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):** هو نظام معلوماتي متكامل يهدف إلى دمج وتوحيد كافة العمليات الإدارية والمالية والإنتاجية للمؤسسة في قاعدة بيانات موحدة، بهدف تحسين تدفق المعلومات، دعم اتخاذ القرار، رفع الكفاءة وتقليل التكاليف.

- **أداء المؤسسة:** هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق نتائج إيجابية في مختلف المجالات.

- **مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):** هي وحدات مترابطة تشمل المحاسبة، والموارد البشرية، وإدارة المخزون، تعمل بتكامل ضمن نظام موحد لتسهيل تدفق المعلومات وتحسين أداء المؤسسة.

- **إدارة الموارد البشرية:** هو جزء من نظام (ERP)، يهتم بإدارة الوقت، والحضور، والرواتب، وتجارب الموظفين، بهدف تحسين كفاءة الموارد البشرية.

- **المحاسبة والمالية:** يعمل نظام (ERP) على تثبيت وتلخيص جميع العمليات التي تحدث في المؤسسة إن كانت بيع أو شراء بطريقة آلية في القوائم المالية والأرصدة، وكذلك متابعة حسابات المدينين والدائنين، كما يستمر في تسجيل أي عمليات أخرى تتم في الفروع الأخرى، كل هذا يجعل من نظام المحاسبة الركيزة الأساسية لنظام (ERP).

- **إدارة المخزون:** هي عبارة عن أدوات آلية لتتبع الكميات المتوفرة وتواريخ الصلاحية، مواقع التخزين، حركات الدخول والخروج وربطها مع وحدات الشراء والإنتاج والمبيعات مما يساعد المؤسسة على تحسين دقة التنبؤ بالطلب.

- **الأداء المالي:** مدى قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والأجل القصير من أجل تشكيل ثروة.

- الأداء غير المالي: قياس لأداء المؤسسة أو الموظف أو الفريق، والذي لا يتركز على الجوانب المالية فقط، بل يركز على جوانب أخرى ذات أهمية مثل رضا العملاء، أو رضا الموظفين، أو جودة المنتج، أو الاستدامة البيئية، وغيرها.

سابعاً: منهج الدراسة

يستخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة وتحليل المعطيات النظرية المتعلقة بها من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة. إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحليل وفهم دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز أداء شركة (SOMIPHOS) -تبسة-، أما منهج دراسة الحالة فتمثل في إسقاط الجانب التطبيقي على شركة (SOMIPHOS) كنموذج ميداني لتطبيق نظام (ERP)، ما يسمح بالربط بين الإطار النظري والواقع العملي، كما تم توظيف المنهج الإحصائي لمعالجة نتائج الإستهتبان باستخدام برنامج (SPSS)، قصد اختبار الفرضيات وإستخلاص العلاقات والدلالات الإحصائية.

ثامناً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركة مناجم الفوسفات لمدينة تبسة، مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة الشيوخ العربي التبسي.
- 2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2025.
- 3- الحدود البشرية: إقتصرت هذه الدراسة على العاملين في شركة (SOMIPHOS) -تبسة-.
- 4- الحدود العلمية: تختلف المتغيرات الفرعية التي تتناول متغير (ERP) من دراسة إلى أخرى وفي هذه الدراسة سيتم التطرق لمتغير أداء المؤسسة.

تاسعاً: هيكل الدراسة

من أجل معالجة الموضوع سيتم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، أين ستم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة لذا سيعرض الخلفية النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأداء المؤسسة، من خلال مبحثين متكاملين، سيتناول المبحث الأول الأسس النظرية لنظام (ERP)، حيث سيستعرض المطلب الأول ماهية النظام، ومكوناته ووظائفه، بينما سيركز المطلب الثاني على سيرورة عمله في بيئة المؤسسات، في حين سيخصص المطلب الثالث لإستعراض أبرز

الشركات الداعمة لهذا النظام، إضافة إلى تسليط الضوء على عوامل نجاحه وفشله في التطبيق. أما في المبحث الثاني فسيتم تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بأداء المؤسسة في علاقته بنظام (ERP) ، أين سيشرح المطلب الأول مفهوم أداء المؤسسة وأبعاده، ثم سيعرض المطلب الثاني أهم أساليب وطرق قياس الأداء، بينما سيركز المطلب الثالث على العلاقة بين نظام (ERP) وأداء المؤسسة.

أما الفصل الثاني فسيعنى بالدراسة الميدانية على مستوى شركة (SOMIPHOS) - تبسة- سيتم تقسيمه إلى مبحثين سيتناول المبحث الأول واقع تطبيق نظام (ERP) في المؤسسة، حيث سيتضمن المطلب الأول تعريف بالمؤسسة محل الدراسة وسيطرق المطلب الثاني إلى تعريف نظام (ERP) في الشركة، في حين سيخصص المطلب الثالث لتحليل الأداء المالي للمؤسسة في ظل استخدام النظام (ERP). أما المبحث الثاني فسيركز على الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل البيانات متناولا في المطلب الأول مضمونه الخطوات المنهجية المعتمدة، في حين سيعرض المطلب الثاني عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية ومتغيرات الدراسة، ليختتم المطلب الثالث باختبار فرضيات الدراسة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- عدم إتاحة المعلومات من قبل إدارة الشركة بصورة سهلة وميسرة.

- صعوبة استخراج البيانات المالية من أجل إجراء الدراسة التحليلية.

إحدى عشر: الدراسات السابقة

يعد موضوع تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والإدارية، نظرا لأهميته في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تكامل العمليات داخل المؤسسات، فقد تعددت الدراسات التي تناولت هذا موضوع وعلاجه، سواء من حيث فوائده أو التحديات التي تواجه تطبيقه مما ساهم في بناء قاعدة معرفية غنية حول تأثيره على الأداء المؤسسي بناءً على ذلك تم الإستعانة ببعض الدراسات السابقة ستم إستعراضها في ما يلي:

1- الدراسات العربية

✓ دراسة (عقدي عبد الله، عيساوي عبد الغني) "أثر نظام تخطيط موارد (ERP) على الأداء التشغيلي المؤسسة" (2021):¹

¹ عبد الله عقدي، عبد الغني عيساوي، أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراوي بأدرار، الجزائر، 2021.

المقدمة

هدفت دراسة إلى إبراز أثر نظام تخطيط موارد على الأداء التشغيلي المؤسسة، بتقديم إطار نظري يحدد ويعرف المفاهيم الأساسية للموضوع من خلال دراسة ميدانية الخزينة العمومية في ولاية -أدرار- وتمثلت عينتها في توزيع 50 إستبانة إستردت منها 40 عينة من أجل التحليل الإحصائي باستخدام إستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك من أجل تقييم أثر نظام تخطيط موارد على الأداء التشغيلي المؤسسة. ومن أبرز نتائجها:

- أحدث نظام تخطيط موارد تحولات كبيرة في أداء المؤسسات وخاصة التكامل فيما بين الوظائف.
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين نظام تخطيط موارد و الأداء التشغيلي.

وأوصت الدراسة بمايلي:

- تدريب اليد العاملة على الأنظمة الحديثة مثل نظام تخطيط موارد لزيادة كفاءة الأداء.
- ضرورة دمج تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الخبيرة في مختلف الأنشطة البيداغوجية للمنظمة.
- ✓ دراسة (شيجاني إلهام) "دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء المؤسسة" (2017):¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام (ERP) على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية -ورقلة-، من خلال تقييم مستوى فعالية النظام في تحسين جودة الأداء، تسيير الموارد البشرية، وتقليل التكلفة، إذ تشكلت عينة هذه الدراسة من 40 موظفا بشكل عشوائي وتم إسترجاع 23 استبياناً فقط وذلك راجع لعدم تجاوب بعض الموظفين أو لعد فهمهم للأسئلة. كما تم إستعمال المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات الإحصائية. وقد لخصت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- ساعد لنظام (ERP) في تقليل التكاليف التشغيلية خاصة في مجالات الموارد البشرية والمحاسبة.
- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق النظام (ERP) ومستوى أداء العاملين.

وأوصت الدراسة بمايلي:

¹ إلهام شيجاني، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.

- أهمية توعية عمال المؤسسة بنظام تخطيط موارد المؤسسة، فهناك خلط وخاصة عند إستعمال مصطلح (ERP) و (PGI)، فيجب ان يكون هناك دراية أكثر حول النظام وخاصة أن المؤسسة تستعمله في اعمالها اليومية.

- إن مستوى تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة المستوى المتوسط، حيث المؤسسة تركز على تحسين جودة الخدمات فقط يجب على المؤسسة استنتاج حلول لمشاكل العاملين في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة.

✓ دراسة دراسة (ديده كمال) "أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" (2019):¹

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من أجل التعرف على العلاقة الموجودة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء، حيث تم الإعتماد على إجراء المقابلات وتوزيع الإستبيان على موظفي المؤسسات النفطية العاملة في -الجزائر- حيث تم توزيع على 240 عينة و إسترجعت منها 179 عينة، ولتحليل الإستبانة تم إعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج الإحصائي ((SPSS V22) ، وفقا لهذا الإستبيان تم الحصول على النتائج التالية:

- يوجد استخدام لجميع وحدات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسات محل الدراسة.
- إن وحدة إدارة الموارد المالية ليس لها أثر في تحسين أداء المؤسسات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحسين المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر محل دراسة.

وقدمت الدراسة عددا من التوصيات من أهمها ما يلي:

¹كمال ديد، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019.

- على المؤسسات محل الدراسة أن تقوم بتطوير الأفراد العاملين في النظام وعقد الدورات التدريبية المتخصصة بشكل دائم ومستمر لتحسين قدرات مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) للتحكم فيه بكل سهولة ومرونة.

- على المؤسسات الجزائرية أن تستثمر جيدا في مواردها البشرية، مما يسمح بالتنفيذ الجيد لنظم المعلومات وتحسين أدائها.

✓ دراسة (بوزوالغ رضوان) "دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة" (2022):¹

تناولت دراسة على مستوى الجانب النظري التعرف على دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، أما بنسبة للجانب التطبيقي لدراسة كان على مستوى مركب سيدار (SIDER) الحجار للمحديد والصلب ومؤسسة كوندور (CONDOR)، يتمثل مجتمع الدراسة والبالغ في 565 إطارا 72 على مستوى مركب سيدار الحجار للمحدد والصلب -عناية- و493 إطارا على مستوى مؤسسة كوندور (CONDOR) -ببرج بوعريريج- أخذت منه عينة مكونة من 221 إطارا ، ومنه 58 إطارا على مستوى مركب سيدار الحجار للمحدد والصلب وتم ذلك بإعتماد على استخدام الإستبيان كأداة لتحليل الإحصائي من خلال ذلك توصلت دراسة إلى النتائج التالية:

- تستخدم كل من مركب سيدار الحجار للمحدد والصلب ومؤسسة كوندور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتعتبره العمود الفقري لها.

- توصلت الدراسة إلى درجة متوسطة وذات دلالة إحصائية لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية وبنسب متقاربة حسب الأبعاد الأربعة لهذه الأخيرة، وأن الربط بين هذا النظام واليقظة الاستراتيجية يتم بصفة غير مباشرة.

وأوصت الدراسة بمايلي:

- ضرورة التعميم الشامل لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على مستوى كل أقسام مركب سيدار الحجار للمحدد والصلب خاصة على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية.

¹رضوان بوزوالغ ، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوضوف بميلة، الجزائر، 2022.

- ضرورة إعطاء أهمية أكبر لمفهوم اليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة محل الدراسة خاصة على مستوى مركب سيدار الحجار للحديد والصلب.

✓ دراسة (سارة مولاي مصطفى) "نظام المعلومات الاستراتيجية كأحد المتطلبات لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" (2023):¹

نشر في مجلة التكامل الاقتصادي تضمنت دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات البروقية -المدية- حيث هدفت إلى تسليط الضوء على دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال عرضت أهم المفاهيم ومحددات الأساسية للموضوع معتمدة على المنهج التحليلي في الجانب النظري، أما بنسبة للوصول إلى هدف الدراسة تم الإعتماد على توزيع 37 عينة للإستبيان تم ارجاع منها 33 عينة لتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي ((SPSS)) لتحليل البيانات الإحصائية، من خلال ذلك تم توصل إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام المعلومات الإستراتيجي على أداء المؤسسة عند المستوى ($\alpha=0.05$) داخل المؤسسة الصناعية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في متغير نظام المعلومات الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وأوصت الدراسة بمايلي:

- يجب على المؤسسات إعتماد أنظمة المعلومات كضرورة إستراتيجية تنافسية، وإعتبارها سلاحا تنافسيا إستراتيجيا من خلال النجاح في إدارة هذه التكنولوجيات بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

✓ دراسة (معاريف سومية) "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" (2019):²

¹ سارة مولاي مصطفى، نظام المعلومات الاستراتيجية كأحد المتطلبات لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 11، العدد 04، الجزائر، 2023.

² سومية معاريف، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بما أنها من الأدوات الحديثة في جانب نظري على المنهج الوصفي، أما الجانب التطبيقي خصص لدراسة ميدانية ببيد الجزائر لولاية -سعيدة- من أجل الوصول إلى غرض من الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ومعلومات من خلال توزيع 80 إستبياناً على الموظفين بمحل الدراسة المراد تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ((SPSS V21) لتحليلها، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- الهدف من تقييم الأداء هو أخذ صورة حقيقة عن وضعية المؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة لتقييم أداء المؤسسة لما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة الإطلاع على أهم التطورات الحاصلة في مجال بيئة الأعمال الحديثة مع توفير الإمكانيات المادية، المالية والمعنوية من أجل إعتماد الأنظمة الحديثة لمراقبة التسيير.

2- الدراسات الأجنبية

✓ دراسة (Ibrahim Egdair, Ahmed Ali Samed, Mohamad Farizal Rajemi)

"enterprise resource planning adoption and organizational performance: an investigated study in libyan public organizations using structural equation modeling" (2024):¹

نشرت هذه دراسة في "المجلة المفتوحة للأعمال والإدارة" حيث تضمن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إستكشاف مدى تطلع المؤسسات العامة الليبية إلى تحسين أدائها من خلال إعتماد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات، تم جمع البيانات ومعلومات الرئيسية المستخدمة في هذا دراسة من خلال توزيع 149

¹Ibrahim Egdair et al, **enterprise resource planning adoption and organizational performance: an investigated study in libyan public organizations using structural equation modeling**, open journal of business and management, vol 12, no 05, 2024

استبياناً كعينة لدراسة من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية. تم اعتماد على 119 استبياناً تم استخدام برنامج ((SPSS)) و (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات، حيث تم توصل لنتائج التالية:

- نظام تخطيط موارد المؤسسات هو أحد الأنظمة التي يمكن أن توفر المزيد من الفوائد للمنظمات الخاصة والعامة على حد سواء.

- كشفت النتيجة عن العلاقات القوية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة و الأداء التنظيمي كمتغيرات رئيسية.

✓ دراسة (Solomon Kasahun)

"the effect of ERP system organizational on performance at shemu PLC"
¹(2020):

تناولت هذه دراسة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على أداء شركة (Shemu PLC) في إثيوبيا. حيث استخدم الباحث منهج مختلط (كمي ونوعي)، وبلغ حجم العينة 123 موظفاً، بالإضافة إلى مقابلات مع 11 مديراً تنفيذياً، تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، بالاعتماد على الإحصاء الوصفي والاستنتاجي (الانحدار والتحليل الارتباطي) حيث توصل لنتائج التالية :

- وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين نظام (ERP) والأداء التنظيمي.
- نظام (ERP) يؤثر بشكل كبير على مجالات: التعلم التنظيمي، اتخاذ القرار، إدارة سلسلة التوريد، إدارة المخزون، وعلاقات العملاء.

وأوصت الدراسة بمايلي:

- تعزيز العمليات الداخلية، ونظام المعلومات، وقيمة الأعمال، وإدارة الموارد البشرية من أجل تعظيم الاستفادة من نظام (ERP).

¹ Solomon Kasahun, **the effect of ERP system organizational on performance at shemu PLC**, master's thesis, st. mary's university in Addis Ababa, Ethiopia, 2020.

✓ دراسة (Sara Mamoghli)

"alignement des systèmes d'information à base de progiciel, vers une ingenierie dirigee par les modeles centree identification Des risque"¹ (2013):

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة مشكلة "عدم التوافق" بين احتياجات المؤسسات خصوصاً الصغيرة والمتوسطة والوظائف القياسية أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، ركزت الباحثة على تعريف وتفصيل ما يسمى "مخاطر عدم التوافق" (ERP) خلال مشاريع تنفيذه، واقتрحت لذلك إطارين منهجيين:

- (Model Driven- ERP Alignment): هي طريقة تعتمد على النمذجة لتحديد حالات التوافق وعدم التوافق بين ما تريده المؤسسة وما يقدمه النظام.

- (Risk- Factor – ERP Alignment): هي طريقة تحدد عوامل الخطر التي تؤدي إلى عدم التوافق وتقترح ممارسات لإدارية لمعالجتها.

- حيث إعتمدت الدراسة على منهج نوعي ودراسة حالة.

- واقعية (دون استخدام أدوات تحليل إحصائي مثل (SPSS))، من خلال تطبيق الإطارين على شركة صناعية حقيقية (شركة X) بغرض اختبار فعاليتهما في الواقع العملي. حيث توصل لنتائج التالية:

- أظهرت أن إدارة عوامل الخطر منذ مرحلة "الملاءمة" يمكن أن تقلل من حالات فشل التوافق.

- أثبتت فعالية النمذجة كأداة للكشف المسبق عن الاختلالات.

وأوصت الدراسة بمايلي:

- ضرورة البدء المبكر في تحليل التوافق.

- اختيار فرق العمل بعناية.

- تطبيق أدوات النمذجة وتحديد الأدوار والتخطيط بشكل واضح قبل التنفيذ.

¹ Sarra Mamoghli, **alignement des systèmes d'information à base de progiciel, vers une ingenierie dirigee par les modeles centree identification des risque**, thèse de doctorat pour obtenir le grade de docteur de l'université de Strasbourg, Allemagne, 2013.

✓ دراسة (Mohamed Abdalla Nour)

"the impact of ERP systems on organizational performance: the role of pre-implementation and contextual factors" (2023):¹

نشرت هذه الدراسة في مجلة علمية مُحكَّمة، حيث تضمن الهدف الرئيسي منها دراسة مدى تأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء المؤسسات، مع التركيز على أهمية العوامل المسبقة والتغيرات السياقية في تفسير هذا التأثير، هدفت الدراسة إلى فحص ما إذا كانت المتغيرات مثل إعادة هندسة العمليات، وتوافق النظام مع المؤسسة، ودعم الإدارة العليا، تسهم في تحسين فعالية نظام (ERP) وبالتالي الأداء المؤسسي. تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 394 موظفًا يعملون في شركات متعددة القطاعات في مصر، ممن لديهم خبرة في التعامل مع أنظمة (ERP).

تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي غير مباشر لأنظمة (ERP) على الأداء التنظيمي من خلال تحسين جودة البيانات والتنسيق الداخلي.

- إعادة هندسة العمليات وتوافق النظام مع احتياجات المؤسسة لهما أثر كبير في تعزيز فعالية نظام (ERP).

- العوامل السياقية (مثل الاستقرار التنظيمي، البيئة التنافسية) تعدل العلاقة بين (ERP) والأداء، ما يعني أن نفس النظام قد لا يعطي نتائج موحدة في كل المؤسسات.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- ينبغي على المنظمات أن تقيس مدى الملائمة التنظيمية مع نظام (ERP) كعامل حاسم قبل التنفيذ.
- يوصي الشركات بالصبر في استخدام أنظمة (ERP) حين أن التأثيرات الإيجابية تظهر غالبًا بعد مرور عدة سنوات (أكثر من 4 سنوات).

✓ دراسة (Hareshkumar Raval, Nilesh Modi, and Tejaskumar Modi)

"ERP system usage effect on organisational performance: the impact of performance tuning and post implementation changes" (2022):¹

¹ Mohamed Abdalla Nour, **the impact of ERP systems on organizational performance: the role of pre-implementation and contextual factors**, United Arab Emirates , vol 19, no 01, 2023

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على الأداء التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على دور "ضبط الأداء" و"التعديلات ما بعد التنفيذ" في تحسين كفاءة ومرونة المؤسسات. تم تنفيذ الدراسة باستخدام منهجية تحليلية نظرية، حيث اعتمد الباحثون على مراجعة الأدبيات السابقة والنماذج النظرية مثل نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، والنظرية المعتمدة على الموارد (RBV)، وإطار القدرات الديناميكية، لتحليل العلاقة بين استخدام نظم (ERP) ومستوى الأداء التنظيمي، وأظهرت النتائج ما يلي:

- الاستخدام الفعال لأنظمة (ERP) يرتبط بتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين عملية اتخاذ القرار.

- عمليات ضبط الأداء (مثل تحديثات النظام، تحسين إعدادات البرامج، وتطوير قواعد البيانات) تعزز من إستجابة النظام وتقليل الأعطال.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجية ضبط أداء مستمرة لأنظمة (ERP) لضمان فاعلية النظام على المدى الطويل.

- أهمية إشراك كافة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتطوير والمتابعة بعد التنفيذ.

- تعزيز ثقافة التغيير والتدريب المستمر للمستخدمين لضمان الاستخدام الأمثل للنظام.

✓ دراسة (Amar Balic, Lejla Turulja)

"ERP quality and the organizational performance: technical characteristics vs. information and service (2022):²

هدفت إلى تحليل العلاقة بين جودة نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) والأداء التنظيمي المالي وغير المالي وقد تم تنفيذ الدراسة باستخدام المنهج الكمي التحليلي، من خلال توزيع إستبيان على عينة مكونة من 217 شركة في دولة نامية (البوسنة والهرسك)، وإستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقة بين جودة (ERP) والأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج ما يلي:

¹Hareshkumar Raval et al, **ERP system usage effect on organisational performance: the impact of performance tuning and post implementation changes, research review international journal of multidisciplinary**, India, vol 07, no 06, 2022.

²Amar Balić et al, **ERP quality and the organizational performance: technical characteristics vs. information and service**, Switzerland, vol 13, no 10, 2022.

- هناك علاقة إيجابية قوية بين جودة المعلومات في نظام (ERP) والأداء المالي وغير المالي للمؤسسات.

- جودة الخدمة التي يقدمها قسم تقنية المعلومات لها أيضًا تأثير إيجابي واضح على الأداء التنظيمي.

- أما الجودة التقنية للنظام (مثل سرعة الإستجابة واستقرار النظام) فلم يكن لها تأثير معنوي يذكر على الأداء المؤسسي.

قدمت الدراسة عددا من التوصيات كما يلي:

- على المؤسسات التركيز على تحسين جودة المعلومات الناتجة من نظام (ERP) من حيث الدقة والوضوح والتوقيت المناسب.

- ضرورة تقييم استثمار (ERP) ليس فقط من خلال خصائص النظام التقنية، بل أيضا من خلال مدى دعمه لصنع القرار وتحسين التفاعل مع العملاء.

✓ دراسة (Sara Almuhayfith, Hani Shaiti)

" the impact of enterprise resource planning on business performance: with the discussion on its relationship with open innovation" (2020) :¹

هدفت إلى تحليل أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في المملكة العربية السعودية. تم تنفيذ الدراسة على مرحلتين: أولاً: دراسة إستطلاعية تم فيها إجراء مقابلات مع مستخدمي أنظمة (ERP) في خمس شركات. ثانياً: دراسة كمية استخدمت الإستبيان كأداة رئيسية، ووزع على عينة مكوّنة من 200 شركة، تم تحليل 120 إستجابة صالحة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) وأظهرت النتائج ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية قوية بين استخدام أنظمة (ERP) وتحسين الأداء المؤسسي المالي وغير المالي.

- لم تظهر بعض العوامل الأخرى (مثل تعقيد النظام ودعم المورد) تأثيراً معنوياً على الاستخدام الفعلي للنظام، ما يشير إلى إختلاف طبيعة المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة في هذا السياق.

- الاستخدام الجيد للنظام يرفع من كفاءة العمليات ويساهم في تحسين العلاقات مع العملاء والموردين.

¹ Almuhayfith Sara, Hani Shaiti, **the impact of enterprise resource planning on business performance: with the discussion on its relationship with open innovation**, journal of open innovation technology market and complexity, kingdom of Saudi Arabia, vol 06, no 03, 2020.

قدمت الدراسة عددا من التوصيات كما يلي:

- ضرورة توفير تدريب مستمر وفعال لموظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة فاعلية استخدام النظام.

- مراجعة مدى توافق النظام مع طبيعة عمل المؤسسة قبل اعتماده بشكل كامل.

3- التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

سيتم فيما يلي التعقيب على الدراسات السابقة وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

3-1- التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك اهتماما ملحوظا بالموضوع قيد الدراسة، حيث تناولت العديد من الأبحاث الجوانب المختلفة له سواء من حيث المفاهيم أو المنهجيات أو النتائج. وقد ساهمت هذه الدراسات في بناء قاعدة معرفية متينة، إلا أن بعضها اقتصر على جوانب معينة دون التطرق إلى أبعاد أخرى قد تكون ذات أهمية. ومن هنا تتبع أهمية البحث العلمي في سيرورة المعرفة، وتقديم رؤية أكثر شمولاً تتناسب مع السياق الزمني أو المكاني الذي تتم فيه. كما أن اختلاف المناهج المستخدمة في تلك الدراسات يبرز الحاجة إلى مقاربات أخرى قد تساهم في تعميق الفهم وإثراء المجال المعرفي.

3-2- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

3-2-1- أوجه التشابه

- إنفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتناول موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وعلاقته بالأداء.

- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي التحليلي.

- الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

3-2-2- أوجه الاختلاف

تتوضح في النقاط التالية:

- تناولت الدراسة الحالية موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثرها على أداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-.

المقدمة

- الإعتقاد في الدراسة الحالية على أداة الإستبيان لجمع البيانات بالإضافة إلى إستعمال أسلوب المقابلة مع بعض موظفين شركة من أجل معرفة واقع نظام (ERP) في المؤسسة ومدى تأثير على تحسين الأداء.
- مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة المتناولة في هذه الدراسة تتشابه مع بعض الدراسات السابقة وتختلف مع أخرى.
- تختلف مؤشرات الأداء في هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة.
- إختلفت بعض دراسات في تقسيم متغير نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) عن دراسة الحالية فمنهم من تبني أبعاد أخرى في حين تناولت الدراسة الحالية أجزاء النظام داخل شركة (SOMIPHOS) - تبسة- بعد تطبيقه منذ 2008.
- الإعتقاد في الدراسة الحالية على دراسة تحليلية بناء عن تطور نتائج مالية الشركة خلال فترة (06) سنوات.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بإعتمادها على برنامج (Tableau) في تحليل النتائج المالية لشركة (SOMIPHOS) -تبسة- كأحد أدوات الأعمال.
- ويأمل أن تساهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة في موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ودوره في تعزيز الأداء وإختيار ذلك في بيئة أعمال جزائرية والإستفادة من التوصيات التي سيتم التوصل إليها.

الفصل الأول: الإطار
النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

مقدمة الفصل

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحولات الاقتصادية العميقة، أصبح على المؤسسات تبني أدوات وتقنيات حديثة تمكنها من تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز تنافسيتها في السوق. ومن بين هذه الأدوات يبرز نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كأحد الحلول التكنولوجية الرائدة التي تساعد في تحسين إدارة الموارد وتسهيل التكامل بين مختلف الأنشطة الوظيفية داخل المؤسسة.

كما يعد نظام (ERP) أحد أهم الابتكارات في مجال إدارة الأعمال، حيث يتيح للمؤسسات توحيد البيانات وتنسيق العمليات بين الإدارات المختلفة مثل الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، والمشتريات، مما يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار وتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة. ومع ذلك فإن تبني هذا النظام يطرح العديد من التحديات، بدءاً من التكاليف المرتفعة ومروراً بمقاومة التغيير من قبل العاملين ووصولاً إلى مدى ملاءمة النظام لإحتياجات المؤسسة. وهو ما يطرح التساؤل حول الدور الذي قد يلعبه هذا النظام في تعزيز أداء المؤسسات في ظل التغيرات المعاصرة.

لذا سيتم في هذا الفصل سوف يتم التعريف بمتغيرات الدراسة كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: أسس نظرية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).
- ❖ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء وعلاقته بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

المبحث الأول: أسس نظرية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)¹

شهد نظام (ERP) تطوراً كبيراً على مدار العقود الماضية حيث إنتقل من أنظمة بسيطة لإدارة المخزون إلى أخرى شاملة تغطي مختلف الجوانب التشغيلية والمالية والإدارية، كما قدم هذا النظام حلاً أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتحسين إدارة مواردها وتنسيق عملياتها المختلفة. فهو يعمل على دمج العمليات الداخلية في نظام مركزي واحد، مما يساهم في زيادة الكفاءة وتحسين جودة القرارات، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول:** ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).
- **المطلب الثاني:** سيرورة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).
- **المطلب الثالث:** الشركات الداعمة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وعوامل نجاحه وفشله.

المطلب الأول: ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

يشكل فهم نظام تخطيط موارد المؤسسة الخطوة الأولى نحو إدراك دوره في تحسين أداء المؤسسات، ولتوضيح ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً: التطور التاريخي لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

تطور نظام (ERP) إستجابة لحاجة الشركات إلى تحسين إدارة عملياتها وتعزيز التكامل بين أقسامها، حيث بدأ بإدارة العمليات الأساسية ثم توسّع ليشمل مجالات أوسع، ومع التقدم التكنولوجي أصبح أكثر ذكاء ومرونة لمواكبة تطورات الأعمال، وفيما يلي أبرز المحطات التي مر بها تطور نظام:²

1- فترة السبعينات: تم إنشاء سلسلة من الأنظمة الشاملة، والتي يشار إليها غالباً بإسم (MRP)³ ينصب التركيز الأساسي لهذه الأنشطة على دمج المنتجات وتطوير الخطط وفقاً لجدول الإنتاج الرئيسي، ثم

¹ Enterprise Resource Planning.

² Yining Chen, **the past present and future of enterprise resource planning**, journal of enterprise and business intelligence, vol 03, no 02, Kenya, 2023, P68.

³ Material Requirements Planning

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

بدأت شركة (SAP)¹، وهي شركة متعددة الجنسيات بارزة متخصصة في حلول تخطيط موارد المؤسسات، في تطوير نظامها الافتتاحي خلال السبعينيات.

2- فترة الثمانينيات: تطورت برامج تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) إلى أنظمة تخطيط موارد التصنيع (MRP2) بإدماج تخطيط العمليات المالية إلى جانب العمليات التشغيلية في عملية التصنيع.

إن الانتقال من أنظمة (MRP2) إلى أنظمة (ERP) في الحقيقة جاء نظراً لأن أنظمة (MRP2) غالباً ما تكون عبارة عن تطبيقات قائمة بذاتها مخصصة لإدارة إحتياجات بيئة التصنيع فقط فكان الإتجاه للبحث عن أنظمة تدير موارد المشروع بأكمله²، حيث ضم نظام تخطيط موارد الصناعة نظام المحاسبة المالية مع نظام التصنيع ونظام إدارة المواد.³

3- فترة التسعينيات وبداية 2000: في منتصف التسعينيات وإلى غاية أواخرها كانت مشكلة 2000 (Y2K)⁴ حيث أنه كان في السابق يتم إختصار السنة في آخر رقمين منها أي 1999 تكتب 99، إلى أن جاءت سنوات بعد 2000 إذ أصبحت الأنظمة تعاني مشاكل في التفريق بين 1900 و 2000 بسبب الرقمين الآخرين من السنة ورغبة معظم الشركات في الحصول على تكنولوجيا خدمة العملاء كأهم الأسباب الرئيسية التي أدت إلى إعتقاد نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP)⁵.

لقد كانت معظم الشركات التي تبنت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في وقت مبكر هي شركات كبيرة مثل تلك الموجودة في (Fortune 500)، أما الآن فقد أصبحت هذه الأنظمة متوفرة لجميع المؤسسات وبجميع أنواعها وأحجامها والتي تود الحصول على قدرة ومزايا تنافسية قائمة بالأساس على الحصول على المعلومة في وقتها ونوعها المناسبين.⁶

¹ Systems Applications and Products in Data Processing.

² رضوان بوزوالغ ، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوضوف بميلة، الجزائر، 2022، ص35.

³ حمزة عادل محمد العموش، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع (ERP) على تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2014، ص20.

⁴ Y2K=Year 2 K=1000

⁵ عبد الماجد محمد منير الجنابز، أثر تطبيق تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع (ERP) على فعالية البيانات المحاسبية، مذكر مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة كاي للدراسات العليا الافتراضية، 2018، ص 27-28.

⁶ رضوان بوزوالغ ، مرجع سبق ذكره، ص35.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

4- فترة 2000 وما بعدها: برز نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP2) في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، إثر مقال نشرته مجموعة (Gartner Group) في سنة 2000، وهو نظام قائم على الانترنت يوفر الوصول بالسرعة اللازمة لنظام تخطيط موارد المؤسسة لأي موظف وأي شريك خارجي، فقد إنتفضت جميع الشركات للتخلص من الأنظمة التقليدية وتحل محلها نظام (ERP2) الشامل الذي نجح في دمج الوظائف الأخرى مثل: إدارة سلسلة التوريد، وإدارة العلاقات مع العملاء وذكاء الأعمال، وتطورت إستراتيجيات إدارة الأعمال من التركيز على العمليات الداخلية إلى التركيز أيضا على العمليات الخارجية، وأيضا فقد ساهم في معالجة القصور في المؤسسات الكبيرة بشكل يجعل جميع نظم المؤسسات متكاملة في قاعدة بيانات واحدة،¹ ويمكن تلخيص مراحل نشأة وتطور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): التطور التاريخي لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

الفترة	إسم النظام	مهام النظام وتطوره
1960	وجود برامج فقط	مراقبة المخزون
1970	(MRP) تخطيط إحتياجات من المواد	تحديد الإحتياجات من المواد اللازمة لعمليات الإنتاج
1980	(MRP2) تخطيط الإحتياجات من موارد الانتاج	دمج وربط جميع موارد الإنتاج من أجل زيادة كفاءة إستغلال الموارد المتاحة.
1990	(ERP) نظام تخطيط موارد المؤسسة	التطور من (MRP2) إلى (ERP) ليتكامل مع جميع وظائف المؤسسة حيث أصبح نظام (ERP) يدير جميع موارد المؤسسة.
2000 إلى حد	(ERP2)	أصبحت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة أكثر توسعا حيث تعمل على منصات الأنترنت والويب وتعمل بتكامل مع نظم أخرى

¹ كمال ديدة، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019، ص19.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الآن	مثل إدارة سلسلة التوريد وإدارة علاقات العملاء.
------	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على رضوان بوزوالغ ، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف بميلة، الجزائر، 2022، ص36.

يوضح الجدول تطور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) عبر العقود من برامج بسيطة في الستينيات إلى أنظمة متكاملة تدير جميع وظائف المؤسسة، وصولاً إلى (ERP2) الذي يدعم الأنترنت والتكامل مع إدارة سلسلة التوريد وعلاقات العملاء منذ عام 2000 مما يعزز كفاءة المؤسسة.

وعليه فإن نظام (ERP) تطور تدريجياً من أنظمة تخطيط الإنتاج في الستينيات إلى أنظمة أكثر شمولاً في التسعينيات، حيث أصبح يشمل جميع عمليات المؤسسة، مستفيداً من التطور التكنولوجي والتحول الرقمي لتعزيز التكامل والكفاءة.

ثانياً: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

في عالم يشهد تغيرات متسارعة وتنافسية متزايدة، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أدوات تدعمها في مواجهة هذه التحديات وتعزيز كفاءتها التشغيلية، ومن هنا جاء نظام (ERP) كإطار متكامل يوفر للمؤسسات القدرة على توحيد أنظمتها وإدارة عملياتها بشكل أكثر دقة ومرونة، وفي ما يلي سيتم التطرق إلى تعريف وخصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) مع حصر أهم نقاط التي تبرز مدى أهميته.

1- تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

عند الحديث عن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، فإن المفاهيم والتعاريف الأساسية للباحثين قد اختلفت من أجل تحديد الإطار المفاهيمي، وذلك بإعتباره من أبرز الأنظمة المعلوماتية الحديثة.

عرف نظام (ERP) على أنه: "حزمة برامج تتيح إدارة جميع العمليات (ERP) التشغيلية للشركة من خلال دمج العديد من وظائف الإدارة في النظام"¹.

¹ Benmansour Hadjer Selsabil, Baba Ahmed Djazaila, **développement d'une solution (ERP) pour la gestion de maintenance assistée par ordinateur**, mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en Informatique, département d'Informatique, faculté des sciences, université Abou Bakr Belkaid in Tlemcen, Algérie, 2017, P03.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

كما يشار له على أنه: "تطبيقات برمجية مجمعة على مستوى المؤسسة تعمل على تكامل وإدارة تدفقات المعلومات والوظائف التجارية داخل المؤسسة وعبرها بشكل وثيق في نظام واحد مع قاعدة بيانات مشتركة".¹

ومن الباحثين من يرى أن هناك منظورين يمكن من خلالها تقديم نظام (ERP) هما:²

- **من حيث المنظور الإداري:** هو أسلوب لبلوغ المؤسسة أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على موارد المؤسسة. ووفقا لهذا المنظور فإن العمليات داخل المؤسسة تتطلب إنجازها بكفاءة وفاعلية.

- **من حيث المنظور البرمجي:** هو نظام برمجي يتم عمله من خلال حزم برمجية جاهزة مسبقا تم كتابتها وتصميمها لتنفيذ أعمال معين.

وورد أيضا أن نظام (ERP) هو "عبارة عن مجموعة من قوالب التطبيقات الموقعة بشكل عام من قبل نفس الناشر وتعمل أصلا على قاعدة بيانات واحدة".³

من خلال ما تم عرضه يمكن تعريف لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أنه مجموعة من النظم في نظام متكامل ومرن قائم على البرمجيات التكنولوجية التي يتم من خلالها دمج جميع أجزاء وعمليات المؤسسة في قاعدة بيانات مركزية واحدة، من أجل تدفق المعلومات للوظائف الرئيسية، كمدخلات ومعالجتها وطرحها على شكل مخرجات في الوقت المناسب مما يخدم إحتياجات المؤسسة ويرفع كفاءاتها وفعاليتها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

من خلال ما سبق يتضح أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) هو نظام متكامل ينسق العمليات الإدارية ويعزز الكفاءة ويسهل تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.

¹ Hani Elbardan et al, **enterprise resource planning, corporate governance and internal auditing**, an institutional perspective, library of congress contole, USA, 2017, P15.

²أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، **نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2013، ص 52-50.

³Mahroug Abd Elhamid, Lounnas Bilal, **développement d'un entreprise ressource planning (ERP) industriel**, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master académique, département d'informatique, spécialité systèmes d'Information et génie logiciel (SIGL), faculté te des mathématiques et de l'informatique, université Mohamed Boudiaf à M'sila, Algérie, 2019, P06.

2- خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

جمع نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بين التكنولوجيا والإبتكار لتعزيز كفاءة المؤسسات وتكاملها عبر مجموعة من الخصائص بفضلها يتيح هذا النظام إدارة شاملة لكافة العمليات الإدارية والمالية والإنتاجية في منصة واحدة ، حيث يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:¹

2-1- نظام (ERP) هو نظام متكامل: إن الوحدات المختلفة لنظام (ERP) ليست مصممة بطريقة مستقلة، حيث بإمكانها أن تتبادل المعلومات وفقا للمخططات والتصميمات المتوقعة بواجهات موحدة هذا الإتصال بين العمليات يحسن الإتساق الداخلي ويمكن من تجنب مشاكل إزدواجية المعالجات.

2-2- نظام (ERP) هو نظام مرجعي موحد: من خلال النمطية القوية للبيانات واللغات التي تبسط الإتصالات وتقلل من صعوبات تعلم المستخدمين.

كما إتجه بعض الباحثين أن من بين خصائص أيضا ما يلي:²

2-3- نظام تخطيط موارد المؤسسات هو برنامج: هو مجموعة من البرامج المصممة من قبل الناشر لتلبية إحتياجات العديد من المؤسسات وتسويقها مع خدمات إضافية كالمساعدة في التنفيذ، الصيانة، والتدريب...إلخ.

2-4- نظام تخطيط موارد المؤسسات وحداتي: هو ليس تركيب متجانس و لكن مجموعة من البرامج أو الوحدات القابلة للفصل، كل وحدة تقابلها عملية تسييرية حيث أن تثبيتها وتشغيلها يمكن أن يتم بشكل مستقل.

2-5- نظام تخطيط موارد المؤسسات معياري: فقد تمت تصميم (ERP) في المقام الأول من أجل تلبية إحتياجات المؤسسات المختلفة، هنا كإصدارات مختلفة حسب قطاع النشاط مع لغات الاستخدام، وعلاوة على ذلك تكييف المنتجات لتلبية إحتياجات المؤسسة يتم عن طريق الإعداد وإختيار قواعد التسيير، خيارات المعالجات، وإختيار شكل البيانات...إلخ.

2-6- التكيف السريع مع قواعد التشغيل: المهنية والقانونية أو الناتجة عن التنظيم الداخلي للمؤسسة والقواعد التي يملئها السوق.

¹ منى كشاط، متطلبات نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 03، الجزائر، 2018، ص 92.

² خالد رجم، محمد الصادق غطاس، تحليل واقع عوامل نجاح تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسات النفطية الجزائرية، المؤتمر الدولي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2018، ص 05.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

مما سبق يتضح أن نظام (ERP) يتميز بالتكامل والترابط بين الوحدات، التكيف مع إحتياجات المؤسسات، وتسهيل تبادل البيانات والاتصال.

3- أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

يمثل نظام (ERP) حل تكنولوجي متكامل يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال توحيد إدارة العمليات الذي يتيح تدفق المعلومات بسلاسة بين الأقسام وذلك بفضل قاعدة بيانات موحدة التي تبرز أهميته في تقليل الأخطاء وتعزيز الكفاءة مع المساهمة في إتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة في الوقت الفعلي، فإن أهمية نظام (ERP) تبرز في مايلي:¹

- خفض المعاملات الورقية، لإعتماد نظام (ERP) على قاعدة البيانات التي تضم كافة البيانات الأمر الذي يؤدي إلى توفير في عملية إدخال البيانات ونقلها وإعادة إدخالها من وحدة إدارية إلى أخرى.
 - تسريع العمليات ورفع معدل الأداء الأمر الذي يتيح للمنظمة الحصول على ميزات تنافسية متنوعة.
 - تسريع وقت إصدار التقارير، والإجابة عن الاستفسارات المختلفة بحيث يمكن الحصول على المعلومة عند الحاجة.
 - شمولية البيانات المتاحة من النظام بحيث يمكن للنظام أن يستوعب البيانات المتعلقة بالمحيط الخارجي والداخلي للمنظمة بكل سلاسة.
 - إمكانية تطبيقه في إطار الشبكات المختلفة، الأمر الذي يوسع من نطاق العمل والسيطرة في المنشأة. بالإضافة إلى:
 - سرعة إكتشاف الأخطاء وتصحيحها، مما يقلل تكلفة وزيادة كفاءات الخدمات.²
- إعتماداً على ما ذكر يمكن القول إن نظام (ERP) يساهم في تحسين كفاءة المؤسسات عبر تقليل الأخطاء وتوفير بيانات دقيقة لدعم إتخاذ القرارات بفعالية مما يعزز التنافسية والاستجابة للتغيرات.

¹ مشعل خليف فلاح جاسر المطيري، متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) لتحسين جودة النظام المحاسبي بالجمعيات التعاونية الكويتية في ظل عصر الرقمنة، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 02، مصر، 2022، ص 1625.

² حكمت رشيد سلطان، هنار إبراهيم أمين بامرني، إدارة الإنتاج والعمليات نظم التصنيع المعاصرة والمتكاملة (CIMS)، دار الأكاديميون، الأردن، 2021، ص 31.

المطلب الثاني: سيرة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

إن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من الأدوات الأساسية التي تساعد المؤسسات على دمج وإدارة عملياتها بشكل متكامل وفعال، حيث يساهم هذا النظام في تحسين تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، من أجل ذلك تمر عملية تطبيقه على مراحل متعددة.

أولاً: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

يتكون نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من مجموعة مترابطة من المكونات التي تعمل معاً لتحقيق تكامل شامل في إدارة موارد المؤسسة وعملياتها، وتنقسم هذه المكونات إلى مكونات وظيفية ومكونات تكنولوجية. وفي ما يلي المكونات التي يتألف منها هذا النظام:

1- المكونات الوظيفية

يقصد بها الوحدات الأساسية في المؤسسة، حيث يعتمد النظام على دمج هذه المكونات المتخصصة في نظام واحد وقاعدة بيانات واحدة لتمكين الأقسام المختلفة من إدارة عملياتها بشكل متكامل وفعال، ومن أهم الوظائف الأكثر إنتشاراً ما يلي:

1-1- نظام إدارة الموارد البشرية (HRM)¹: تتضمن معظم أنظمة (ERP) وحدة موارد بشرية توفر الإمكانيات الأساسية مثل الوقت والحضور وكشف الرواتب ويمكن للبرامج الإضافية، أو حتى مجموعات تطبيقات إدارة رأس المال البشري (HRM) بأكملها، الإتصال بنظام (ERP) وتقديم وظائف أكثر فعالية للموارد البشرية، وكل شيء بدءاً من تحليلات القوى العاملة وصول إلى إدارة تجارب الموظفين².

1-2- نظام المحاسبة: يعمل نظام (ERP) على تثبيت وتلخيص جميع العمليات التي تحدث في المؤسسة إن كانت بيع أو شراء بطريقة آلية في القوائم المالية والأرصدة، وكذلك متابعة حسابات المدينين والدائنين، كما يستمر في تسجيل أي عمليات أخرى تتم في الفروع الأخرى، كل هذا يجعل من نظام المحاسبة الركيزة الأساسية لنظام (ERP).

¹Human Resource Management.

²فيروز شين، سفيان منصوري، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز جهود الإستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة البقاء للبحوث ودراسات، المجلد 27، العدد (الخاص)، الأردن، 2024، ص197.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1-3- نظام إدارة المواد (المشتريات): تسمح هذه النظم بمتابعة تدفق المشتريات من الموارد، وذلك بمقارنة ما تم إستعماله من الموارد بما هو مطلوب منها بحسب أوامر الشراء، ثم مطابقة وصل الإستلام وأمر الشراء بالفاتورة المسجلة، وبالتالي فإن نظام (ERP) يوجه عمليات الشراء آلياً، بالإضافة إلى مراقبته لعمليات تخزين ونقل البضائع على طول سلسلة التوريد.¹

1-4- نظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM):² هو إستراتيجية ومجموعة من البرامج المتميزة والتقنية التي تهدف إلى خفض التكلفة وزيادة الإيرادات وخلق فرص وقنوات جديدة لتوسع والعمل على تحسين قيمة الزبون وزيادة الرضا والربحية والمحافظة عليها.³

1-5- نظام إدارة سلسلة التوريد (SCM):⁴ تتولى نظم إدارة سلاسل التوريد عملية تحقيق التكامل بين المورد، والموزع، والإحتياجات اللوجستية للزبون كما تقوم بإدارة تدفقات المعلومات، والموارد، والأموال، والخدمات من مصادرها بين المصانع والمستودعات إلى المستهلك النهائي.⁵

1-6- تخطيط موارد التصنيع: هو مجموعة من الاجراءات المترابطة بشكل منطقي لترجمة جداول الإنتاج الرئيسية إلى مجموعة من الأوامر المخططة (أوامر إنتاج وأوامر شراء) لتمكين إدارة الشركات من الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء.⁶

والجدول التالي يعطي نماذج عن المكونات الوظيفية لنظام (ERP):

الجدول رقم (02): جدول الوظائف المختلفة لوحدات تخطيط موارد المؤسسات

سماتها	وحدات
المعاملات والإدخالات المحاسبية وإدارة التوريد وأوامر الشراء وإدارة الإنتاج.	إدارة المشتريات

¹ أحلام بدة، أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بركة بباتنة، الجزائر، 2021، ص 39-40.

² Customer Relationship Management.

³ صباح بليقدوم، نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وزيادة علاقات (CRM) كأدوات للتسيير في موبيليس، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 03، الجزائر، 2018، ص 21.

⁴ Supply Chain Management.

⁵ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 80.

⁶ خلود وليد عبد البرديني، نظام تخطيط موارد المؤسسة ونظام الانتاج في الوقت المحدد في تحقيق الأسبقيات التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة إعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 10.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

محاسبة	المحاسبة متعددة الجنسيات وإدخالات المحاسبة الآلية وإدارة العملات المتعددة.
مخزون	إدارة التوريد، وحالة المخزون في الوقت الفعلي، وإدارة المخزون وحرته وتخزينه.
إنتاج	إدارة الإحتياجات وفقا للطلبات وتنظيم المخزون، وإدارة جداول الإنتاج.
إدارة المشاريع	إدارة الجداول الزمنية وتعيين المهام وتتبع المشاريع في الوقت الفعلي.
الموارد البشرية	إدارة الجداول وإدارة كشوف المرتبات.

Source : Medjek Kenza, Yahia Messaoud Idir, **conception et réalisation pour le suivi des patients sur le plan médical et financier au niveau de la d'un module (ERP) clinique El djouher**, université Mouloud Mammeri à Tizi Ouzou, Algérie, 2018, P33.

يوضح الجدول وحدات (ERP) ووظائفها في المؤسسة، حيث تشرف إدارة المشتريات على الشراء والإمدادات، وتختص المحاسبة بالمعاملات المالية، بينما تتولى إدارة المخزون التوريد والتخزين. يعكس هذا التصنيف تكامل أنظمة (ERP) في تعزيز كفاءة العمليات والإدارة.

ويتضح مما تقدم أن المكونات الوظيفية تعمل على ربط جميع أقسام المؤسسة في نظام موحد، مما يعزز التنسيق ويساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بفعالية.

2- المكونات التكنولوجية: وتشمل جميع الموارد التي تدخل ضمن مكونات الحاسوب وتسييره وهي كما يلي:¹

1-2- موارد المعدات: وتتمثل في جميع المعدات والموارد المستخدمة في معالجة البيانات وتتضمن:

- أجهزة الكمبيوتر والآلات الحاسبة.
- وحدات إدخال مثل لوحة المفاتيح، والفأرة، وشاشة اللمس وغيرها.
- وحدات الإخراج مثل الطابعة، والشاشة، والوسائط الصوتية.
- شبكات الإتصال والمعدات المربوطة بوسائط الاتصال المربوطة.

¹ عبد الله عقدي، عبد الغني عيسوي، أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأردار، الجزائر، 2021، ص08.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2-2- موارد البرمجيات: هذه البرمجيات آليات ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها، ويضم هذا النوع من البرمجيات برامج التشغيل وهي عبارة عن سلسلة تعدها المؤسسة المصنعة وتخزن فيها داخليا، كما تعد جزء لا يتجزأ من الحاسوب نفسه.

2-3- موارد البشرية: إذ يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية حيث أنه العنصر الرئيسي الداعم للعناصر والأدوات التقنية المتمثلة في الحاسوب الآلي وملحقاته، وذلك نظرا لقدرته على تشغيل وتطوير وتطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة وتطوير المعلومات وإعادة صياغتها.

2-4- موارد البيانات: وهي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها أو معلومات مخزنة على أجهزة ووسائل خزن البيانات، وقد تكون البيانات متعلقة بالأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات وبيانات تتعلق بالتكاليف أو المعلومات تخص المتعاملين وغيرها وقد تأخذ أشكالا مختلفة.

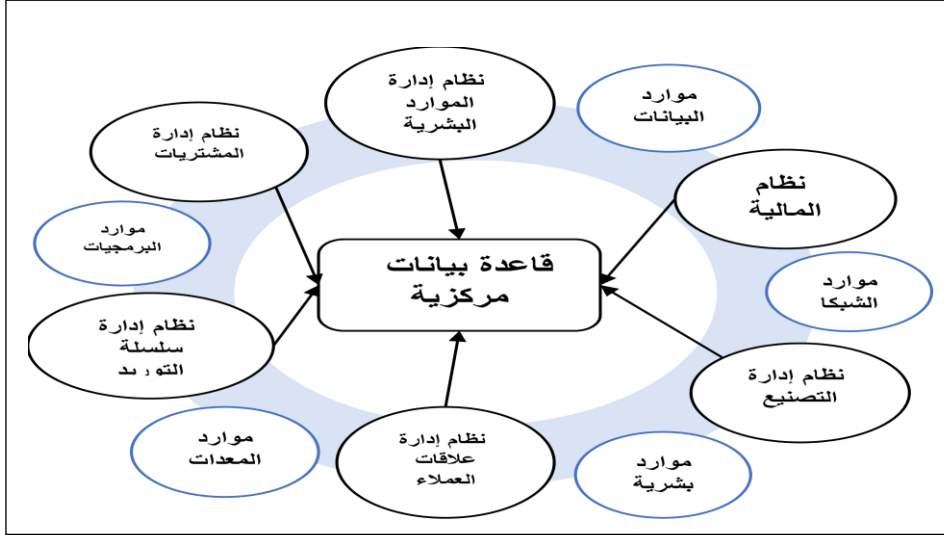
2-5- موارد الشبكات: هي التي تشمل تكنولوجيا الاتصالات بعيدة المدى، بإضافة إلى مختلف أنواع الشبكات الداخلية والخارجية مثل الأنترنت والإنترنت والإكسترنال والتي هي من متطلبات النظم الإلكترونية الناجحة.¹

حسب ما ورد فإن المكونات التكنولوجية تعتمد على البنية التحتية التقنية، وقواعد البيانات، والتكامل البرمجي، مما يتيح سرعة المعالجة وتحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسة. والشكل التالي يوضح أهم مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة:

¹ أسعد محمد علي وهاب، التقنيات الحوسبية في البيانات المالية، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص 09.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الشكل رقم (01): مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على غطاس محمد الصادق، تقييم مدى نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2016، ص 04.

يبين الشكل كيفية تكامل إدارات المؤسسة وترابطها عبر قاعدة بيانات مركزية واحدة، تضمن تدفق المعلومات وسهولة تبادلها مما يعزز التنسيق بين الأقسام حيث يقلل ازدواجية البيانات داخل المؤسسة. وعليه يتبين أن نظام (ERP) يتكون من مكونات وظيفية، مثل الإدارة المالية والموارد البشرية والإنتاج، ومكونات تكنولوجية تشمل قواعد البيانات والبنية التحتية الرقمية حيث تساهم جميعها في تعزيز التكامل وتحسين كفاءة المؤسسة.

ثانيا: مراحل وطرق تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

يعد تطبيق نظام (ERP) عملية معقدة تتطلب المرور بعدة مراحل متكاملة لضمان نجاحه وتحقيق أقصى إستفادة منه، يعتمد نجاح التطبيق على التخطيط الدقيق والتنفيذ المحكم لتحقيق التكامل بين العمليات وتحسين كفاءة المؤسسة، كما تختلف طرق التطبيق وفقا لاحتياجات المؤسسة.

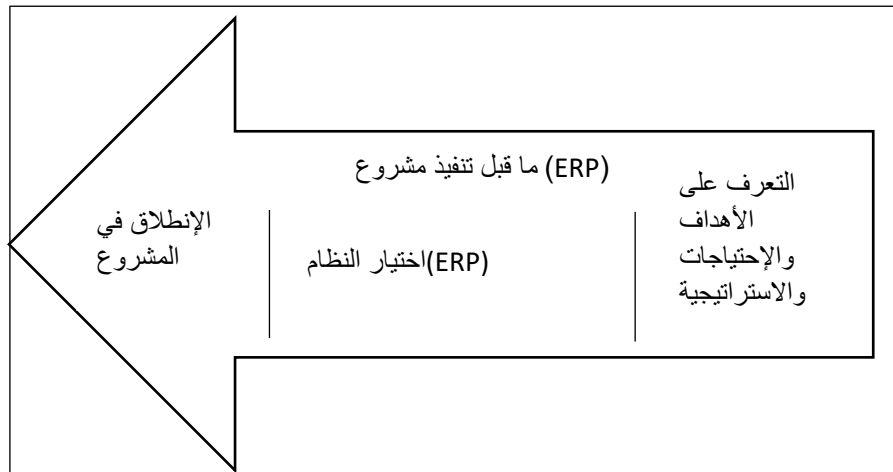
1- مراحل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

إن تطبيق هذا النظام في أي مؤسسة يتطلب المرور بعدة مراحل أساسية لضمان نجاح التطبيق وتحقيق الأهداف المنشودة، حيث تنقسم هذه المراحل إلى ثلاث مراحل أساسية يمكن طرحها كالآتي:¹

1-1- مرحلة ما قبل تنفيذ النظام: حيث تنص هذه المرحلة على أن تقوم الشركة بدراسة جدوى بدء مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث يتعين على الشركة أن تقرر لماذا تريد تنفيذ نظام (ERP) ماذا ينتظرون من هذا النظام ماذا يحتاجون من إعدادات قبل التنفيذ، ومنه يظهر هل المؤسسة في حاجة إلى إنشاء مثل هذا النظام أم لا ومدى قدرتها على تبني المشروع.

حيث تجمع مرحلة ما قبل التنفيذ بين الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مرحلة ما قبل تنفيذ مشروع نظام (ERP)



Source : Sarra Mamoghli, **alignement des systèmes d'Information à base de progiciel**, vers une ingenierie dirigee par les modeles centree Identification des risque, thèse de doctorat pour obtenir le grade de docteur de l'université de Strasbourg, Allemagne, 2013, P13.

¹Sarra Mamoghli, **alignement des systèmes d'Information à base de progiciel**, vers une ingenierie dirigee par les modeles centree Identification des risque, thèse de doctorat pour obtenir le grade de docteur de l'université de Strasbourg, Allemagne, 2013, P13.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

يوضح الشكل ثلاث خطوات ما قبل تنفيذ مشروع (ERP)، بدء من تحديد وتحليل الإحتياجات الاستراتيجية، مروراً بإختيار النظام الأنسب وفقاً لمتطلبات المؤسسة وأخيراً الإنطلاق، حيث يتم تشكيل فرق المشروع وإبرام العقود مع الموردين لضمان التكامل والنجاح في التنفيذ.

1-2 مرحلة تنفيذ النظام: تعد هذه المرحلة فترة تدوين الملاحظات حول كفاءة البرنامج ومدى الإستفادة منه مع إقتراح تعديلات إن أستوجب الأمر ذلك، لذا فإن هاته المرحلة عبارة عن اختبارات لمدى ملائمة النظام للمؤسسة ومدى الوصول إلى الأهداف التي تقف وراء تبني هذا النظام المتطور، كما أن تثبيت البرنامج يتطلب البيئة المناسبة من التكنولوجيا والخيارات لتحديد القدرة على التعامل مع هاته النظم، هذا لإتخاذ القرارات التي ستخضع لنظام (ERP).

أما بالنسبة لإختيار التكامل؛ في هذه الخطوات يتم تنفيذ القرارات المتخذة في الخطوات السابقة، حيث يكون لدى المؤسسة نظام تخطيط موارد المؤسسة محدد ومتكامل، ويرافق هذه الخطوة بداية الإعداد وتحويل البيانات وتوصيل البرامج ومن ثم اختبار النظام هذا مع إشترك أكبر شريحة من المستخدمين للوصول إلى دقة قياس صحيحة لتكوين آراء وتحسينات ممكنة كتغذية عكسية.

1-3 مرحلة ما بعد التنفيذ: في هذه المرحلة يتم إصلاح الأخطاء وتدريب المستخدمين النهائيين على التحسينات التي شملت النظام مع التحضير لتنفيذ النسخة النهائية المعدلة من النظام والتي تليها عملية ترحيل البيانات من النظم القديمة إلى النسخة النهائية من نظام (ERP)، وهذا مع مرافقة المورد لكافة الخطوات كخدمات للمؤسسة، كما أن المؤسسة تجري بعض التغيرات على سياسات العمل والوظائف وذلك لمواكبة النظام الجديد، مع أن المؤسسة تعمل جاهدة لترسيخ القواعد الجديدة والطرق الأحدث والأكثر تكاملاً لتكنولوجيا المعلومات المستحدثة وبالتالي يتم التخلي عن النظم القديمة.¹

بناءً على ما تم ذكره يعتبر تطبيق نظام (ERP) عملية إستراتيجية تتطلب مراحل وتنفيذاً منهجياً دقيقاً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

¹ رميساء العمراوي، فاطمة بوحنيك، العوامل المؤثرة على نظام تخطيط موارد المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020، ص16.

2- طرق تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

تنفيذ أنظمة (ERP) يتطلب تخطيطا دقيقا حيث يمكن تنفيذه بعدة طرق، كما يعتمد أيضا إختيار الطريقة على حجم الشركة إحتياجاتها ومدى تعقيد النظام لتحقيق أفضل نتائج ممكنة، وهناك ثلاث طرق معمول بها عالميا لتنفيذ هذا نظام:

2-1 طريقة التنفيذ على مراحل (Modular Phases): يتم إختيار وحدة من النظام أو أكثر للبدء في تنفيذها وبعد الإنتهاء منها يتم تنفيذ وحدة أخرى أو أكثر إلى غاية إكمال تنفيذ جميع الوحدات مع الربط والتكامل لجميع المراحل وهذه الطريقة الأكثر تطبيقا عالميا.¹

2-2 طريقة تنفيذ كل وحدات النظام على جزء محدد من المؤسسة (Pross-Oriented): 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 يتم الأمر لكل مؤسسة.

2-3 طريقة التنفيذ دفعة واحدة (Big Bang): وهنا يتم تنفيذ كل النظام على الوحدات دفعة واحدة بالمؤسسة.²

لكل طريقة تم ذكرها مميزات وعيوب وهذا راجع إلى توفر الموارد المالية والبشرية المدربة، وجاهزية آليات و إجراءات العمل وخاصة البنية التحتية المعلوماتية.

بناء على ما سبق يمكن تنفيذ نظام (ERP) بطرق مختلفة إما تدريجيا على مراحل أو جزئيا على وحدات محددة، أو دفعة واحدة على مستوى المؤسسة. كما يعتمد اختيار الطريقة المناسبة على طبيعة المؤسسة وأهدافها لضمان نجاح التطبيق وتحقيق التكامل المطلوب.

¹ جبرائيل لعديدي، عبد السلام بن تومي، أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريبيج، الجزائر، 2022، ص29.

² بشير كاوجة، كمال ديدة، واقع تطبيق تخطيط موارد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2021، ص219.

المطلب الثالث: الشركات الداعمة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وعوامل نجاحه وفشله

في ظل التحولات الرقمية الحالية يعد نظام من الأدوات التقنية الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحسين الأداء وتكامل العمليات، تعتمد هذه الأنظمة على الشركات التكنولوجية المتخصصة التي تقدم حلولاً مبتكرة تساعد في تحديد إستراتيجيات التنفيذ المثلى، ويحدد نجاح أو فشل هذه الأنظمة عوامل تضمن توافق النظام مع إحتياجاتها الداخلية.

أولاً- الشركات الداعمة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

تعتبر أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لإدارة وتنظيم عملياتها الداخلية بشكل متكامل. ومن بين أبرز الشركات التي تدعم أنظمة (ERP) على المستوى العالمي. كمايلي:¹

1- شركة (SAP): تم إنشاء مؤسسة (SAP) سنة 1999 من قبل خمسة موظفين سابقين في مؤسسة (IBM) مع رؤية لتطوير تطبيق جاهز تجارياً (COTS)² لمعالجة البيانات في الوقت الفعلي. حيث غيرت بذلك مؤسسة (SAP) طريقة تطوير البرمجيات ونشرها، وكانت تسمى في البداية تطوير برنامج تحليل النظام (ERP) وإختصرت فيما بعد إلى (SAP) ومنذ ذلك الحين نمت من مؤسسة صغيرة تتكون من خمسة أشخاص إلى مؤسسة متعددة الجنسيات، مع أكثر من 105.000 موظف في جميع أنحاء العالم والتي يقع مقرها الرئيسي في فالدورف بألمانيا. وقد أنشأت مؤسسة (SAP) المعيار العالمي لبرامج نظام (ERP) من خلال تقديم برامج (SAP R/2) و (SAP R/3) الأصلية، حالياً ينتقل (SAP S/4HANA) نظام (ERP) إلى المستوى التالي باستخدام قوة الحوسبة بالذاكرة لمعالجة كميات هائلة من البيانات ولدعم التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (AI)³ وتدريب الآلة. وتعمل التطبيقات المتكاملة للمؤسسة 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

¹ أرحمة كرشاش، التحول الرقمي في منظمات الأعمال بالاعتماد على برنامج (SAP S/4HANA)، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2024، ص 400-401.

² Commercial Off-the-Shelf.

³ Artificial Intelligence.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

مستخدم للشبكة السحابية وأكثر من 100 حل يغطي جميع وظائف الأعمال، وأكبر حافظة سحابية لأي مزود (SAP).

2- شركة (Oracle): في نهاية السبعينات ظهرت شركة (Oracle) لتساهم بشكل كبير في فتح أسواق جديدة لنظام (ERP)، مع تصميم نظام جديد وبرامج مستحدثة أدت إلى تطور ملحوظ في مجال المعلومات، لذلك صار التنافس بين شركات النظم محتدماً، ثم توالى ظهور الشركات مع تزايد إقبال مختلف المؤسسات على شراء تلك النظم. حيث قدمت أول قاعدة بيانات موحدة ليصبح نظام (ERP) في المجال الأول عند المؤسسات الصناعية، حيث بات تجميع المعلومات في آن واحد ممكن ومتاح، وإن اختلفت مصادر المعلومات، كما قامت بعمل طفرة أخرى في مجال نظم المعلومات باستخدام لغة حاسبات أكثر تطوراً، ساعدت على ربط المعلومات وإنتاج العديد من التقارير وإجراء التحليلات والمقارنات، لتصبح بذلك نظم تخطيط موارد المؤسسة كأنها إدارة استشارية كبرى داخل المؤسسة لا يمكن العمل بدونها.¹

3- شركة (Microsoft): وهي شركة تعمل في مجال تقنيات الحاسوب والبرمجيات، يقع المقر الرئيس في واشنطن بالولايات المتحدة، تجدر الإشارة أن بيل غيتس وبول آلان هما المؤسسين والملاك لهذه الشركة قبل أن تصبح من أهم الشركات العامة والمتداولة في أسواق الأسهم تطور وتصنع وترخص مدى واسعا من البرمجيات للأجهزة الحاسوبية، قامت الشركة بتطوير نظام (ERP) ومن أهم مميزاته إنه متوافق مع منتجات مايكروسفت وتستخدم قواعد بيانات مع تطبيقات قواعد بيانات العمليات في المؤسسة.²

4- شركة (SAGE):³ وتضع حلولاً لأتمتة إدارة الأعمال متضمنة المحاسبة، والموارد البشرية، والمدفوعات وإدارة العلاقات مع الزبائن وبرامج التجارة الإلكترونية. بالإضافة إلى عدد من المميزات والوظائف للبرنامج على النحو التالي:

4-1- التصنيع: يساعد البرنامج على إنسياب عمليات التصنيع وعلى الإستجابة بسرعة لطلبات الزبائن ودفع القابليات المتضمنة إدارة المشروع وتوجيه قائمة المواد وأوامر العمل (MRP) والجدولة، تكلفة الأعمال وتقارير العاملين.

¹ عبد الماجد محمد منير الجنباز، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

² إلهام شيجاني، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص12.

³ Social and Academic Global Enterprise

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

4-2- التوزيع: بهدف التوزيع إلى مختلف مواقع التخزين يحسن (SAGE) سلاسل التجهيز، وتحسين الانتاجية ومسار العمل وكذلك تقليل حمل التخزين وكلف الشحن وإدارة عوائد الزبون بسرعة وبكفاءة.

4-3- حسابات المشروع: يغطي المشروع وتقوده للسيطرة لتخفيض تكلفة التجاوزات، وتحسين التدفقات المالية وتعقب التقدم مباشرة، وقبض الفاتورات كلها في كل ساعة.¹

وفقا للمعلومات المطروحة فإنه يوجد تنافس بين شركات توريد أنظمة (ERP) في تقديم حلول متكاملة تلبي إحتياجات المؤسسات بمختلف أحجامها، حيث تتميز (SAP) بريادتها في السوق بفضل تكاملها الشامل، رغم تعقيدها وتكلفتها العالية، في حين تركز (Oracle) على الحلول السحابية وقوة إدارة قواعد البيانات لكنها تتطلب تخصيصًا مكثفًا. أما (Microsoft) تتميز بسهولة التكامل مع منتجاتها مما يجعله خيار مناسب للشركات المتوسطة والكبيرة، بينما تقدم (SAGE) حلولاً مرنة للشركات الصغيرة والمتوسطة بتكلفة أقل وإن كانت أقل شمولية من المؤسسات الكبرى.

ثانياً: عوامل نجاح وفشل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

يعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أداة جد فعالة تعزز كفاءة العمليات الإدارية والمالية في المؤسسات، إلا أن نجاح تطبيقه يتوقف على مجموعة من العوامل تناسب إحتياجات المؤسسة في المقابل قد يؤدي الإهمال إلى فشل تطبيقه؛ لذا يتطلب نجاح النظام توازن بين الجوانب التقنية والتنظيمية والسلوكية لضمان تحقيق الفوائد المرجوة.

1- عوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

تعتبر العوامل التنظيمية والسلوكية محور النجاح في أي مؤسسة، فالعوامل التنظيمية تضع الأساس لنظام متماسك وهيكل واضح بينما تضيفي العوامل السلوكية طاقة التعاون والتحفيز مما يشكل بيئة عمل متميزة قادرة على تحويل الأهداف إلى إنجازات ملموسة، وتتمثل في ما يلي:

1-1- عوامل تنظيمية: تؤثر هيكل المؤسسة ووضوح الأدوار ودعم الإدارة لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بشكل مباشر على تنفيذ النظام وتحقيق أهدافه من خلال:¹

¹ أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، مرجع سبق ذكره، ص230.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1-1-1- دعم الإدارة العليا: تعد قناعة وإهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات ومنها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح التطبيق، حيث إن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل والتطبيق والتغيير تلعب دورا رئيسيا في نجاح أو فشل.

1-1-2- الاستراتيجية ووضوح الأهداف والغايات: إن وضع هذه الإستراتيجيات وخطط التأسيس يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل في مثل هكذا نظام، وذلك لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في فترة مستقبلية، وأبعاده، ومنطلقاته.

1-1-3- تقانة المعلومات والاتصالات: تشير الكتابات الأخيرة في تقانة المعلومات بوصفها الأداة الأكثر دقة وسرعة وحدثا واستخداما لتحقيق والإبداع والأداء المتفوق، ومن ثم الوصول إلى التطبيق الناجح لنظام (ERP)، الذي يتطلب درجة عالية من التقنية والتقدم التكنولوجي إذ يساهم نظام في إحلال تقانة حديثة محل التقانة التقليدية القائمة رفض تبني تقانة المعلومات في المؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا ينبغي أن يركز اختبار النظام على الاختبار الوظيفي فحسب بل يجب أن تكون العوامل غير الوظيفية مثل الأداء والموثوقية جزءا من العملية.²

1-2- عوامل السلوكية: تلعب العوامل السلوكية دورا أساسيا في نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، حيث يؤثر تقبل الموظفين والتفاعل مع النظام بشكل مباشر على تحقيق أهدافه، وذلك في:³

1-2-1 التغيير ومقاومة التغيير: يحتاج تنفيذ أنظمة تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص أنظمة (ERP) إلى إستثمارات كبيرة وقد يؤدي إلى تغييرات كبيرة في عمليات الأعمال، وسلوكيات المستخدمين النهائيين، حيث تعتبر المقاومة المرتبطة بالموظفين أو المستخدمين لتبني تكنولوجيا المعلومات حاجزا أساسيا أمام نجاح التنفيذ، فالحد من المقاومة يؤدي إلى زيادة قبول المستخدم للنظام.

¹ نور الهدى بن ساسي، صافية قبالي، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء العاملين بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA -ورقلة-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020، ص 11-12.

²Cristian Barth, Stefan Koch, **critical success factors in (ERP) upgrade projects, industrial management & data systems**, vol.119, no 3, United Kingdom, 2019, P665.

³جعفر بومعراف، أمال موترفي، دور إستراتيجيات إدارة التغيير في التقليل من مقاومة المستخدم لمشروع نظام موارد المؤسسة (ERP)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 04، الجزائر، 2021، ص 627.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1-2-2 التعليم والتدريب: إن الهدف الأساسي للتدريب على نظام (ERP) هو تمكين المستفيدين من فهم عمليات الأعمال المختلفة وراء تنفيذ نظام (ERP)، وتدريب وتحديث المعرفة للمستفيدين من نظام (ERP) يتمثل التحدي الأكبر، فتنفيذه يتطلب كتلة ضخمة من المعرفة لأجل تمكين المستفيدين من مواجهة المشاكل وحلها.

كما يتضح مما سبق أن نجاح نظام (ERP) يعتمد على مجموعة من العوامل التي تضمن تكامل عملياته داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2- عوامل فشل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

تهدف أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إلى تحسين كفاءة العمليات وتعزيز تكامل البيانات داخل المؤسسات، إلا أن نجاح تنفيذها ليس مضموناً، حيث يعود الفشل تطبيقه في كثير من الحالات إلى مجموعة من العوامل الرئيسية التي سيتم توضيحها فيما يلي:¹

- عدم معرفة المتطلبات أو تجاهلها أو كثرة التعديلات والتحديثات على النظام.
 - مقاومة التغيير وسوء تعامل الإدارة مع التغيير.
 - التدريب غير الكافي أو المناسب للمستخدمين الرئيسيين والنهائيين.
 - ضعف البنية التحتية وعدم القدرة على تلبية الاحتياجات المناسبة من الأجهزة.
 - عدم المرونة ودعم الإدارة العليا في الجدول الزمني وسوء حساب الوقت والجهد.
 - سوء إختيار نظام تخطيط موارد المؤسسة وعدم ملائمة تطبيق البرامج مع إجراءات العمل.
 - سوء الإتصال والتواصل، مع عدم إشراك الموظفين من مختلف الأقسام في مشروع التخطيط.
- بالإضافة إلى :

- عدم كفاية الاستعداد التنظيمي الداخلي للتغيير وتدريب المستخدمين.¹

¹ ربيع عطايث الله، أثر استخدام نظام تخطيط الموارد المؤسسة على الأداء الوظيفي للشركة الوطنية للتأمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2018، ص05.

كما أن:

- قلة الموارد أو عدم إستغلالها أو عدم تناسبها مع إحتياجات المشروع.²
إن فشل نظام (ERP) يعود إلى مجموعة من العوامل التي تعيق تنفيذه بكفاءة، مما يؤدي إلى ضعف التكامل بين العمليات وعدم تحقيق الفوائد المرجوة للمؤسسة.
ومما تقدم يتبين أن نظام تخطيط موارد (ERP) هو مجموعة من البرامج التي تهدف إلى دمج وإدارة جميع وظائف المؤسسة في شكل مركزي موحد مثل: الموارد البشرية، والمشتريات، والمخزون وذلك من خلال قاعدة بيانات واحدة، حيث يتيح هذا النظام خيارات متعددة بين مختلف الأقسام مما يخلق الحاجة ويجعلها تختار اختيار مبني على البيانات دقيقة تتميز بالجودة والدقة في تنفيذ العمليات، كما أنه يعد من الأدوات الأساسية الحديثة التي تعتمد عليها لتحسين الأداء وتحقيق تكامل بين العمليات والخدمات الهامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

¹Wael A. Agha et al, **transformational leadership as a critical success factor for enterprise resource planning system implementation**, open access library journal, vol 06, no 02, USA, 2019, P05.

²عماد سهيلية، نصر الدين زواويد، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز الحوكمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم مالية ومحاسبية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019، ص15.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء وعلاقته بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

يصنف الأداء المؤسسي كمؤشر رئيسي لكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، مما يجعله محور إهتمام الباحثين والمديرين على حد سواء ومع تزايد التحديات التنافسية، أصبح قياس الأداء وتحسينه ضروريا لضمان الإستدامة في هذا السياق يبرز نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كأداة فعالة في أداء المؤسسات وتدفق المعلومات داخلها مما يثير التساؤل حول دور نظام (ERP) في تعزيز الأداء الكلي للمؤسسات لذا يتم في هذا المبحث التطرق لما يلي:

➤ **المطلب الأول: ماهية الأداء.**

➤ **المطلب الثاني: قياس الأداء .**

➤ **المطلب الثالث: العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) و الأداء.**

المطلب الأول: ماهية الأداء

يشكل أداء المؤسسة أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية والتي تحدد مستوى النجاح المؤسسي إلى جانب ذلك يتأثر الأداء بعدة عوامل داخلية وخارجية، وهذا ما يجعل من دراسته وتحليله ضرورة لتحسين نتائج المؤسسة وتعزيز إستدامتها.

أولاً: مفهوم الأداء

يعتبر أداء المؤسسة عنصراً محورياً في نجاحها وإستدامتها، حيث يعكس الأداء الفعال مدى كفاءتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، إلى جانب تبني أفضل الأساليب الإدارية لتحقيق التفوق في السوق ورفع جودة الأداء المؤسسي، مما يوضح أهميته في قياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

1- تعريف الأداء

إن الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل وذلك لأهمية الموضوع حيث تعددت تعاريفه و اختلفت من باحث إلى آخر، بالإضافة إلى تميزه بمجموعة من الخصائص؛

فأصل الأداء لغة: "الأداء من اللفظة اللاتينية (Performare) ومنها إشتقت اللفظة الإنجليزية

(Performance) والتي تعني إنجاز العمل وتأديته¹.

¹ فخري بوزراع، دور المشاركة الإدارية للعاملين وفعاليتها في أداء المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2019، ص21.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الأداء إصطلاحاً: " يدمج مفهوم الأداء مفهوم الكفاءة أي إستغلال الوسائل المستخدمة لتنفيذ الإجراء حتى نهايته، وبالتالي يشير الأداء إلى قدرة المؤسسة على التنفيذ العمل لتحقيق النتائج وفقاً للأهداف المحددة عن طريق التقليل من تكلفة الموارد والعمليات المنفذة"¹.

يمكن تعريف الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"².

كما يقصد بأداء المؤسسة: "مخرجات ناتجة عن وظائف أو مؤشرات وظيفة أو مهنة خلال فترة زمنية معينة"³

ومنه من يرى أن أداء المؤسسة هي: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"⁴.

ومنه من خلال التعاريف التي قدمها الباحثون يمكن تقديم تعريف شامل لأداء المؤسسة على أنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال إستغلال الموارد المتاحة وتحقيق نتائج إيجابية في مختلف المجالات.

2- خصائص الأداء

تظهر خصائص الأداء المؤسسي في قدرة المؤسسة على الإستمرار والنجاح مما يعزز الإلتزام والولاء ويساهم في تحقيق الأهداف وضمان إستدامة الأداء العالي، ومن أهمها ما يلي⁵:

- المحافظة على ثبات العمل وإستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات. ب الاعتماد على جماعية

¹Ennesraoui Driss, **la qualité et la performance de l'entreprise**, revue marocaine de recherche en management et marketing, no 16, Maroc, 2017, P 444.

²آمنة قناشي، كمال برباوي، أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المنظمات - دراسة حالة شركة التوزيع للكهرباء والغاز بشاز-، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 66.

³ Amiral Emerald Zahari, **implementation of performance management on bank syariah mandiri**, Journal of management research, vol 09, no 04, Syariah Mandiri, 2017, P126.

⁴بشرى محمد سامي، عبد المحسن جواد عبد الحسن، مريم إبراهيم حمود الكرعوي، دور القيادة التحويلية في رفع مستوى أداء المؤسسات السياحية دراسة تطبيقية في مطار النجف الإشراف الدولي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد 20، العدد (الخاص)، العراق، 2024، ص 947.

⁵منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 110، مصر، 2020، ص 54.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء الإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار .

- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة.

- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.

يستدل من ذلك أن الأداء المؤسسي يركز على تواصل داخلي فعال بين الأفراد، مع الاهتمام بتطوير الكوادر البشرية وجذب المواهب البارزة لضمان تقديم خدمات متميزة بالإضافة إلى ذلك يعزز تمكين الموظفين وترسيخ روح التعاون الجماعي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

3- أهمية الأداء

يعتبر الأداء المؤسسي أمراً بالغ الأهمية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والنمو، فمن خلاله تتمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في تحقيق الأهداف وضمان الإستدامة في بيئة تنافسية. حيث يمكن إبراز أهمية أداء المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية كما يلي¹:

3-1- الناحية النظرية: يتمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتعلقة من قبل الإدارة.

3-2- الناحية التجريبية: أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الاختبار للإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3-3- الناحية الإدارية: تظهر من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجرى في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

استناداً إلى ما ورد يمكن الإستنتاج أن أهمية الأداء تكمن في ثلاثة أبعاد رئيسية، فمن الناحية النظرية يعكس الأداء مدى فاعلية الإستراتيجيات الإدارية، بينما يبرز البعد التجريبي دوره في اختبار كفاءة

¹حنان حافي، فتحة ميهوب، أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2019، ص 13.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

العمليات عبر الدراسات والبحوث، أما إداريا فيمثل أداة لإتخاذ قرارات تدعم التحسين والتطوير، مما يساهم في إستدامة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها.

ثانيا- أنواع و مكونات الأداء

إن أداء المؤسسة يأخذ كمقياس أساس لت تحقيق الأهداف بكفاءة ويشمل أنواعا متعددة، حيث يعكس كل منها جانبا من نجاح المؤسسة كما يتكون من مكونات أساسية والتي تعمل على تعزيز التنافسية والاستدامة، مما يجعل فهمها ضروريا لتطوير إستراتيجيات فعالة.

1- أنواع الأداء

يعتبر الأداء بمختلف أنواعه معيارا أساسيا يعكس مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها والاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بها، فهو لا يقتصر على النتائج المالية فحسب بل يشمل أيضا الجوانب الإدارية، الاجتماعية، والتسويقية، مما يجعله مفهوما متعدد الأبعاد، يمكن إيجاز أنواعه فيما يلي:

1-1- حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي ¹ :

1-1-1- الأداء الاقتصادي: بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المؤسسة، ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية .

1-1-2- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية: التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية والاستثمارات والبحوث لأهداف التي تحدد مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها، ويتميز هذا النوع من الأداء بنفس المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي الأداء، ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

¹ شهيناز رزق الله، سارة رويقي، أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبيسي بتبسة، الجزائر، 2020، ص 65.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1-1-3- الأداء الإداري: يتمثل النوع الثالث من أنواع الأداء في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن إختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، وتقييم الأداء الإداري يستند على الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

1-2-2- حسب معيار الشمولية: وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:¹

1-2-1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية في الأرباح والنمو، فهو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، وهذا ما يؤكد الباحثون الذين يرون أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة، ويفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف أنظمتها.

1-2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة.

1-3-3- حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:²

1-3-1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار بإعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها.

1-3-2- أداء وظيفة التسويق: يحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، والحصة السوقية، ورضا العملاء، وشهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين.

¹ سومية معارف، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2019، ص65.

² محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2014، ص126.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1-3-3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف آلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

يتضح مما سبق أن الأداء في المؤسسات يتنوع وفقاً لمعايير متعددة تعكس كفاءتها في تحقيق الأهداف والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، حيث يساهم هذا التنوع في ضمان إستدامة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات وتحقيق النمو المستمر.

2- مكونات الأداء

يعد الأداء أحد المفاهيم الأساسية التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فهو يعتمد على مجموعة من المكونات التي تؤثر على جودة العمل ونتائجه، وتتمثل أهم هذه مكونات في ما يلي:

2-1- الفعالية (Effectiveness): تعرف الفعالية بأنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة وبأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويستنتج منه أن مصطلح الفعالية بدرجة بلوغ النتائج وتحقيق الأهداف والفرق بين المحقق والمتوقع.¹

كما أن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... إلخ، وعليه فالفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{القيمة المخرجات الفعلية}}{\text{القيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

2-1-1- قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:²

- الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = \frac{R_m}{R_p}$$

¹ محمد عبد الله الشبيبي، إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2020، ص 52.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010، ص 219-220.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

حيث:

• R_m : النتائج المحققة

• R_p : النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- **الطريقة الثانية:** تتبنى هذه الطريقة في قياس عاملي الإمكانات المستخدمة المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{M_m}{M_p} = \text{(نسبة) الفعالية}$$

حيث:

• M_m : الإمكانات المستخدمة.

• M_p : الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2-2-1- الكفاءة (Efficiency): وتعرف الكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.¹

2-2-2- قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:²

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{R_m}{M_r} = \text{(نسبة) الكفاءة}$$

حيث:

• R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

• M_r : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي:

$$\frac{R_p}{M_p} = \text{(نسبة) الكفاءة}$$

¹ أسماء جارش، عبير بلوج، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2017، ص39.

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

حيث:

- R_p : هي النتائج المنتبأ بها.
 - M_p : الموارد المنتبأ استخدامها لتحقيق النتائج المنتبأ بها.
- انطلاقاً مما ورد فإن الأداء المؤسسي يعتمد على مكونين أساسيين: الكفاءة، التي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة، والفعالية، التي تقيس مدى تحقيق الأهداف المخططة. ويعد التوازن بينهما ضروريا لضمان تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء

تتعرض مدى كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة بشكل مباشر على إستدامتها ونموها، حيث أنها تتأثر بمجموعة من العوامل الأساسية خارجية وداخلية التي تحدد قدرتها على تحقيق أهدافها والإستمرار في بيئة الأعمال لضمان تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

1- العوامل الخارجية: هناك مجموعة من عوامل والأسس التي تعمل كقوة دافعة تحدد المسار الإستراتيجي للمؤسسة ومن بين هذه العوامل ما يلي:¹

1-1- العامل السياسي: وذلك من حيث المناخ والنظام السياسي ومدى ملائمة السياسة لأعمال المؤسسة ووجود سياسة حاکمة لأعمال المؤسسة .

1-2- العامل الاقتصادي: وذلك مثل الموارد الاقتصادية، والعمالة، والبطالة، والاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثر كل ذلك على المؤسسة ومدى الإنعكاسات على ممارسة الإنتاج والعمل والنشاط والخدمات.

1-3- العامل الإجتماعي: ومثال ذلك حاجات المؤسسة والمجتمع والسلوك العام ونمط حياة الأفراد والعلاقات الإنسانية والمجتمعية.

1-4- العامل التكنولوجي: وذلك كالتقدم والتقني والفني ومدى توفرهما لدعم وتميز الأداء وعمل المؤسسة.

¹ حسام أحمد الحلاق، جابر شعيب الاسماعيل، أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 5312، العدد 2709، قطر، 2023، ص 17.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1-5- العامل البيئي: مثال ذلك المناخ ومجال عمل المؤسسة والموقع الجغرافي والتلوث البيئي وسلوكيات المجتمع المحلي إتجاه البيئة.

1-6- العامل القانوني: من خلال وجود دستور ينظم شؤون الدولة والتشريعات والقوانين والحقوق المدنية للمواطنين والمؤسسات ومختلف الفاعلين الاقتصاديين .

2- العوامل الداخلية: فهي عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا، يكون هنا دور المديرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية والتقليل من تأثيراتها سلبية، ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب، والتكوين وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم، وهناك من يرى أن العوامل الداخلية والتي يؤثر على أدائها، يمكن لمدير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها¹.

ومن خلال ما سبق يتبين تحسين أداء المؤسسة واستدامة تفوقها يعتمد على تفاعلها مع العوامل الخارجية مثل السياسة والاقتصاد ، وكذلك العوامل الداخلية مثل التحفيز والتدريب، كما يجب على المؤسسة التكيف مع المتغيرات الخارجية والاستفادة من مواردها الداخلية لتحقيق النجاح.

المطلب الثاني: قياس الأداء

يعد قياس أداء المؤسسة خطوة ضرورية لتقييم مدى تحقيق الأهداف وتحسين الكفاءة والإنتاجية، فهو يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف مما يساعد في إتخاذ قرارات فعالة وتعزيز التنافسية، ومن خلال ذلك سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً- مفهوم قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء عملية أساسية لتقييم كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها، من خلال مؤشرات ومعايير دقيقة وتكمن أهميته في توفير رؤية واضحة للأداء، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين العمليات وإتخاذ قرارات إستراتيجية تعزز النمو والتنافسية.

¹ أمال سلطان، صليحة عشي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على كفاءة أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصيريات باتنة، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 1370.

1- تعريف قياس الأداء

عرف مكتب المحاسبة العامة بالولايات المتحدة قياس أداء المؤسسة بأنه: "الرصد المستمر والابلاغ عن الإنجازات التي حققها البرنامج المسطر وبشكل خاص وهو التقدم نحو الأهداف المحددة مسبقاً، ويتم ذلك من قبل الإدارة".¹

وهو يعبر عن: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً".²

كما يتضح أيضاً أن قياس أداء المؤسسة هو "عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التقدم الذي تم إحرازه في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً".³ من خلال ما تقدم يمكن تقديم تعريف شامل لقياس الأداء فهو عملية تحليل وتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة أو الأفراد باستخدام مؤشرات كمية ونوعية تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية.

2- أهمية قياس الأداء

يمكن إيجاز أهمية قياس أداء المؤسسة في النقاط الآتية:⁴

- تركز عملية القياس الإهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومعاملتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومعاملتها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق استراتيجية المؤسسة.

¹ كمال ديدة، مرجع سبق ذكره، ص52.

² عبد القادر كتيّف، عبد الوهاب عسال، أثر التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2019، ص73.

³ أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوّقات استخدامها في منظمات العمال، دار المنهل، الأردن، 2010، ص14.

⁴ مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد، الأردن، 2016، ص34.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
 - إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
 - يساعد على إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.¹
- من خلال ما تم توضيحه، فإن أهمية قياس الأداء تكمن في تقييم كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين العمليات ودعم القرارات الاستراتيجية لتعزيز النمو والتنافسية.

ثانياً - مقاييس الأداء

تتنوع مقاييس أداء المؤسسة بين تقليدية وحديثة، حيث تعتمد المقاييس التقليدية على المؤشرات المالية، أما المقاييس الحديثة فتشمل معايير أوسع مما يوفر رؤية شاملة للأداء المؤسسي وإتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

1- المقاييس التقليدية للأداء

تعد مقاييس أداء المؤسسة التقليدية من الأدوات الأساسية التي إستخدمتها المؤسسات منذ عقود لقياس أدائها، حيث تهدف هذه المقاييس إلى تقديم صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها الاقتصادية، يتضح ذلك من خلال ما يلي:²

1-1- مؤشرات الربحية: وهي مؤشرات عن الأرباح التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهي تعبر عن العلاقة بين قيمة الأموال المستثمرة والأرباح التي حققتها المؤسسة وتشمل أربعة مقاييس هي: هامش الربح، والقدرة الإدارية، والعائد على الاستثمارات والعائد على حقوق الملكية.

1-2- مؤشرات النمو: من خلال هذا المؤشر تستطيع المؤسسة من مقارنة نشاط المؤسسة الحالي بمستوى سابق لمعرفة النمو أو التراجع في نشاطها، ومن بين هذه المؤشرات: معدل نمو الدخل، ومعدل نمو المبيعات.

¹ أمال شواف، دلال مرحباوي، دور سلسلة التوريد الخضراء في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2022، ص28.

² العياشي زرزار، جمال كنزة، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الأردن، 2020، ص 126.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1-3- مؤشرات النشاط: هذا المؤشر يقيس مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها الاقتصادية ومنها: معدل دوران المخزون، ومتوسط فترة التحصيل، والمبيعات اليومية، ومعدل دوران الأصول الثابتة ومعدل دوران مجموع الأصول.

1-4- مؤشرات عن القروض: تمثل مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، ومن بين هذه المؤشرات: نسبة الإقراض، معدل نقطة الفوائد، معدل تغطية التكاليف الثابتة.

1-5- مؤشرات السيولة: هذه المؤشرات تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية بالإعتماد على الأموال السائلة، ومن بين هذه المؤشرات: نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة.

يمكن القول إن المقاييس التقليدية لا تزال تعد من الأدوات الأساسية في تقييم الأداء المؤسسي، نظرا لإعتمادها على مؤشرات مالية دقيقة، حيث تساعد هذه المقاييس في تحليل الوضع المالي للمؤسسة.

2- مقاييس الأداء الحديثة

شهدت منهجيات قياس الأداء تطورا كبيرا مع ظهور المقاييس الحديثة التي توفر رؤية أكثر شمولية ودقة في تقييم كفاءة المؤسسة. ومن أبرز هذه المقاييس أسلوب لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن (BSC)¹، ويهدف هذان الأسلوبان إلى تعزيز الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

2-1- أسلوب لوحة القيادة

يصنف أسلوب لوحة القيادة من المقاييس الحديثة لقياس الأداء، حيث يوفر رؤية فورية وشاملة لمختلف جوانب المؤسسة من خلال مؤشرات دقيقة ويساعد هذا الأسلوب في متابعة الأداء في الوقت الفعلي، مما يمكن الإدارة من إتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

2-1-1- مفهوم أسلوب لوحة القيادة

تعرف على أنها هي "عبارة عن مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير وبغرض تحقيق الأهداف المسطرة كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة".²

2-1-2- أشكال لوحة القيادة

تأخذ لوحة القيادة العديد من الأشكال وهي على النحو التالي:³

¹ Balanced Scorecard.

² محاد عريوة، طلال زغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2020، ص32.

³ كمال أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان، فلسطين، 2018، ص41.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أ- **الجداول:** تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة و فوراً القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة...)، غير أن لها عيوباً تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة.

ب- **المخططات البيانية:** يمتلك التمثيل البياني بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات و الانحرافات.

ج- **الإشارات والرموز:** وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر (تتبع بوجود إنحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، و باللون الأخضر إذا كان ملائم مثلاً)، ويمكن أيضاً أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضواء أعلمت عن وجود حالة غير عادية، وتسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري.

2-2- بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نظاماً إدارياً إستراتيجياً يساعد المؤسسات على مراقبة الأداء بشكل شامل من خلال أربعة محاور رئيسية، حيث تساهم هذه البطاقة في تحسين الأداء المؤسسي عن طريق قياس الأهداف وتحديد المؤشرات المناسبة لكل بعد من الأبعاد المذكورة.

2-2-1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

إن مصطلح بطاقة الأداء المتوازن يشير إلى: "نظام للإدارة الاستراتيجية يسمح للرقابة الشاملة على الشركة من خلال الأخذ بالحسبان جميع منظورات وأبعاد النجاح وبطريقة متوازنة، إذ إنها تشكل الإطار أو الهيكل الذي يجري من خلاله ترجمة رؤية الشركة واستراتيجيتها إلى إجراءات وتعد (BSC) أحد الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء الشركة واستراتيجيتها الموضوعة".¹

ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المؤسسة واستراتيجيتها ووحدات العمل الاستراتيجية منها، وبناء هذه البطاقة يرافقه تصميم نظام الحوافز والترقيات، بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة.²

¹ أكرم احمد رضا الطويل، صلاح الدين شبل جاسم، الشراء وفقاً ل (SEVEN RIGHTS) والأداء الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2019، ص 121.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، الطبعة الأولى، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2019، ص 447.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

كما أنها تعتبر أداة لقياس الأداء تتكون من مجموعة من المقاييس التي تسهل رؤية المؤسسة لأدائها العام، وهي تقنية قياس أداء حالية مصممة للتغلب على عيب أنظمة قياس الأداء التقليدية¹، حيث تساعد بطاقة الأداء المتوازن على إنجاز العمليات الإدارية الدقيقة التالية:²

- توضيح وترجمة الرؤية إلى إستراتيجية، وربط الغايات بالمقاييس.
- تخطيط ووضع الأهداف ومواءمة المبادرات الاستراتيجية.
- تحسين التعليم على كافة المستويات.
- وجود نظام ثابت للحصول على الملاحظات.

2-2-2- محاور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تتيح بطاقة الأداء المتوازن (BSC) للمؤسسات قياس أدائها عبر مجموعة من المؤشرات المتنوعة التي تعكس جوانب متعددة من عملها مما يساعد على ضمان التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية، ويتمثل ذلك في محاورها الأربع التالية:³

أ- **محور العمليات الداخلية:** يعنى هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد إجراءات المؤسسة الداخلية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على أداء الموظفين وكفاءة سير العمليات وفعالية الإجراءات الداخلية وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية.

ب- **محور التعلم والنمو:** ويركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة إلى تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة وأداء المنتجات والخدمات الجديدة.

ج- **المحور المالي:** يعنى هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية؛ لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية.

¹Dwivedi, Rishi, et al, **performance evaluation of an insurance company using an integrated balanced scorecard (BSC) and best-worst method (BWM), decision making: applications in management and engineering**, vol 4, no 1, Turkey, 2021, P34 .

²محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، إدارة الجودة الشاملة - كيف تطور مشروعك ومنتجك، الطبعة الأولى، دار العلوم، مصر، 2017، ص 65.

³عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2017، ص 53.

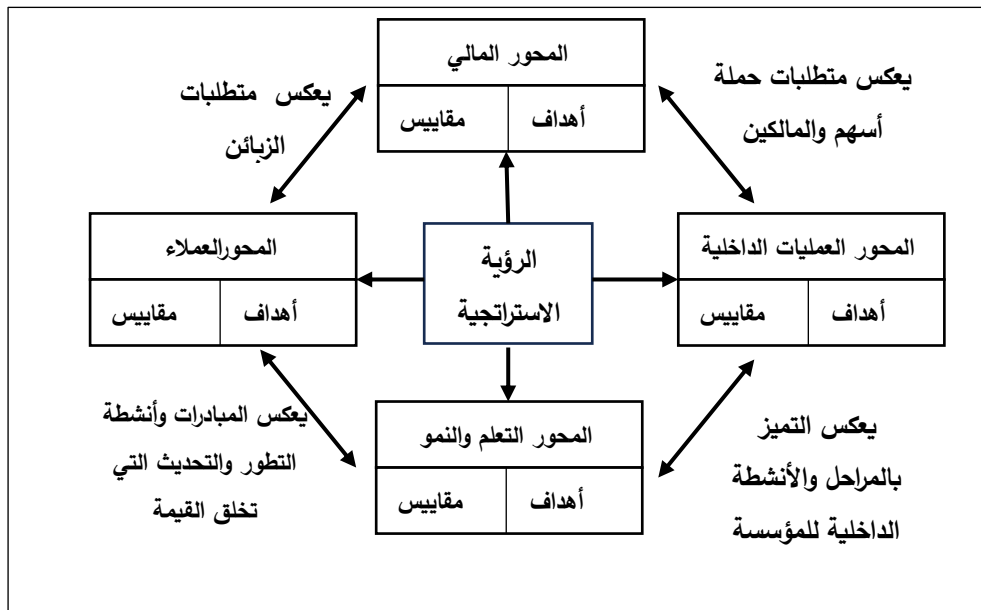
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

د- **محور العملاء:** يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمنشأة في نظر المشتركين والموردين، وتظهر المقاييس والمؤشرات في هذا البعد حصة السوق ورضى المشتركين ورضى الموردين، إذ أن نمو المؤسسة وإستمراريتها مرتبط برضا زبائنها وبتطور المبيعات وزيادة حصتها السوقية.¹

وتستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء قصير الأجل والطويل الأجل في آن واحد، وبالتالي فهي تقلل من إهتمامات المديرين في تحقيق مكاسب مالية قصيرة الأجل فقط بل تلفت نظرهم إلى إجراء تحسينات كبيرة في المقاييس غير المالية كرضاء العميل، ومحاولة خلق التوازن بين الأهداف ومعدلات الأداء.²

والشكل التالي يوضح المحاور الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (03): المحاور الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أمال حفاوي، سارة عزازية، بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية، ألفا للوثائق، الجزائر، 2022، ص117

¹دكتور خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص 261.

²محمد الجيزاوي، الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية، الطبعة الأولى، شركة الكتب الإلكترونية المحدودة، المملكة المتحدة، 2018، ص 109-108.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

يوضح الشكل المحاور الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء، ومحور التعلم والنمو. وتعكس هذه المحاور التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية حيث يركز المحور المالي على تحقيق العوائد للمساهمين بينما يهتم محور العمليات الداخلية بتحسين الكفاءة التشغيلية، أما محور العملاء فيهدف إلى تعزيز رضا العملاء وتحسين علاقتهم بالمؤسسة في حين يسعى محور التعلم والنمو إلى تطوير القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة لضمان إستدامة النجاح.

يتضح مما سبق أن قياس أداء التقليدي يعتمد على المؤشرات المالية مما يوفر صورة عن الوضع الاقتصادي للمؤسسة، ومع ذلك فإن التركيز على الجوانب المالية فقط يشير إلى ضرورة استخدام مقاييس حديثة أكثر شمولية تعكس أداء العام للمؤسسة بجوانبه المختلفة لضمان تحقيق أهدافها بشكل متكامل.

ثالثاً - مقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة لقياس الأداء

شهدت طرق قياس الأداء تطوراً ملحوظاً بين الأساليب التقليدية والحديثة، فبينما كانت الطرق التقليدية تركز بشكل رئيسي على المؤشرات المالية مثل الأرباح والإيرادات، أصبحت الطرق الحديثة أكثر شمولاً، حيث تضم مجموعة متنوعة من المؤشرات التي تشمل الجوانب الإنسانية، التكنولوجية، والبيئية. هذا التحول يعكس انتقالاً من التركيز على نتائج مالية قصيرة الأجل إلى تطوير إستراتيجيات شاملة ومستدامة تهدف إلى ضمان نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، حيث يوضح الجدول التالي أهم الفروقات بين الطرق التقليدية والحديثة في قياس الأداء:¹

الجدول رقم(03): الاختلافات بين الطرق التقليدية والحديثة لقياس الأداء

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
تعتمد على التكلفة/ الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجيهات قصيرة الأجل	ذات توجيهات طويلة الأجل

¹ محاد عريوة، طلال زغبة، مرجع سبق ذكره، ص28.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في المقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والإحتواء/ التغلغل

المصدر: محاد عريوة، طلال زغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2020، ص28.

يوضح الجدول الفروقات الجوهرية بين الطرق التقليدية والحديثة في قياس أداء المؤسسة، حيث تعتمد الطرق التقليدية على الكفاءة والتكلفة، وتركز على المقاييس الفردية والوظيفية مما يجعلها ذات توجهات قصيرة الأجل. كما أنها غالباً ما تعتمد على التبادل بين الأداء بدلاً من تحقيق التوافق بين الأهداف وفي المقابل تعتمد الطرق الحديثة على خلق القيمة المضافة، وتركز على رضا العملاء والتوجهات الاستراتيجية طويلة الأجل. كما تتميز بمتابعة التطور وتعتمد على المقاييس العصرية التي تواكب متطلبات السوق والمنافسة وهذا يعكس تحولاً هاماً نحو نهج أكثر تكاملاً وفعالية في تقييم الأداء.

المطلب الثالث: العلاقة بين نظام تخطيط الموارد (ERP) والأداء

يعتبر نظام (ERP) أحد أهم الأنظمة التي تساعد الشركات على تحقيق أهدافها والإستدامة وذلك في ظل التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائها وتعزيز كفاءتها التشغيلية من خلال تبني تقنيات متقدمة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وينعكس ذلك على شكل إرتباط وثيق بين نظام (ERP) وأداء المؤسسة، ويتضح ذلك فيما يلي:¹

1- الأداء الاقتصادي: يكمن في إستمرارية وبقاء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها ويقاس بالمؤشرات المالية كما يبرز الأداء الاقتصادي النوعي الذي يمكن قياسه من خلال الجودة الكلية والوضع التنافسية للمؤسسة، كما أن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة يؤثر إيجاباً خاصة على الجودة الكلية وحتى على الوضع التنافسية للمؤسسة.

¹ خامسة لواتي، نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كأداة حديثة للتسيير، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2021، ص40-41.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2- الأداء التنظيمي: هو الطريقة التي تنظم من خلالها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها من بين معايير قياس الأداء التنظيمي: نوعية وجودة دوران المعلومات، والعلاقات بين المصالح، والتنسيق، والتعاون، ودرجة الرقابة، واللامركزية، والاتصال، والمرونة و التكامل.

كما تبين أن المؤسسات التي إعتمدت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ودرست إثرها على ممارسات الإدارة يؤكد عددا من هذه الفوائد، وتشمل زيادة المرونة في توليد المعلومات، وتحسين جودة التقارير، وزيادة تكامل تطبيقات الحسابات، وتحسين القرارات القائمة على معلومات محاسبية موثوقة وفي الوقت المناسب وتشير العديد من الدراسات الأكاديمية إلى أن الشركات التي تعتمد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات تسعى لتحقيق أداء تنظيمي أفضل¹.

أي أنه يساعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات في إتخاذ القرار والإدارة السليمة وتحسين خدمة العملاء والإحتفاظ بهم.²

3-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 تنظيما 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 نظام (ERP) في المؤسسة.³

¹Solomon Kasahun, **the effect of ERP system organizational on performance at shemu PLC**, master's thesis, st. mary's university in Addis Ababa, Ethiopia, 2020, P21.

²Ibrahim Egdair et al, **enterprise resource planning adoption and organizational performance: an investigated study in libyan public organizations using structural equation modeling**, open journal of business and management, vol 12, no 05, 2024, P2933.

³ كمال ديدة، عيد الغني دادان، تطبيق نظام موارد المؤسسة وأثره على أداء المؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR)، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2022، ص129.

كما يرى أيضا أن النظام يَأْثُر كذلك في ما يلي:¹

- 4- تحقيق رضا الأفراد:** يسمح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بتحقيق التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لدى المؤسسة، فهو يمنح للأفراد الحرية للتعبير عن كل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم، لاسيما تلك المهام المرتبطة بتشغيل النظام، كما أن هذا النظام يسهل للفرد المجاز العمليات المتعلقة بالمهام المكلف بها مما يؤدي إلى تحقيق الرضا المعنوي له، إضافة إلى هذا فإن النظام يمكن الفرد من تطوير وتنمية قدراته من خلال برامج التدريب. الهادفة التي يتحصل عليها.
- 5- تحقيق رضا الزبائن:** تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الإجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاتهم المختلفة، لذلك فإن نظام (ERP) يوفر للمنظمة قاعدة بيانات عن كل زبائنها، ويجعل إمكانية التواصل معهم سهلة وأكثر مرونة مما كانت عليه، وهو ما يعني الحرص على تحقيق أعلى درجات الرضا للزبائن من خلال الخدمات المقدمة لهم، كما أن هذا النظام يوفر قاعدة بيانات لكل الشكاوي المسجلة من طرف الزبائن، مما يجعل المؤسسة تعمل على معالجتها، وبالتالي يدرك الزبون أن المؤسسة تعمل على السماع للشكاوي المقدمة إليها من طرفه.
- 6- تحسين جودة الخدمات:** بما أن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات بجودة تنافس خدمات المؤسسة الأخرى، فإن نظام (ERP) يوفر للمنظمة إمكانية المحافظة على علاقاتها المتميزة مع مختلف المتعاملين معها، وذلك بتحسين وتطوير طرق واليات التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها، مما يعني الوصول بعودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان التي يوفرها نظام (ERP).
- 7- زيادة حجم الإنتاج:** يوفر نظام (ERP) كل المعطيات والمعلومات التي من شأنها رفع قدرة المؤسسة لأجل الإنتهاء من العملية الإنتاجية في أقل وقت ممكن، بإعتبار أن النظام يساهم كثيرا في تحسين طرق وأساليب الإنتاج من خلال الرقابة على مراحل وتحسين جودته، وله أوجد كإمتداد النظام (MRP) الذي كان موجه لتحسين آليات التصنيع في المؤسسات، إضافة إلى هذا فإن استخدام نظام (ERP) مكن هذه الأخيرة من إتباع الطرق الحديثة في تحسين إنتاجها، من خلال إعتداد التكنولوجيات والأساليب الحديثة في تحسين الإنتاج، والتي تقلل من هدر الوقت وتخفيض التكاليف.

¹ نور الدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 09، الجزائر، 2019، ص 225-226.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

8- نمو الأرباح: بما أن المؤسسة تهدف إلى رفع الطلب على منتجاتها من خلال إحترام مقاييس الجودة وتنشيط مبيعاتها، فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يعمل على زيادة الثقة في منتج المؤسسة، مما يؤدي إلى تطور الطلب عليه من طرف الزبائن، كما أن هذا الأخير يسعى إلى تدنية التكاليف من خلال التسيير الأمثل للموارد بإعتباره نظاما متكاملًا ذلك فإن النظام يعمل على زيادة إستثمارات المؤسسة وتوسيع نشاطاتها، مما يضمن لهذه الأخيرة تحسين صورتها الإجتماعية بين المجتمع وفتاته المختلفة، وهو ما يؤدي إلى تعظيم الأرباح في النهاية¹.

مما سبق يتضح أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الأداء الاقتصادي، والأداء التنظيمي، والأداء البشري فمن الناحية الاقتصادية، يسهم النظام في تعزيز إستمرارية المؤسسة، وتعزيز التنسيق والتعاون بين الأقسام، مما يرفع من كفاءة إتخاذ القرار والإدارة، كما يساهم في إستدامة المؤسسة عبر تحسين الإنتاجية وتوفير رؤية شاملة للموارد مما يدفعهم إلى العمل الجماعي بطريقة أكثر منهجية وتنظيماً، وهو ما يستلزم إدارة فعالة للتغيير لضمان تحقيق أقصى فائدة، وعليه فإن نجاح تطبيق (ERP) يعتمد على قدرة المؤسسة على التحكم في التحولات الاقتصادية والتنظيمية والبشرية، لضمان تحقيق الفوائد المرجوة على كافة المستويات.

وخلاصة من ما تم إستعراضه في هذا المبحث يمكن القول أن الأداء الفعال أحد المساهمين الرئيسيين في قدرة المؤسسة على التكيف مع التواصل في عالم الأعمال، سواء كانت إقتصادية أو تكنولوجية أو إجتماعية، ولهذا السبب يتعين عليها تحديد الأداء وتوفير بيئة عمل قادرة على تحقيق الهدف والمرونة في إتخاذ القرار.

كما يظهر دور نظام (ERP) في تعزيز أداء المؤسسة من خلال تكامل عملياتها المختلفة في نظام واحد متكامل، مما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وزيادة القدرة التنافسية.

¹ نور الدين مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 226.

خلاصة الفصل

تبين أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يمثل أحد أهم الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تمكن المؤسسات من تحسين أدائها وتعزيز كفاءتها التسييرية؛ من خلال تكامل الوظائف وتوحيد البيانات ضمن قاعدة مركزية واحدة، كما أوضحت الدراسة النظرية أن فعالية هذا النظام تتجلى في قدرته على دعم إتخاذ القرار وتحسين جودة المعلومات، وتقلص التكاليف والوقت، حيث يعد نظام (ERP) أداة إستراتيجية تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسة بمختلف أبعاده سواء من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية أو تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات، مما يسمح لها بتحقيق نتائج أفضل على المستويين الداخلي والخارجي، وعليه فإن العلاقة بين نظام (ERP) وأداء المؤسسة تبقى علاقة وثيقة ومتراصة حيث يساهم هذا النظام بشكل فعال في رفع مستوى الأداء العام، وتحقيق ميزة تنافسية، وإستغلال أفضل للموارد المتاحة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

وللتعمق أكثر في هذا الموضوع سيتم تسليط الضوء على شركة إقتصادية وطنية وذلك لتبيان أوجه

العلاقة التي تربط بين هذا النظام وأداء الشركة محل الدراسة.

الفصل الثاني : نظام تخطيط موارد

المؤسسة (ERP) والأداء بشركة مناجم الفوسفات
(SOMIPHOS) -تبسة-

مقدمة الفصل

تفرض البيئة الاقتصادية المعاصرة على المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب اعتماد أدوات تسيير حديثة تعتمد على التكنولوجيا والمعلوماتية، بهدف تحسين الأداء وضمان استمرارية النمو وإسقاط الموضوع في إطاره النظري على واقع شركة (SOMIPHOS) -تبسة-، باعتبارها مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع إستراتيجي، سيتم في هذا الفصل تناول الجوانب التنظيمية والتقنية المتصلة بتطبيق نظام (ERP)، وتحليل أداء المؤسسة بناءً على نتائجها المالية. كما سيتضمن الفصل دراسة ميدانية من خلال اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة وتحليل نتائجه قصد الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة، وقد شمل الفصل على المحاور التالية :

- ❖ المبحث الأول: واقع تطبيق نظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS) -تبسة-.
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: واقع تطبيق نظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS) -تبسة -

برز نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كأحد أهم الحلول الرقمية التي تساهم في تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، وتسهيل عملية اتخاذ القرار بناءً على بيانات آنية ودقيقة. وفي هذا الإطار يركز هذا المبحث على دراسة حالة شركة (SOMIPHOS) -تبسة- كنموذج لمؤسسة جزائرية تبنت هذا النظام، حيث سيتم التطرق إلى الجوانب التنظيمية والتقنية المتعلقة بالشركة، ومراحل إدماج النظام، وتحليل انعكاساته على أداء الشركة، بما يسمح باستخلاص مؤشرات حول فعالية تطبيق هذه الأنظمة في السياق المؤسسي الجزائري.

لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- المطلب الأول: التعريف بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-
- المطلب الثاني: التعريف بنظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS) -تبسة-
- المطلب الثالث: أداء المؤسسة المالي في ظل تطبيق نظام (ERP).

المطلب الأول: التعريف بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

تعتبر شركة (SOMIPHOS) -تبسة- من الفاعلين الرئيسيين في قطاع الفوسفات بالجزائر، وتساهم في دعم الاقتصاد الوطني من خلال نشاطها في الاستخراج والتصدير، ويعد التعريف بها مدخلا أساسيا لفهم تطور أدائها المالي وتحليل نتائجها.

أولاً: تقديم عام للشركة (SOMIPHOS) -تبسة-¹

تعد شركة مناجم الفوسفات تبسة، المعروفة بإختصارا بـ (SOMIPHOS) إحدى أبرز المؤسسات الجزائرية الناشطة في المجال المنجمي وهي فرع من مجمع فرفوس (FERPHOS Groupe) تأسست الشركة بموجب المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983 وذلك عقب عملية إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية (SONAREM)، يقع مقرها الاجتماعي بمدينة تبسة وتتمحور مهامها الأساسية حول إستغلال ومعالجة وتسويق مادة الفوسفات لا سيما من منجم جبل العنق ببئر العاتر الذي يعد من أهم مناجم الفوسفات في الجزائر بإحتياطي يقدر بأكثر من ملياري طن. وتساهم

¹ تم إعتماده بناء على معلومات مقدمة من قبل إدارة شركة (SOMIPHOS) -تبسة-.

الشركة بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني من خلال توفير مناصب شغل وتصدير معظم إنتاجها إلى الأسواق الدولية وذلك بفضل إمكانياتها البشرية والمادية واستراتيجيتها الإنتاجية الطموحة.

تسعى شركة (SOMIPHOS) إلى تطوير قدراتها التنافسية وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاج بهدف تلبية متطلبات السوق المحلي والدولي، وتعزيز مكانتها ضمن الفاعلين الرئيسيين في الصناعة المنجمية بالجزائر.¹

ثانيا: أهداف الشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

تسعى شركة (SOMIPHOS) -تبسة- إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتماشى مع طبيعة نشاطها المنجمي وقدراتها الإنتاجية، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية:

1-أهداف اقتصادية

- تحقيق الأرباح وضمان ديمومة النشاط .
- رفع القدرة الإنتاجية للفوسفات إلى حدود 6 ملايين طن سنويا.
- توسيع الحصة السوقية في الأسواق العالمية وكسب زبائن جدد.
- تحسين الجودة للحصول على شهادات دولية (مثل ISO) .
- تطوير عمليات التصدير وتسهيلها.
- تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال إنتاج وتسويق المواد المنجمية.

2- أهداف اجتماعية

- رفع المستوى المهني والاجتماعي للعمال.
- ضمان أجور لائقة وتحسين ظروف العمل والمعيشة.
- ترقية الكفاءات البشرية عبر التكوين المستمر.

3-أهداف ثقافية وتنظيمية

- ترسيخ ثقافة مؤسساتية قائمة على الأخلاق والمسؤولية.
- توفير بيئة عمل تشجع على التكوين والتحسين.

¹معلومات تم الحصول عليها من مديرية الموارد البشرية بالشركة.

4- أهداف تكنولوجية وتطويرية

- تحديث وسائل الإنتاج وتطوير التكنولوجيا المستعملة.
- الاستثمار في مشاريع تثمين الفوسفات (مثل إنتاج حمض الفوسفوريك والأسمدة).
- دعم البحث العلمي والدراسات التطبيقية عبر مراكز مختصة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة (SOMIPHOS)

تعتمد شركة (SOMIPHOS) على هيكل تنظيمي هرمي يهدف إلى تحسين التنسيق والفعالية في تسير مختلف أنشطتها حيث ينظم هذا الهيكل العلاقات بين الوحدات لضمان وضوح المهام وتكامل الوظائف ويتم تقسيمه إلى ما يلي:

1- **الرئيس المدير العام:** هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء (09) وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة (SOMIPHOS) حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسير وإدارة دواليب الشركة ، ومن أبرز مهامه :

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة .
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
- تسير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل.
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة) .
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية.
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج.
- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

2-الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والإستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3- المساعد التقني: برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق) ، كما يقوم بلفت إنتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

4- مساعد تسيير الجودة: من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة ، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجازه.

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها

5 - المساعد التدقيق و الاستشارة: عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة ، لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناءً على ما ورد في التقرير.

6- مساعد الاتصال والتلخيص: من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.

- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام.

- إعداد الحصيلة السنوية.

- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية .

7- مدير مركز الدراسات: فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8- مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.

- السهر على تطبيق تشريعية العمل و النصوص المنظمة.

- إعداد مخططات التكوين و التوظيف و مخططات المسار المهني.

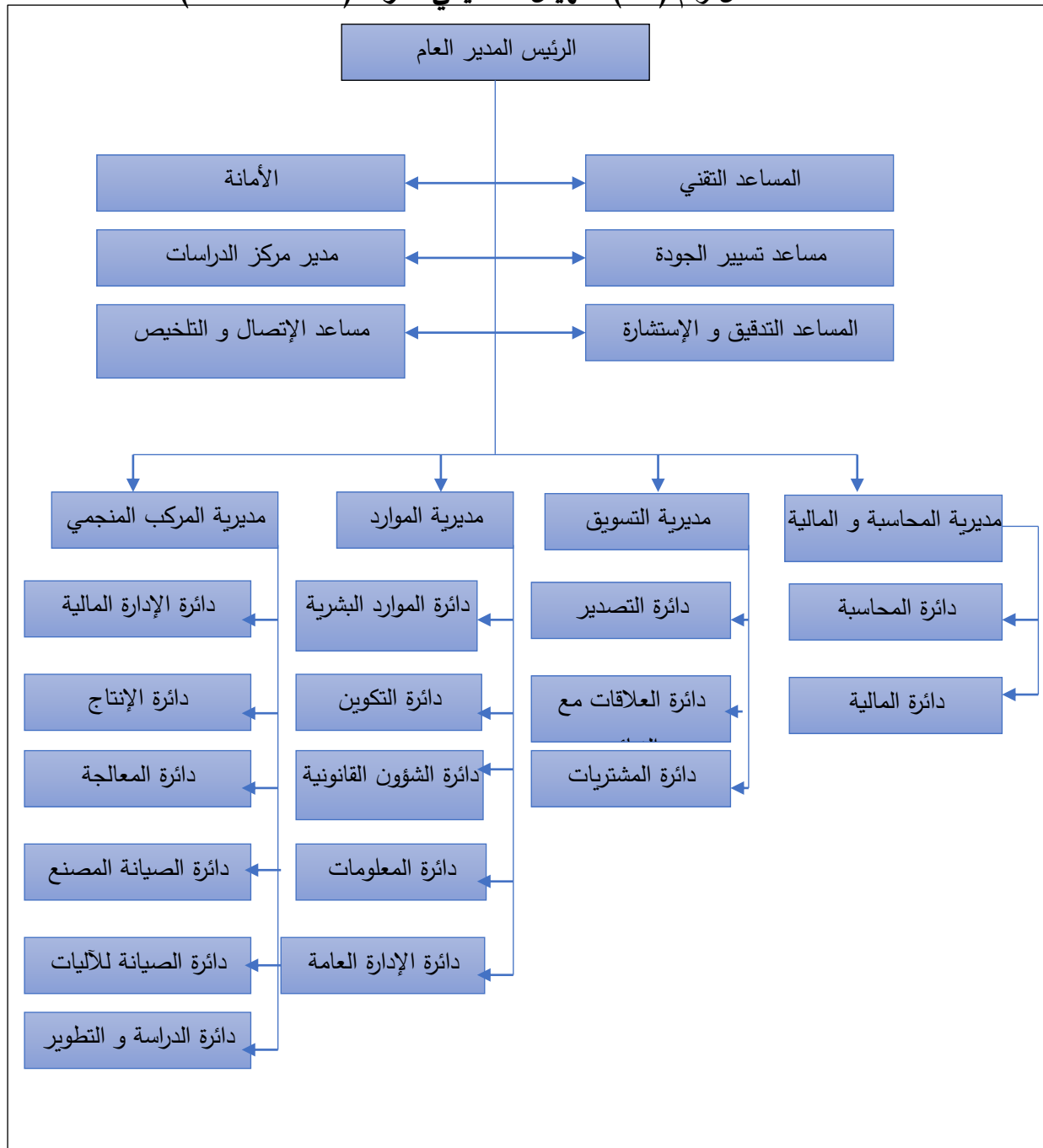
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم.

- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية.

- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة.
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.
- 9- مديرية التسويق:** تتكفل المديرية بما يلي:
 - القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.
 - البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق.
 - دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية و ضرورة التكيف معها.
 - تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته و سماع انشغالاته.
 - استقبال الوفود و الزبائن الدوليين.
 - التنسيق بين أطراف الإنتاج.
 - إعداد التقارير الدورية و تبليغها إلى السلم الرئاسي.
- 10- مديرية المحاسبة والمالية:** تتكفل مديرية المالية بما يلي:
 - القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة.
 - إعداد المخططات الحسابية و الحصيلة الدورية السنوية.
 - إعداد الميزانية السنوية.
 - القيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك.
 - إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.
- 11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق:** يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطيها 2مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج يبلغ إنتاجها السنوي مليون و نصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 5 أقسام عملية وهم: قسم الإستغلال، وقسم المعالجة، وقسم الصيانة المصنع، وقسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير.

ويمكن تمثيل هذا الهيكل في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لشركة (SOMIPHOS)



المصدر: معلومات مقدمة من قسم مديرية الموارد البشرية لشركة (SOMIPHOS)

المطلب الثاني: نظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS) -تبسة-

في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الرقمي، تسعى العديد منها إلى تحسين أدائها من خلال تبني أنظمة (ERP) الحديثة، حيث تضمنت هذه الدراسة الميدانية تحليل تطبيق نظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS)، وذلك عبر تلقي بعض المعلومات هامة من خلال المقابلات مع المسؤولين والملاحظة الميدانية داخل الشركة، وتمثلت في ما يلي:¹

أولاً: لمحة عن نظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS) -تبسة-

قامت شركة (SOMIPHOS) -بتبسة- سنة 2003 بإقتناء نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بصيغة² (SAGE LIGNE 100 SQL SERVER ERP) من شركة (Sig)³ وهي شركة متخصصة في تطوير البرمجيات وتقديم الحلول الرقمية المتكاملة. جاء هذا التوجه في إطار سعي الشركة إلى معالجة بعض الإشكالات التقنية، لاسيما تلك المرتبطة بتسيير الرواتب والأجور، بالإضافة إلى التوجه نحو تحديث نظم التسيير بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية الحديثة. ويعد هذا النظام موجهًا بالأساس للمؤسسات المتوسطة والكبرى، نظراً لما يتيح من وظائف تسييرية متقدمة.

ووفقاً لما أفاد به مدير الشبكات المعلوماتية بالشركة، فإن (SOMIPHOS) تواصل سنوياً دفع مبلغ يقدر بـ 300 مليون سنتيم جزائري مقابل خدمات الدعم والتحديث المقدّمة من طرف الشركة المزودة كما قامت المؤسسة بمبادرة خاصة لتطوير النظام، من خلال استحداث وحدة جديدة مخصصة لتسيير عمليات الجرد.

تجدر الإشارة إلى أن فكرة إقتناء نظام (ERP) تعد إستثمار ضخماً حيث نبعت من القيادة العليا للشركة، حيث شرع في تطبيقه بداية على مستوى المصالح المالية والمحاسبة، وقسم تسيير الأجور. وقد تم إختيار شركة (Sig) كمزود للنظام بناءً على عدة اعتبارات أهمها توافق النظام مع إحتياجات الشركة وطبيعة نشاطها فضلاً عن ملاءمته للبيئة التقنية والبشرية المحلية.

¹ معلومات مقدمة من طرف السيد مدير شبكات المعلوماتية.

² الملحق رقم (01) يبين مخطط حول (SAGE LIGNE 100 SQL SERVER ERP)

³ Solutions Informatiques Globales.

ثانيا: مراحل تطبيق نظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS) -تبسة-

على رغم من أن شركة إقتنت نظام (ERP) إلا أن التطبيق الفعلي للنظام لم يتم إلا في أواخر سنة 2007 وبداية 2008، رغم أن النظام تم إقتناؤه بشكل كامل. وقد تم إعتتماد منهجية التشغيل التدريجي، حيث تم تشغيل الوحدات ذات الأولوية حسب احتياجات الشركة.

وقد بدأ استخدام النظام فعليا بوحدة الأجور والرواتب، والمحاسبة والمالية، بإعتبارها الأكثر إرتباطا بمهام التسيير الحيوية داخل الشركة وفي مرحلة لاحقة وبالتحديد سنة 2022، تم توسيع نطاق الاستخدام بإدراج وحدة التسيير التجاري (Gestion Commerciale)، وذلك في إطار مواصلة تحسين الأداء وضبط عمليات تسيير المخزونات والممتلكات.

قدمت شركة (SOMIPHOS) طلب لشركة (Sig) من أجل الحصول على برنامج أو نظام لمواكبة إحتياجاتها على مستوى وحدة الأجور والرواتب كالقروض التي تمنحها الشركات الجزائرية لعمالها على غرار شركات الدول الأجنبية الأخرى التي لا تقدم لعمالها مثل هذه القروض.

وحسب المعلومات المقدمة من خلال المقابلات التي أجريت معا مستخدمي نظام (ERP) على مستوى شركة (SOMIPHOS) فإن الوحدات التي شملها النظام تضم:¹

- **وحدة التسيير المالي ومحاسبي (Gestion Financière):** تم إستغلالها سنة 2022 وتعنى هذه الوحدة بإدارة كافة المعاملات المالية وإعداد التقارير الدورية، بالإضافة إلى الميزانية السنوية، بما يعزز من قدرة الشركة (SOMIPHOS) على اتخاذ قرارات مالية مدروسة، ويمكن القول أن النظام ساعد هذه الإدارة في تسيير أنشطتها على غرار الوحدات الأخرى.²
- **وحدة التسيير التجاري (Gestion Commerciale):** تستخدم هذه الوحدة لتسيير المخزونات وممتلكات الشركة، من خلال تتبع حركة المواد وتنظيم عمليات الشراء والتخزين، مما يضمن فعالية أكبر في التحكم في الموارد المادية على مستوى شركة (SOMIPHOS).³

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤولي شركة (SOMIPHOS).

² الملحق رقم (02) مخطط النظام المالي والمحاسبي بالشركة (SAGE Gestion Financière - Comptabilité).

³ الملحق رقم (03) مخطط النظام التجاري (SAGE Gestion Commerciale).

- وحدة الموارد البشرية والأجور (Pack RH + Paie): تم تفعيل هذه الوحدة حصريا لتسيير الرواتب والأجور، و الوقت، والتدريب، وسير المهنية، حيث تتيح ضبط البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتنظيم عمليات الدفع بما يتماشى مع المعايير القانونية والتنظيمية.¹

ثالثا: التحديات التي واجهتها شركة (SOMIPHOS) -تبسة- في تطبيق نظام (ERP)

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى شركة (SOMIPHOS)، تبين أن عملية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لم تكن سهلة أو خالية من العوائق، بل رافقتها جملة من التحديات التي أثرت بشكل مباشر على مراحل التطبيق وفعاليته. وقد تم رصد هذه التحديات من خلال المعاينة الميدانية والمقابلة مع المعنيين داخل الشركة، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي²:

- **مقاومة التغيير:** أظهر عدد من العاملين في الشركة (SOMIPHOS) تحفظا ملحوظا تجاه النظام الجديد في بداياته على مستوى الشركة وهو من بين أكثر التحديات شيوعا في تطبيق أنظمة (ERP) وتعود هذه المقاومة إلى عدة عوامل منها: الخوف من فقدان السيطرة والتحكم في النظام، وضعف الثقة في قدرة النظام على تحسين الأداء الوظيفي. وقد شكل هذا الرفض الداخلي عقبة حقيقية أمام الانتقال السلس نحو اعتماد النظام بشكل كامل.
- **التحضيرات المسبقة ومرحلة التهيئة:** تطلبت عملية الإعداد وتهيئة لتطبيق النظام (ERP) على مستوى شركة (SOMIPHOS) وقتا وجهدا كبيرين وكذلك تكلفة جد كبيرة شملت تجهيز البنية التحتية التقنية وتكييف العمليات الداخلية لتتوافق مع متطلبات النظام (ERP)، من حيث التحديثات التكنولوجية المتوصل التي يحتاجها النظام للعمل بكفاءة.
- **وقد شكلت هذه المرحلة تحديا في حد ذاتها، بالنظر إلى حجم التنسيق المطلوب بين مختلف المصالح والوظائف داخل الشركة (SOMIPHOS).**
- **التدريب والتأهيل البشري:** كان تدريب المستخدمين النهائيين للنظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS) مرحلة محورية وضرورية لضمان حسن الاستخدام، حيث أن التدريب إستغرق وقتا طويلا وذلك في قيام الشركة بإدراج بعثات تدريبية خارجة ولاية -تبسة- تمثلت في إرسال فرق من

¹الملحق رقم (04) مخطط نظام إدارة الأجور والرواتب (SAGE PACK GRH Paie).

²معلومات مقدمة من طرف مسؤولي شركة (SOMIPHOS).

المستخدمين لنظام (ERP) لتلقي تدريب عليه من ممثلي شركة (Sig) ومختصين في جزائر العاصمة وكانت تتراوح فترة تدريبات بين 8 إلى 10 أيام في كل مرة.

كان هذا من أكبر تحديات التي أدت في تأخير استخدام من تاريخ إقتناء في 2003 إلى غاية نهاية سنة 2007 وبداية 2008 على مستوى الشركة.

• **نقل البيانات وتجريب النظام (ERP):** واجهت الشركة (SOMIPHOS)، صعوبات في مرحلة ترحيل البيانات من الأنظمة السابقة إلى النظام الجديد على مستوى الشركة، خاصة من حيث ضمان الدقة، والترتيب، والتكامل. كما تطلب الأمر إجراء اختبارات تجريبية مكثفة للتأكد من سلامة النظام (ERP)، قبل إعماله رسميا في بيئة العمل الفعلية.

وعليه يتضح أن هذه العوامل التي تم طرحها سابقا كانت من بين أهم التحديات التي واجهتها الشركة في تطبيق نظام (ERP) الذي جاء تدريجيا وهي أحد الطرق التي تعتمدها الشركات العالمية في تطبيق أنظمة (ERP) ولي دفعة واحدة.

المطلب الثالث: أداء المؤسسة المالي في ظل تطبيق نظام (ERP)

فرضت التحولات الرقمية العميقة واقع جديد على بيئة الأعمال، دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في أنظمتها التشغيلية والمالية، بإعتماد نظم معلومات متكاملة مثل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ويهدف هذا المطلب إلى تحليل الأداء المالي للشركة بعد تطبيق النظام، من خلال تتبع التغيرات في المؤشرات المالية على مدى (05) سنوات.

أولاً: التعريف ببرنامج (Tableau)

أحد أدوات ذكاء الأعمال التي تستعمل في تحليل البيانات وإعداد التقارير كما تعد أداة قوية وسريعة النمو لتصوير البيانات تستخدم في صناعة الاستخبارات التجارية. وهي تساعد في تبسيط البيانات الخام بتنسيق يمكن فهمه بسهولة.¹

¹ ديفيد كارتر، ما هو التابلوه؟ استخدامات برنامج Tableau Software Tool ، تم نشر بتاريخ 10 جوان 2024، تاريخ إطلاع 12 ماي 2025، "Guru99"، <https://www.guru99.com/ar/what-is-tableau.html>

يساعد (Tableau) في إنشاء البيانات التي يمكن للمهنيين على أي مستوى في المؤسسة فهمها. كما تسمح للمستخدمين غير الفنيين بإنشاء لوحات معلومات مخصصة. يتم تحليل البيانات بسرعة كبيرة باستخدام أداة (Tableau) وتكون المرئيات التي تم إنشاؤها في شكل لوحات معلومات وأوراق عمل.

ومن أفضل ميزات برنامج (Tableau) ما يلي:¹

- مزج البيانات.

- التحليل في الوقت الحقيقي.

- التعاون في مجال البيانات الميزة الرائعة في برنامج (Tableau) هي أنه لا يتطلب أي مهارات تقنية أو أي نوع من المهارات البرمجية لتشغيله. وقد اكتسبت الأداة اهتمامًا بين الأشخاص من جميع القطاعات مثل الأعمال والباحثين والصناعات المختلفة وما إلى ذلك.

ثانياً: تحليل النتائج المالية لشركة (SOMIPHOS)

تم التركيز على نتائج المؤسسة المالية كمايلي:²

1- تحليل النتيجة الصافية (N) لشركة (SOMIPHOS)

في إطار تقييم الأداء المالي للمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة تم الاعتماد على النتائج الصافية (N) كمؤشر رئيسي يعكس مستوى الربحية والكفاءة التشغيلية، وتوضح البيانات المدرجة أدناه تطور هذا المؤشر خلال السنوات الممتدة من 2018 إلى 2023، ما يسمح بتتبع ديناميكية النمو وتحليل التحولات التي شهدتها الوضع المالي للمؤسسة خلال هذه المرحل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تطور النتيجة الصافية (N) لشركة (SOMIPHOS)

نسبة تغير في أرباح	نتيجة صافية N	سنوات
-	1460802284	2018
-9,34%	958007049	2019
41,41%	1354813292	2020
164,09%	3578046980	2021

¹ ديفيد كارتر، مرجع سبق ذكره.

² الملحق رقم (05) يبين النتائج المالية لشركة SOMIPHOS -تبسة-.

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

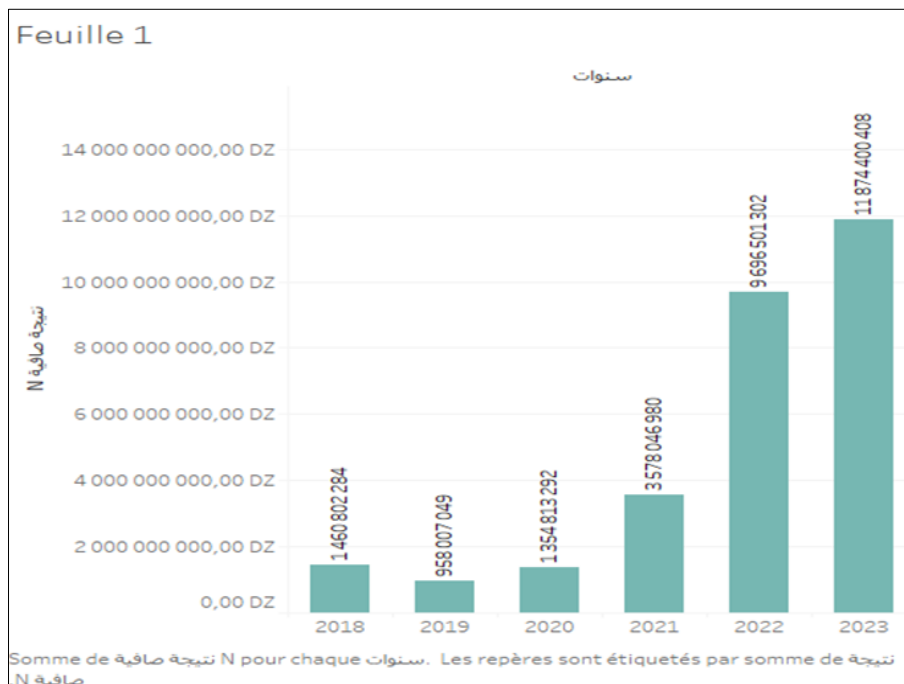
2022	9696501302	170,99%
2023	11874400408	22,24%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (05)

يتبين الجدول رقم (04) تذبذب في تطور النتيجة الصافية لشركة (SOMIPHOS) خلال الفترة 2018-2023، حيث سجل تراجع في 2019 بنسبة -9.34%، تبعه تحسن ملحوظ إبتداء من 2020 خاصة بين 2021 و2022 بزيادات تجاوزت 160% ما يعكس نمو قوي في الأرباح سنة 2023، تباطأ هذا النمو إلى 2.24%، مما قد يشير إلى بداية مرحلة استقرار بعد توسع سريع في السنوات السابقة.

من أجل توضيح هذه المعطيات بشكل أكثر دقة وموضوعية تم تمثيل بيانات الجدول في أعمدة بيانية وهو ما يسمح بتفسير الإتجاهات المالية للمؤسسة بطريقة مرئية تساهم في تسهيل التحليل والمقارنة عبر مختلف السنوات كما يلي:

الشكل رقم (05): تطور النتيجة الصافية (N) لشركة (SOMIPHOS)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج (Tableau)

يبرز الشكل رقم (05) تطور النتيجة الصافية لشركة (SOMIPHOS) خلال الفترة من 2018 إلى 2023، حيث يظهر منحنى تصاعديا ملحوظا بعد مرحلة من التراجع، ففي سنة 2018 بلغت النتيجة الصافية حوالي 1.46 مليار دينار جزائري، ثم تراجعت في سنة 2019 إلى 0.96 مليار دج نتيجة تأثير

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

جائحة كوفيد-19 التي انعكست سلبا على الإنتاج والتصدير إضافة إلى اضطراب الأسواق العالمية للفوسفات، مع بداية التعافي في سنة 2020 سجلت الشركة نتيجة إيجابية بلغت 1.35 مليار دج، ثم ارتفعت في سنة 2021 إلى 3.57 مليار دج ويعزى هذا التحسن إلى زيادة الاستثمارات في قطاع الفوسفات في الجزائر ومواصلة تطبيق نظام (ERP) الذي ساهم في تحسين التسيير الداخلي وتدفق المعلومات، وفي سنة 2022 تضاعفت الأرباح لتبلغ 9.69 مليار دج ثم بلغت ذروتها سنة 2023 لتصل إلى 11.87 مليار دج، ما يعكس نجاح الاستراتيجية الرقمية والتنظيمية التي تبنتها الشركة وتحسن ظروف السوق الدولية، تعكس هذه المعطيات تطورا تدريجيا ثم متسارعا في ربحية المؤسسة، مما قد يشير إلى كفاءة أعلى في إستغلال الموارد وكذا إلى فعالية الانظمة المعتمدة مثل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

مما سبق يمكن القول إن شركة (SOMIPHOS) استطاعت تحقيق نقلة نوعية في أدائها المالي بين 2018 و 2023 نتيجة لتحسن الأوضاع الاقتصادية العالمية وتبنيها لخيارات إستراتيجية مهمة منها ما تعلق بالاستثمارات وجهتها الدولة لقطاع الفوسفات، وأخرى رقمية فعالة وعلى رأسها نظام (ERP) الذي ساهم في رفع كفاءة التسيير وزيادة الربحية.

2- تحليل رقم الأعمال لشركة (SOMIPHOS)

يعتبر رقم الأعمال من المؤشرات الرئيسية التي تعكس أداء الشركة ومدى نجاحها في تحقيق الإيرادات، وفي هذا التحليل سيتم دراسة تطور رقم أعمال شركة (SOMIPHOS) من 2018 إلى 2023 لفهم كيف تغير نشاطها التجاري وأثر التعديلات التنظيمية على أدائها كما يلي:

الجدول رقم (05): تطور رقم الأعمال لشركة (SOMIPHOS)

نسبة زيادة أو نقصان	رقم أعمال	سنوات
-	6863519849	2018
5,98%	7274635938	2019
-2,17%	7116578433	2020
77,24%	12613934771	2021
92,86%	24327809734	2022
2,42%	24918944702	2023

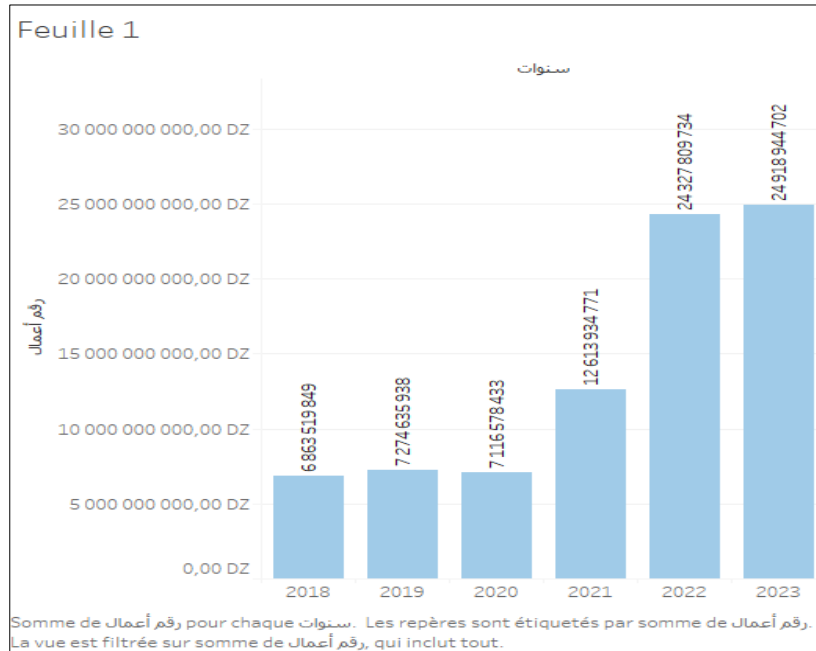
الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (05)

عرف رقم الأعمال لشركة (SOMIPHOS) -تبسة- تطور متفاوت بين سنتي 2018 و2023، حيث سجل في البداية إرتفاع معتدل بنسبة 5,98% في سنة 2019 ثم شهد تراجع طفيف في 2020 بنسبة -2.17%، ما يشير إلى إضطراب محدود في النشاط إبتداء من سنة 2021 بدأت المؤسسة مرحلة نمو قوية تمثلت في فقرة نوعية بنسبة 77,24% تلتها زيادة إستثنائية بنسبة 92,86% في 2022 وهو ما يدل على توسع سريع في حجم المعاملات، لكن في سنة 2023 تباطأ هذا النمو بشكل ملحوظ إلى 2,42% فقط.

ومن خلال ما سبق يظهر تطور رقم الأعمال لشركة (SOMIPHOS) أن الشركة إنتقلت من نمو بطيء إلى توسع سريع ثم إلى مرحلة إستقرار، مما يدل على تحسن في الأداء بفضل تخطيط أفضل للموارد ويبرز ضرورة المتابعة لضمان إستدامة هذا التحسن.

الشكل رقم (06): تطور رقم الأعمال لشركة (SOMIPHOS)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج (Tableau)

يبرز الشكل رقم (06) تطور رقم الأعمال لشركة (SOMIPHOS) خلال الفترة من 2018 إلى 2023 حيث يلاحظ منحنى تصاعدي خاصة ابتداء من سنة 2021، فبعدما بلغ رقم الأعمال حوالي 6.86 مليار دج سنة 2018 ارتفع إلى 7.27 مليار دج في 2019 ثم تراجع إلى 7.12 مليار دج سنة 2020 نتيجة تأثيرات جائحة كوفيد-19. غير أن سنة 2021 مثلت نقطة تحول فتضاعف رقم الأعمال

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

ليصل إلى 12.61 مليار دج، وواصل ارتفاعه إلى 24.33 مليار دج في 2022، ثم إلى 24.92 مليار دج في 2023. ويعزى هذا التحسن إلى التحول الرقمي الذي عرفته الشركة لا سيما من خلال نظام (ERP) الذي ساهم في رفع كفاءة التسيير وتسهيل تدفق المعلومات وكذلك تحسين مراقبة العمليات، مما مكن المؤسسة من التكيف مع السوق وتحقيق نتائج إيجابية مستدامة.

يمكن القول إن شركة (SOMIPHOS) تمكنت خلال الفترة 2018-2023 من تحقيق تطور ملحوظ في أدائها رغم التحديات، بفضل تبني نظام (ERP) الذي ساعد في تحسين التسيير وزيادة الفعالية ما انعكس إيجاباً على رقم الأعمال والنتائج المالية وساهم في تحقيق نمو مستدام.

3- تحليل هامش ربح الصافي لشركة (SOMIPHOS)

يعد هامش الربح الصافي مؤشر جد مهم لقياس ربحية الشركة وكفاءتها في تحويل رقم الأعمال إلى أرباح. وسيسمح تحليل تطوره خلال الفترة 2018-2023 بتقييم أداء الشركة وإستقرارها المالي وذلك كما يلي:

الجدول رقم(06): تطور هامش ربح الصافي لشركة (SOMIPHOS)

سنوات	نتيجة صافية N	رقم الأعمال	هامش الربح الصافي(%)
2018	1460802284	6863519849	2.13%
2019	958007049	7274635938	1.32%
2020	1354813292	7116578433	1.90%
2021	3578046980	12613934771	2.84%
2022	9696501302	24327809734	3.99%
2023	11874400408	24918944702	4.77%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (05)

يظهر الجدول رقم (06) هامش الربح الصافي لشركة (SOMIPHOS) خلال الفترة 2018-2023، حيث إرتفع من 2.13% في 2018 إلى 4.77% في 2023 بعد تراجع نسبي في 2019 1.32%، بدأ الهامش في التحسن تدريجياً مسجل 1.90% في 2020، ثم 2.84% في 2021، و3.99% في 2022 هذا التطور يعكس تحسناً في فعالية المؤسسة في التحكم في التكاليف وتحقيق أرباح صافية مما

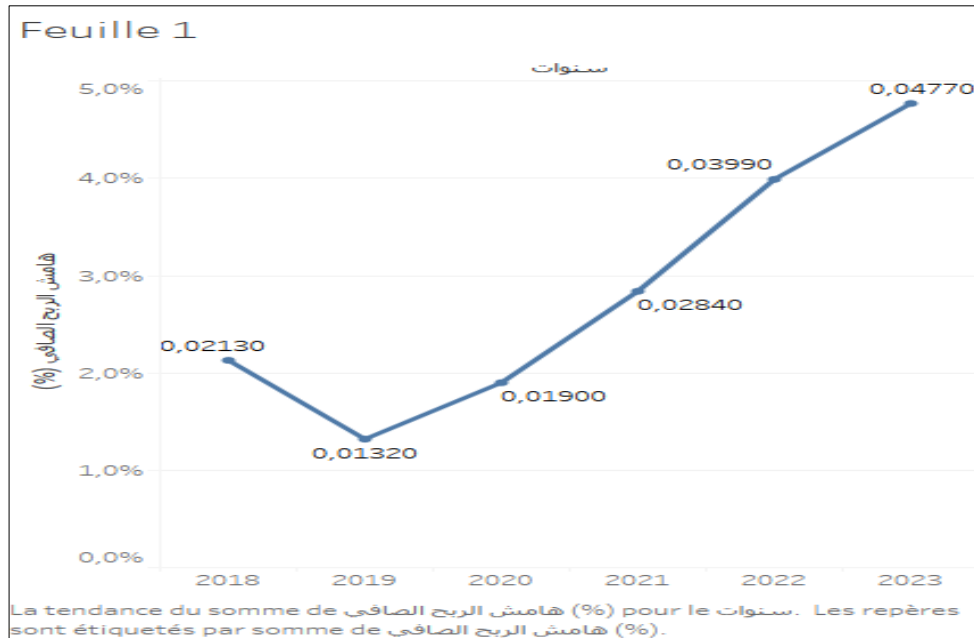
الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

يدل على أداء مالي متصاعد وإستغلال أفضل للإمكانيات المتاحة. وكان ذلك من خلال قياس هامش الربح الصافي باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية (N)}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

توضح هذه النسبة مدى فعالية المؤسسة في تحويل رقم أعمالها إلى أرباح وبالتالي فإن النمو في الخصوم يجب أن يقارن بمردوديته على الربحية لضمان أنه لا يشكل عبئا على المؤسسة.

الشكل رقم(07): تطور هامش ربح الصافي لشركة (SOMIPHOS)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Tableau)

بالنظر إلى المنحنى البياني نلاحظ وجود تقلبات في هامش الربح الصافي لشركة (SOMIPHOS) خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2023، حيث بدأ المنحنى بانخفاض واضح سنة 2019 مقارنة بـ 2018، ثم دخل في منحى تصاعدي مستمر بداية من 2020 إلى غاية 2023. هذا الارتفاع التدريجي في المنحنى يعكس تحسنا تدريجيا في الأداء المالي للمؤسسة مما يشير إلى نجاعة استراتيجياتها في تقليص التكاليف وتحسين فعالية استغلال الموارد.

من خلال ما سبق، يمكن القول إن الاتجاه العام لهامش الربح الصافي كان إيجابيا، مما يدل على تطور ملحوظ في أداء المؤسسة على مدى السنوات الأخيرة.

وعليه أظهرت تجربة شركة (SOMIPHOS) في تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أن التحول الرقمي لم يكن مجرد خيار تقني، بل مثل خطوة استراتيجية أساسية ساهمت في تحسين بيئة التسيير وتعزيز فعالية الأداء العام. فرغم الصعوبات المرتبطة بتهيئة البنية التحتية والتعامل مع التحديات البشرية والتنظيمية الذي رافقت هذا التحول، تمكنت الشركة من تحقيق تكامل وظيفي بين مختلف وحداتها، ما انعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المالي خلال الفترة 2018-2023. وقد تجلّى ذلك من خلال التحسن الملحوظ في النتيجة الصافية، رقم الأعمال وهامش الربح الصافي، مما يعكس نجاعة الخيارات الاستراتيجية والرقمية المتبناة، وقدرتها على توجيه المؤسسة نحو نمو مستدام ضمن بيئة تنافسية تشهد تحولات متسارعة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة

بغية إعطاء الدراسة بعدًا تحليليًا أعمق تم الانتقال من الدراسة التحليلية الوصفية إلى دراسة إحصائية تعتمد على جمع ومعالجة البيانات والمعلومات بشكل علمي يساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة تخدم أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها. وفيما يلي تفصيل في ذلك:

❖ **المطلب الأول: إجراءات الدراسة.**

❖ **المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية ومتغيرات الدراسة.**

❖ **المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من الإجراءات المناسبة لكل مرحلة من المراحل، وتتمثل في ما يلي:

أولاً: مصادر جمع المعلومات والبيانات

لقد تم الإستعانة بمصادر متنوعة لجمع المعلومات والمعطيات الضرورية لإنجاز هذه الدراسة، وذلك بهدف الإحاطة الشاملة بالموضوع من مختلف جوانبه النظرية والميدانية حيث تم الإعتماد على نوعين من المصادر لجمع المعلومات، النظرية منها والتطبيقية:

1- **المصادر الثانوية:** وقد تمثلت في الكتب، والمقالات، والمجلات العلمية، والمداخلات في المؤتمرات سواء باللغة العربية أو الأجنبية، التي تناولت مواضيع ذات صلة بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأداء المؤسسات، مما أتاح الإحاطة بالجانب النظري المتعلق بالدراسة، واستيعاب المفاهيم والمصطلحات الأساسية المرتبطة بشكل ساعد على بناء خلفية علمية متينة حول الموضوع.

2- **المصادر الأولية:** وتمثلت في البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال إستبيانات وزعت على عينة من موظفي شركة (SOMIPHOS)، قصد التعرف على مدى مساهمة نظام (ERP) في تعزيز أداء المؤسسة، ومدى رضا العاملين عن هذا النظام وآثاره على الجوانب التنظيمية والوظيفي، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مباشرة مع بعض الإطارات والعاملين داخل المؤسسة. وقد مكنت هذه الوسائل من الحصول على معطيات دقيقة وواقعية حول كيفية تطبيق النظام داخل المؤسسة، ومدى مساهمته في تحسين الأداء العام. بالإضافة إلى الوثائق والسجلات التي استندت عليها هذه الدراسة كمصادر أساسية

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS)-تبسة-

لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، والتي تشمل تعريف المؤسسة، وأهدافها والهيكل التنظيمي الخاص بها. بالإضافة إلى النتائج المالية الخاصة بالشركة.

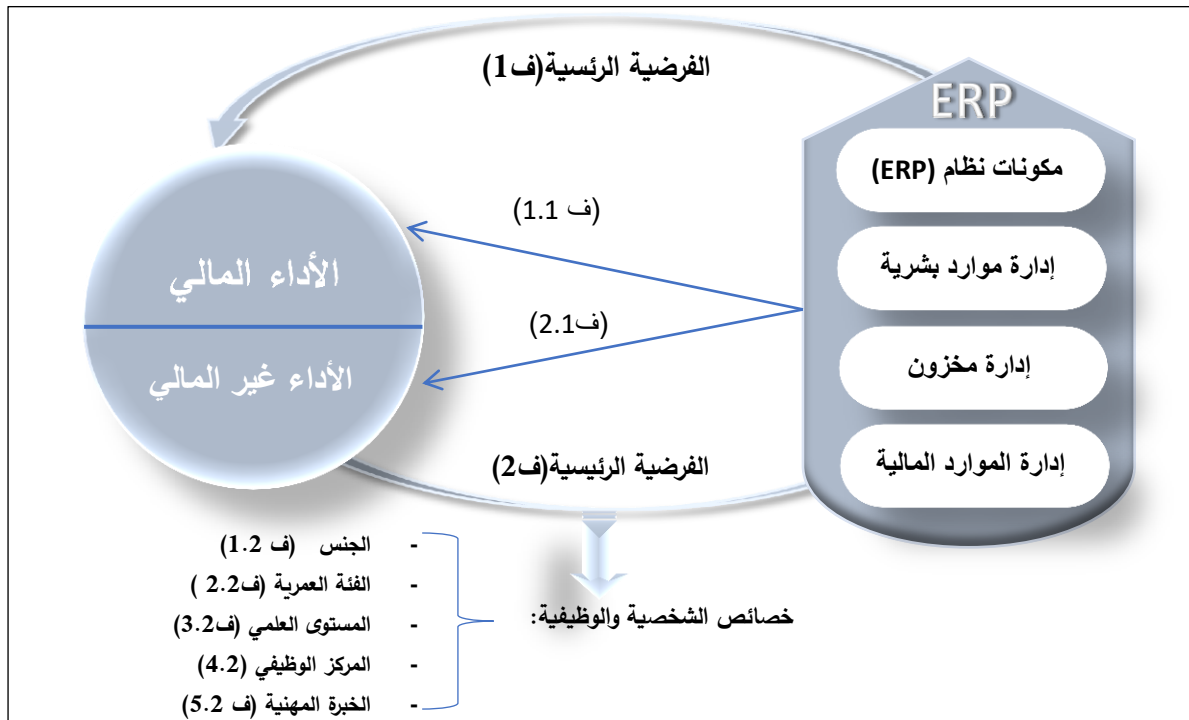
ثانيا: اعتماد الإستبيان وتداوله

اعتماد إستمارة الإستبيان تم وفق أسس علمية منهجية شملت ما يلي:

1- أجزاء الإستبيان

تم إعداد الإستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم(08): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الشكل أن نموذج الدراسة يتضمن متغيرا مستقلا يتمثل في "نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)"، ومتغيرا تابعا يتمثل في "أداء المؤسسة". كما يدمج النموذج متغيرات شخصية ووظيفية كعوامل قد تؤثر في موضوع الدراسة. وقد تم بناءً هذا النموذج لاختبار دور نظام (ERP) في تعزيز الأداء بشقيه المالي وغير المالي. وتحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات البحثية، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS): Statistical Package for Social Studies))، الذي يوفر مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتفسيرها علميا.

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

وتعد هذه الاستمارة أداة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، تم إعدادها بهدف إستقصاء العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأداء المؤسسة. وتتألف الإستمارة من جزأين رئيسيين لتغطي المتغيرات الأساسية للدراسة:¹

- الجزء الأول: ويتضمن متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية.
- الجزء الثاني: يتمثل في 27 سؤالاً عن الدراسة، تم تقسيمها إلى محورين أساسيين حيث يتخذ المحور الأول نظام (ERP) كمتغير أول، أما بنسبة للمحور الثاني خصص للمتغير ثاني أداء المؤسسة وتنضح الفقرات التي تقيس كل متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	فقرات الدراسة	المحاور الدراسة
04	مكونات نظام (ERP)	المحور الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
04	إدارة موارد البشرية	
03	إدارة المخزون	
04	إدارة الموارد المالية	
15	مجموع المحور الأول	
04	الأداء المالي	المحور الثاني: أداء المؤسسة
08	الأداء غير المالي	
12	مجموع المحور الثاني	
27	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبيان الملحق رقم (08)

¹ الملحق رقم (06)، يوضح مضمون استمارة الإستبيان.

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة إستجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الإستمارة، كما يلي: (1- غير موافق بشدة، 2- غير موافق، 3- محايد، 4- موافق، 5- موافق بشدة).

لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في إستبانة الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = $(1-5) = 4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 4/5$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

الجدول رقم (08): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

رقم الفئة	مجال الموافقة	درجة الموافقة	الوزن	مستوى التقييم
الأولى	1,80-1,00	غير موافق تماما	1	منخفض جدا
الثانية	2,60-1,81	غير موافق	2	منخفض
الثالثة	3,40-2,61	محايد	3	متوسط
الرابعة	4,20-3,41	موافق	4	مرتفع
الخامسة	5,00-4,21	موافق تماما	5	مرتفع جدا

المصدر: عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، بيروت، دار النهضة العربية، 2003، ص 2421

2- صدق وثبات أداء الدراسة

2-1- صدق أداء الدراسة

يشير صدق الإستبيان إلى مدى قدرة أداة القياس على تمثيل الظاهرة محل الدراسة بشكل دقيق وأمين وفي إطار هذه الدراسة، تم تبني الصدق الظاهري، الذي يعنى بالتأكد من شمول الإستبيان لكافة الأبعاد الجوهرية للموضوع قيد البحث، إضافة إلى وضوح فقراته ودقة تعبيرها ولتحقيق ذلك جرى عرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين المختصين في ميادين إدارة الأعمال وعلوم التسيير، بهدف تقييم ملاءمة الفقرات لمحاور الدراسة، واتساقها مع أهداف البحث، فضلا عن مراجعة الصياغة

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS)-تبسة-

اللغوية لضمان سلامتها ودقتها وتم اعتماد الملاحظات الواردة، وإجراء التعديلات اللازمة، سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة بما يدعم موثوقية الأداة ويعزز صدقها.¹

2-2- ثبات أداة الدراسة

تم في البداية إجراء دراسة أولية تجريبية من خلال توزيع 20 استبيان على عينة محدودة، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وصحة بناء الاستبيان قبل تعميمه على العينة الكاملة. بعد التأكد من صلاحية الأداة تم توزيع الاستبيان النهائي حيث تم جمع 32 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، وقد تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقدير مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات المتغيرات التابعة والمستقلة. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستمارة

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	15	0.984
الثاني	أداء المؤسسة	12	0.868
جميع المحاور		27	0.963

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) أن معامل الثبات وألفا كرونباخ للمتغير المستقل قيمة 0.984 ومعامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع 0.868 فكلاهما تجاوز معامل ثباتهما الحد الأدنى المتفق عليه والمقبول إحصائياً (0.6)، كما أن معدل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.963 وهو أكبر من معدل القبول وهو ما يدل على الدرجة العالية من الثبات وصلاحية الاداة للاستخدام مع العينة محل الدراسة وإمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة توسيع مفردات العينة وفي ظل نفس الظروف.

3- تداول إستمارة الإستبيان

يشمل تحليل مجتمع وعينة الدراسة على مايلي:

¹الملحق رقم (07) يتضمن قائمة المحكمين.

3-1- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مستخدمي نظام (ERP) في شركة (SOMIPHOS) والبالغ عددهم (41) فردا. شملت الدراسة المجتمع المعتمد على النظام وعددهم 41 موظفا أي تم توزيع 41 إستمارة على مستخدمي النظام والجدول التالي يوضح عدد الإستمارات الموزعة، والمسترجعة، وغير الصالحة.

الجدول رقم(10): يوضح عينة الدراسة شركة (SOMIPHOS)

عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات المسترجعة	عدد الإستبيانات غير الصالحة
41	32	00

المصدر: من إعداد الطالبتين

وبالتالي فالنسبة الإجمالية للإستجابة هي $(\frac{32}{41})$ أي 82% وهي نسبة مقبولة للدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى وصف المتغيرات وتحديد طبيعة العلاقات القائمة بينها وتطلق العملية بجمع البيانات وترميزها، يليها إدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ((SPSS)) وقد شملت المعالجة الإحصائية استخدام مجموعة من الأساليب المناسبة التي سيتم توضيحها كما يلي:

3-2- أدوات التحليل الإحصائي

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الإستبيان فيمايلي:

3-2-1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور الإستبيان، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = (تكرار العبارة/100X) / المجموع الكلي.

3-2-2- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات الإستبيان، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum Vi}{Ve}\right)$$

حيث:

A = يمثل معامل ألفا كرونباخ.

n=يمثل عدد الأسئلة.

Ve=يمثل التباين في مجموع محاور الإستبيان.

Vi=يمثل التباين لأسئلة المحور.

3-2-3 - المتوسط الحسابي المرجح

يعد من أهم الأدوات الإحصائية لدى مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة ليساعد على التقسيم والتحليل الجيد للظاهرة المدروسة، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$X = \sum_{N}^n Xi$$

حيث:

X=يمثل المتوسط الحسابي المرجح.

Xi=يمثل قيمة الأسئلة.

N=يمثل عدد الأسئلة.

3-2-4 - الإنحراف المعياري

عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

حيث:

S=يمثل الإنحراف المعياري.

Xi=يمثل قيمة الأسئلة.

X=يمثل المتوسط الحسابي المرجح.

N=يمثل عدد الأسئلة.

3-2-5- الانحدار البسيط

تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y=\alpha x+\beta$) (Linear Regression) لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة

3-2-6- معامل التحديد (R^2)

لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

3-2-7- تحليل التباين الأحادي (One way Anova)

لاختبار مدى علاقة المتغيرات الشخصية والوظيفية بإجابات أفراد عينة الدراسة إزاء موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية ومتغيرات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم تحليل نتائج البحث المتعلقة بدور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز أداء مؤسسة مناجم الفوسفات في تبسة، من خلال جمع وتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS)) وتهدف هذه التحليلات إلى فهم كيفية تأثير هذا النظام على تحسين الأداء العام للمؤسسة في مختلف المجالات.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بالجوانب الشخصية والوظيفية للأفراد في العينة وفيما يلي، سيتم تحليل هذه البيانات بشكل مفصل.

1-متغير الجنس

فيمايلي توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	15	46.9
أنثى	17	53.1

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

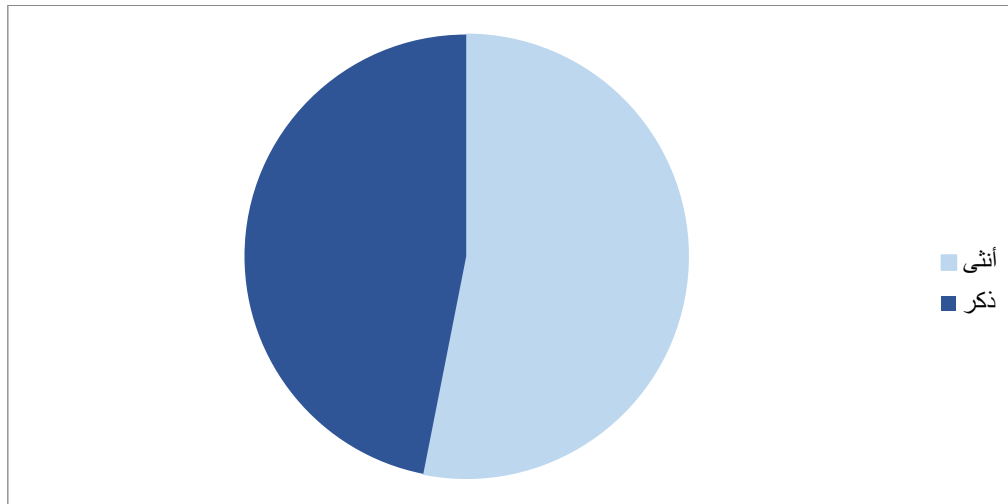
المجموع	32	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة الإناث تفوقت على نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 53.1% مقابل 46.9% للذكور، ورغم هذا الفارق إلا أن التوزيع يعد متوازنا نسبيا بين الجنسين وهو ما تم تأكيده أثناء عملية توزيع الاستمارات.

ولتوضيح هذه المعطيات بشكل أدق، تم تحويل بيانات الجدول إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

3- متغير العمر

فيما يلي توزيع عينة الدراسة على متغير العمر:

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	7	21.9
من 30 الى 40 سنة	15	46.9
من 41 إلى 50 سنة	8	25
أكبر من 50 سنة	2	6.3

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

المجموع	32	100
---------	----	-----

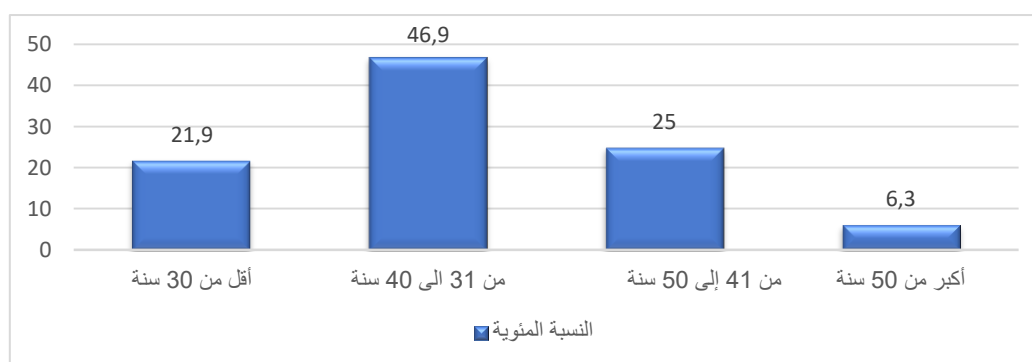
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي فئة (من 30 إلى 40 سنة)، حيث سجلت أعلى نسبة مئوية بلغت 46.9%، لتلتها فئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 25%، أما فئة (أقل من 30 سنة) فقد جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة بنسبة 21.9%، في حين سجلت فئة (أكبر من 50 سنة) النسبة الأقل بـ 6.3%.

مما سبق تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية (31-40 سنة) تشكل النسبة الأكبر في العينة ما يعكس تركيز النشاط أو الاهتمام في هذه المرحلة التي تمتاز بالاستقرار المهني والنضج، في المقابل يتبين ضعف تمثيل الفئات العمرية الأصغر والأكبر ويرجح أن ذلك يعود إلى محدودية خبرة الشباب من جهة وتراجع مستوى المشاركة لدى الفئات المتقدمة في السن من جهة أخرى.

ولتسهيل قراءة هذه النتائج، تم تحويل بيانات الجدول إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

4- متغير المستوى العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة على متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي	1	3.1

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

28.1	9	شهادة ليسانس
12.5	4	مهندس دولة
31.3	10	شهادة ماستر
25	8	شهادات أخرى
100	32	المجموع

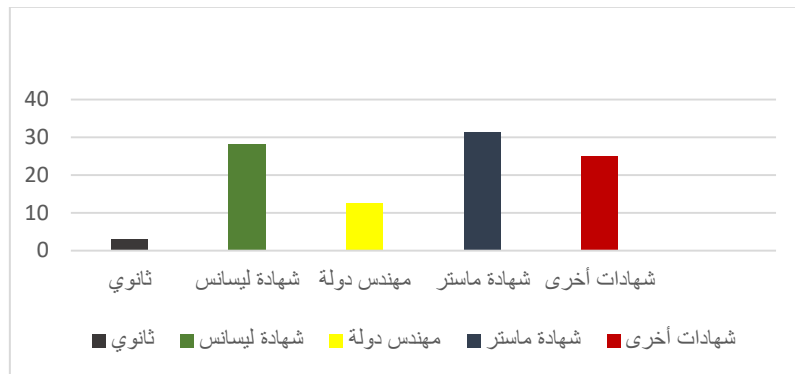
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تبين من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى من أفراد العينة، فيما يخص المستوى التعليمي تعود إلى فئة حاملي شهادة الماستر حيث بلغت نسبة 31.3% لتليها فئة حاملي شهادات ليسانس بنسبة 28.1%، ثم فئة حاملي الشهادات الأخرى بنسبة 25% ثم فئة مهندسي الدولة بنسبة 12.5%. أما فئة ذوي المستوى الثانوي فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 3.1%.

ومن خلال ما سبق تشير المعطيات إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تنتمي إلى فئتي حاملي الماستر وحاملي شهادات ليسانس ما يدل على هيمنة أصحاب الشهادات الجامعية العليا ضمن العينة، في المقابل يلاحظ ضعف تمثيل باقي المستويات خاصة المستوى الثانوي الذي لم يسجل أي حضور مما يعكس توجه العينة نحو التأهيل الأكاديمي العالي.

ولتوضيح هذه النتائج بصورة أدق تم تحويل بيانات الجدول إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

4- متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية(%)
إطار	17	53.1
إطار سامي	8	25
عون تنفيذي	4	12.5
عون تحكم	3	9.4
المجموع	32	100

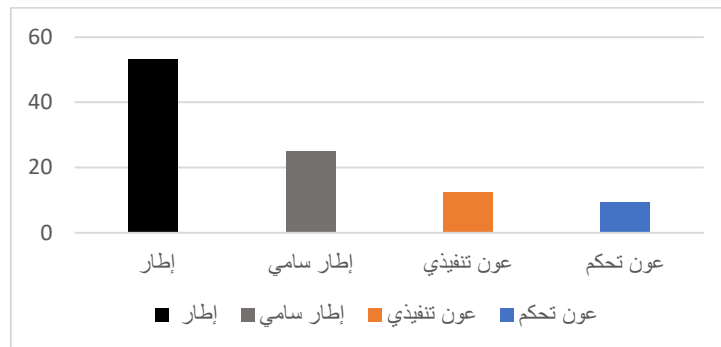
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان مركزهم وظيفي من فئة "إطار" بنسبة قدرت بـ 53.1% لتليها فئة "إطار سامي" بنسبة قدرت بـ 25.0% ثم فئة "عون تنفيذي" بنسبة قدرت بـ 12.5% وتليها فئة "عون تحكم" بنسبة قدرت بـ 9.4%، إجمالاً يمكن القول أن جميع المراكز الوظيفية متاحة وهو ما يساعد في تعزيز نتائج الدراسة.

ومن خلال ذلك تشير المعطيات إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة يشغلون مراكز "الإطار"، مما يعكس التوجه الواضح نحو الأدوار الإدارية بالإضافة إلى ذلك، يظهر التنوع في بقية المراكز الوظيفية أن التوزيع متوازن في العينة مما يساهم في تعزيز مصداقية النتائج.

ويمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

4- متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	6	18.8
من 05 الى 10 سنوات	12	37.5
من 11 إلى 15 سنة	8	25.0
أكثر من 15 سنوات	6	18.7
المجموع	32	100

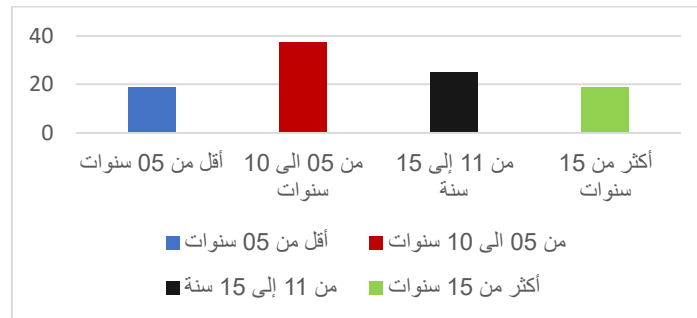
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

ويمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

يستنتج من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية، ينتمون إلى الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و10 سنوات، بنسبة 37.5%، ما يعكس وجود شريحة معتبرة من الموظفين في مرحلة متوسطة من مسارهم المهني. تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و15 سنة بنسبة 25%، في حين سجلت كل من فئتي أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة نفس النسبة، والمقدرة بـ18.8% لكل منهما. ويتضح من خلال ذلك أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين 5 و10 سنوات، مما يدل على هيمنة الفئة ذات الخبرة المتوسطة داخل المؤسسة.

ولمزيد من التوضيح تم تحويل بيانات الجدول إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

6- هل تلقيت دورة تدريبية حول نظام (ERP) في الخارج؟ نعم/لا

الجدول رقم (16): هل تلقيت دورة تدريبية حول نظام (ERP) في الخارج؟

هل تلقيت دورة تدريبية حول نظام (ERP)؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	11	34.4
لا	21	65.6
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشير نتائج الجدول (16) إلى أن معظم أفراد العينة لم يستفيدوا من أي دورة تدريبية متعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، حيث بلغت نسبتهم 65.6%، أي ما يعادل 21 فردا من أصل 32 في المقابل اقتصرت نسبة الذين تلقوا تدريباً على 34.4 % فقط أي ما يمثل 11 أفراد.

وعليه يعزى انخفاض نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً على نظام (ERP) إلى تركيز المؤسسة في المرحلة الحالية على تدريب فئات محددة من مستخدمي النظام على أن يتم التوسع في نطاق التدريب لاحقاً. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الموظفين قد تلقوا هذا التدريب خارج الولاية، في حين استفاد آخرون من نقل المعرفة من زملائهم داخل المؤسسة، كما يوجد من يمتلك مؤهلات وخبرة في مجال الإعلام الآلي مكنته من التكيف مع النظام دون الحاجة إلى تدريب رسمي¹.

ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة

في ظل إجابات المبحوثين تم التوصل إلى ما يلي:

1- تحليل متغير نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المتغير الأول للدراسة وهو نظام (ERP) بالشركة محل الدراسة كمايلي:²

¹: تم اعدادها بناء على مخرجات برنامج (spss).

² الملحق رقم (08) يبين معلومات حول المتغير أبعاد نظام (ERP).

الجدول رقم (17): تحليل الأبعاد المتعلقة بمتغير (ERP)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة مستوى التقييم
البعد الأول: مكونات نظام (ERP)	4.02	0.48	03 مرتفع
البعد الثاني: إدارة الموارد البشرية	3.96	0.51	04 مرتفع
البعد الثالث: إدارة المخزون	4.05	0.62	02 مرتفع
البعد الرابع: إدارة الموارد المالية	4.12	0.511	01 مرتفع
المتغير الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	4.03	0.47	/ مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير "نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)" أن آراء أفراد العينة جاءت إيجابية بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد بين (3.96) و(4.12) وهي قيم تقع ضمن الفئة المرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس مستوى عالي من الدراية بالنظام داخل المؤسسة بمكوناته. وجاء أعلى متوسط حسابي من نصيب بعد إدارة الموارد المالية الذي سجل (4.12)، يليه بعد إدارة المخزون بمتوسط قدره (4.05)، ثم بعد مكونات نظام (ERP) الذي حقق (4.02)، في حين سجل بعد إدارة الموارد البشرية أدنى متوسط قدره (3.96) رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع. ما يعني أن المستخدمين يرون أن البنية التحتية والتقنية للنظام تعتبر مقبولة وفعالة في دعم باقي الوحدات.

تظهر قيم الانحراف المعياري التي تتراوح بين (0.47) و(0.62)، أن آراء أفراد العينة متقاربة نسبيا حول تقييم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) مما يدل على وجود توافق عام بينهم. هذا التماثل في الآراء يعكس استقرارا في النتائج ويؤكد على أن تقييم النظام لم يكن متذبذبا أو متفرقا بشكل كبير بين المبحوثين، مما يعزز من دقة وموثوقية الاستنتاجات المستخلصة.

وعليه يتبين أن المتوسط العام لمتغير نظام (ERP) بلغ (4.03)، مع انحراف معياري قدره (0.47)، مما يعكس قبولاً مرتفعاً للنظام كوسيلة فعالة لتحسين الأداء الإداري والفني داخل المؤسسة، فضلا عن دوره الأساسي في دعم الكفاءة التشغيلية وتعزيز الرقابة على الموارد.

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

ومن خلال ما سبق أظهرت نتائج التحليل أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يحظى بتقدير إيجابي من قبل أفراد العينة، حيث تشير المتوسطات المرتفعة إلى فعاليته في دعم المجالات الأساسية مثل الموارد المالية وإدارة المخزون. كما يعكس الأداء الجيد في إدارة الموارد البشرية والمكونات التقنية للنظام مستوى رضا مرتفع، مما يدل على أن النظام يستخدم بكفاءة داخل المؤسسة. وبالنظر إلى المتوسط العام والانحرافات المعيارية يتبين أن نظام (ERP) يعد أداة فعالة تساهم في تحسين الأداء الإداري والفني، وتعزز من الكفاءة التشغيلية والرقابة على الموارد.

2- تحليل متغير أداء المؤسسة

يوضح الجدول التالي أبعاد محور الأداء:

الجدول رقم (18): تحليل الأبعاد المتعلقة بمتغير الأداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
البعد الأول: الأداء المالي	3.99	0.54	02	مرتفع
البعد الثاني: الأداء غير مالي	4.03	0.47	01	مرتفع
المتغير الثاني: الأداء	4.01	0.47	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال تحليل البيانات المقدمة في الجدول يظهر هناك إتجاه نحو تعزيز الأداء في الشركة كلا البعدين المالي وغير المالي، مما يعكس مستوى عالي من الوعي والعمل حيث فيما يتعلق بالبعد الأول الأداء المالي فقد حصل على متوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري (0.54) مما يعكس رضا الأفراد عن الأداء المالي للمؤسسة بشكل عام، وإن كان بدرجة أقل قليلاً من الأداء غير المالي. كما يعكس هذا المؤشر نوعاً من التوافق في آراء أفراد العينة، مما يدل على وجود رؤية متقاربة بشأن الجوانب المالية.

أما البعد الثاني الأداء غير المالي فقد سجل متوسطاً أعلى بلغ (4.03) وانحرافاً معيارياً (0.47)، وهو ما يعكس اتفاقاً أكبر بين آراء المشاركين حول نجاعة هذا البعد ويعزز من فرضية تركيز المؤسسة على تحسين الجوانب غير المالية كتحسين جودة العمل، ورضا العاملين، والتطوير المؤسسي، وغيرها من العوامل المرتبطة بالأداء الداخلي.

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

ويظهر من خلال القيمة الكلية لمتغير أداء المؤسسة (4.01) مع انحراف معياري (0.47) أن المؤسسة تحظى بصورة إيجابية من حيث الأداء العام، سواء من الجانب المالي أو غير المالي. كما أن مستوى التقييم المصنّف بـ"مرتفع" يعكس كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها والرضا العام عن أدائها.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تحقق أداء مرضيا في مختلف الأبعاد، مما يعكس فاعليتها في تحقيق التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يمثل اختبار الفرضيات خطوة مهمة في التأكد من صحة العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام التحليل الإحصائي المناسب لتحديد دلالة هذه العلاقات بدقة وموضوعية ووفقا لذلك سيتم التطرق إلى مايلي:

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار Kolmogorov-Smirnov	اختبار (Shapiro-wilk)	محاور الاستبيان
القيمة الاحتمالية (Sig)	القيمة الاحتمالية (Sig)	
0.051	0.146	نظام ERP
0.200	0.818	الأداء
0.100	0.517	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال تحليل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي في الجدول رقم (19)، يتضح أن جميع محاور الدراسة (نظام ERP، والأداء، والاستبيان ككل) قد حققت قيمة احتمالية (Sig) تفوق مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) في كل من اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk) يشير كذلك إلى أن البيانات الخاصة بهذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

¹: الملحق رقم (09) يبين معلومات حول المتغير أبعاد الأداء

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

وعليه فإن هذه النتيجة تدعم إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باعتبار أن أحد أهم شروطها وهو تحقق التوزيع الطبيعي قد تحقق بشكل واضح.

ثانيا: اختبار الفرضيات

تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة، شملت تحليل الانحدار الأحادي وتحليل التباين (ANOVA) بهدف التحقق من العلاقة بين استخدام نظام (ERP) ومستوى تحسين الأداء داخل شركة (SOMIPHOS)

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية (ف.1) على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز أداء شركة (SOMIPHOS) -تبسة- عند مستوى الدلالة (5%). وتفرعت إلى ما يلي:

-الفرضية (ف.1.1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز الأداء المالي لشركة (SOMIPHOS) -تبسة- عند مستوى الدلالة (5%).

-الفرضية (ف.2.1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز الأداء غير المالي لشركة (SOMIPHOS) -تبسة- عند مستوى الدلالة (5%).

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط Linear Regression ($Y = \alpha X + \beta$) الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة المتغيرات المستقلة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة $\alpha = (0.05)$ عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي¹:

1-1 اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط Pearson (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t) القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
--------------------	-------------------	----------------------------------	----------------------------------	---	-------------------------------	---------------------------------------	---------------------------

¹ الملحق رقم (10) مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

0.007	8.345	2.889	0.218	0.467	1.815	0.539	الأداء المالي	نظام ERP
0.000	24.498	4.489	0.450	0.670	1.292	0.678	الأداء غير مالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وبالاستناد إلى الجدول رقم (21) كانت نتائج الفرضيات الفرعية كالآتي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء المالي لشركة (SOMIPHOS) -تبسة-.

تبين من جدول نتائج تحليل الفرضية أن ثابت الانحدار (α) يساوي (0.539)، ومعامل الانحدار (β) يساوي (1.815)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام (ERP) والأداء المالي. أما معامل الارتباط بيرسون (Pearson) فقد بلغ (0.467)، وهو ما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.218)، أي أن نظام (ERP) يفسر حوالي (21.8%) من التغير في الأداء المالي. وتؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.889) وقيمة (F) المحسوبة (8.345) على صحة العلاقة، حيث أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.007) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية التي تقضي بعدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء المالي لشركة (SOMIPHOS) -تبسة- عند مستوى الدلالة (5%).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن نموذج الانحدار يدل على وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء غير المالي لشركة - (SOMIPHOS) تبسة.

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء غير المالي لشركة (SOMIPHOS) -تبسة-.

يشير جدول نتائج التحليل إلى أن ثابت الانحدار (α) يساوي (0.678)، ومعامل الانحدار (β) يساوي (1.292)، مما يدل على علاقة إيجابية بين نظام (ERP) والأداء غير المالي. كما أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغ (0.670)، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. وبالنسبة لمعامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.450)، أي أن نظام (ERP) يفسر حوالي (45%) من التغير في

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

الأداء غير المالي. تدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (4.489) وقيمة (F) المحسوبة (24.498)، مع مستوى دلالة (Sig) يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد دلالة إحصائية قوية للعلاقة، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية التي تقضي بعدم وجود ذو دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء غير المالي لشركة (SOMIPHOS) - تبسة - عند مستوى الدلالة (5%).

وعليه فإن نتائج الانحدار تظهر وجود علاقة دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين نظام (ERP) والأداء غير المالي.

1-2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بالاستناد إلى الجدول رقم (21) كانت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (F)	القيمة الدالة (Sig)
نظام ERP	الأداء	0.632	1.464	0.634	0.402	20.152	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة في تعزيز أداء شركة (SOMIPHOS) - تبسة -، وباستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (Pearson) الذي بلغ (0.634) مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين نظام (ERP) والأداء. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.402)، أي أن 40.2% من التغير في الأداء يعزى إلى نظام (ERP) أما معامل الانحدار (β) فقد بلغ (1.464) وهو ما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى تطبيق نظام (ERP) تؤدي إلى زيادة قدرها (1.464) في أداء المؤسسة، بينما بلغت قيمة الثابت (α) نحو (0.632). وقد كانت النتائج دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) نحو (20.152) عند مستوى دلالة (Sig) = 0.000 وهي أقل من 0.05، بالإضافة إلى قيمة (t) التي بلغت (4.481). وعليه، ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء المالي لشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء المالي لشركة (SOMIPHOS) - تبسة - عند مستوى الدلالة (5%).

وعليه يمكن القول إن نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تشير بوضوح إلى وجود دور معنوي وإيجابي لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء شركة (SOMIPHOS)، حيث أظهرت مؤشرات الانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية، مما يدعم قبول الفرضية ويؤكد أهمية نظام (ERP) في تعزيز الأداء لشركة (SOMIPHOS) -تبسة-.

2-نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

تنص على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة (5%).

وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية من الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة المهنية في شركة (SOMIPHOS) -تبسة- وسيتم اعتماد أسلوب (One Way ANOVA) وذلك لاختبار هذه الفرضيات:¹

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى (ف1.2) على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول موضوع الدراسة تعزى للجنس عند مستوى الدلالة (5%)، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب الجنس

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	0.014	1	0.014	0.072	0.790

¹ الملحق رقم (10) مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

داخل المجموعات	5.682	30	0.189		
الإجمالي	5.696	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على التحليل الإحصائي

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول رقم (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات موضوع الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ($F = 0.072$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.790$) وهي قيمة أكبر من المستوى المعتمد للدلالة الإحصائية (0.05). وهذا يعني أن الفروق بين الذكور والإناث في هذا الجانب لا تعد ذات مغزى إحصائي.

في ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في موضوع الدراسة، ورفض الفرضية البديلة وبالتالي يمكن القول إن متغير الجنس لا يشكل عاملاً مؤثراً في موضوع الدراسة.

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية (2.2) على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول موضوع الدراسة تعزى للعمر عند مستوى الدلالة (5%)، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب العمر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	0.984	3	0.328	1.949	0.145
داخل المجموعات	4.712	28	0.168		
الإجمالي	5.696	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على التحليل الإحصائي

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

يشير جدول اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب العمر إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.949)، وهي أقل من القيمة الحرجة المعتمدة عند مستوى دلالة (0.05). كما أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.145)، وهو أكبر من (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية في تقييمهم لدور نظام (ERP) في تحسين أداء شركة (SOMIPHOS) تبسة. وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تفيد بعدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء الشركة يعزى إلى العمر.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول موضوع الدراسة تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (5%) ، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	1.334	4	0.333	2.064	0.114
داخل المجموعات	4.362	27	0.162		
الإجمالي	5.696	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على التحليل الإحصائي

يشير جدول اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب المستوى التعليمي إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.064)، وهي أقل من القيمة الحرجة المعتمدة عند مستوى دلالة (0.05). كما أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.114) وهو أكبر من (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المستوى التعليمي في تقييمهم لتأثير نظام (ERP) على أداء شركة (SOMIPHOS)

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

تبسة. ويفهم من ذلك أن المستوى التعليمي لا يعد عاملا حاسما في تحديد دور نظام (ERP) على الأداء داخل الشركة.

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء الشركة يُعزى إلى المستوى التعليمي.

3-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة (4.2) على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول موضوع الدراسة تعزى للمركز الوظيفي عند مستوى الدلالة (5%) ، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب المركز الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	1.462	3	0.487	3.222	0.038
داخل المجموعات	4.234	28	0.151		
الإجمالي	5.696	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على التحليل الإحصائي

يشير جدول اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب المركز الوظيفي إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.222)، وهي قيمة تتجاوز القيمة الحرجة عند مستوى دلالة (0.05). كما أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.038) وهو أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المركز الوظيفي في تقييم دور نظام (ERP) في تعزيز أداء شركة (SOMIPHOS) -تبسة-

وهذا يعني أن للمركز الوظيفي دور معنوي في تحديد دور نظام (ERP) في تحسين الأداء داخل الشركة. وعليه يمكن رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تفيد بعدم وجود فروق وقبول البديلة التي تقرر

الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة-

بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لتخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحسين أداء الشركة يعزى إلى المركز الوظيفي.

3-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نصت الفرضية الفرعية الخامسة (5.2) على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول موضوع الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة (5%)، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	3.148	3	1.049	11.530	0.000
داخل المجموعات	2.548	28	0.091		
الإجمالي	5.696	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على التحليل الإحصائي

يشير جدول اختبار التباين الأحادي لموضوع الدراسة حسب الخبرة المهنية إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (11.530)، وهي قيمة أكبر بكثير من القيمة الحرجة عند مستوى دلالة (0.05). كما أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات عدد سنوات الخبرة المهنية في تقييمهم لتأثير نظام (ERP) على أداء شركة (SOMIPHOS) -تبسة-. وهذا يشير إلى أن عدد سنوات الخبرة المهنية يعد عاملا مؤثرا بشكل كبير في تحديد دور نظام (ERP) في تحسين الأداء داخل الشركة.

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحسين أداء الشركة يعزى إلى عدد سنوات الخبرة المهنية.

ومنه فإن نتائج اختبار التباين الأحادي التي مست المتغيرات الشخصية والوظيفية توصلت إلى أن (المركز الوظيفي والخبرة المهنية) لهما دور معنوي ودال إحصائيا على موضوع الدراسة، بينما باقي المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) لم يظهر لها دور معنوي يذكر.

خلاصة الفصل

أظهرت الدراسة التطبيقية حول دور نظام (ERP) في تعزيز أداء شركة (SOMIPHOS) - تبسة- أن هذه الشركة تدير وفق هيكل تنظيمي واضح وتسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال التحول الرقمي، كما أكدت نتائج التحليل المالي والميداني أن تطبيق نظام (ERP) ساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء المالي والتنظيمي رغم التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والتكوين البشري. وتبين من اختبار الفرضيات أن إدارة الموارد المالية عبر النظام لها دور في تحسين الأداء. وتشير النتائج الإحصائية كذلك إلى أن متغيري المركز الوظيفي والخبرة المهنية لهما دور معنوي في حين أن المتغيرات الشخصية الأخرى لم يكن لها دلالة في تفسير موضوع الدراسة وتؤكد هذه المعطيات على أهمية دعم التحول الرقمي بكفاءة بشرية مدربة وهيكل تنظيمي مرن.

الخاتمة

الخاتمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تطبع بيئة الأعمال الحديثة أضحت على المؤسسات الاقتصادية أن تتخبط في مسار التحول الرقمي مستندة إلى أدوات تكنولوجية متقدمة تضمن لها تحقيق التوازن بين الفعالية التشغيلية والمرونة الاستراتيجية، ومن أبرز هذه الأدوات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كنموذج تقني إداري متكامل يهدف إلى توحيد البيانات وتنسيق العمليات. لقد أظهر هذا النظام قدرته على إعادة هندسة العمليات الإدارية والمالية وذلك من خلال بناء قاعدة معلوماتية مركزية تشكل العمود الفقري لأي إدارة فعالة قائمة على المعطيات الفورية والدقيقة.

وقد تناولت الدراسة من خلال جانبها النظري التأسيس العلمي لمفهوم نظام (ERP) حيث تم استعراض تطوره التاريخي وخصائصه الجوهرية، ومكوناته الوظيفية والتكنولوجية، إضافة إلى عوامل نجاحه أو فشله. كما تم إبراز العلاقة التفاعلية بين هذا النظام وبين أداء المؤسسة وتبين أن نظام (ERP) لا يمثل مجرد نظام معلوماتي، بل هو أداة استراتيجية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أما في الشق التطبيقي فقد تم إسقاط الإطار النظري على شركة (SOMIPHOS) -تبسة- بإعتبارها نموذجا حقيقيا لشركة تسعى إلى تحسين أدائها عبر التوظيف العقلاني للتقنيات الحديثة. وقد مكن التحليل من ملامسة مجموعة من المؤشرات الواقعية التي تختبر دور تطبيق نظام (ERP) في تعزيز أداء شركة (SOMIPHOS) -تبسة-. وفي ما يلي عرض لأهم النتائج التي تم التوصل إليها مع تقديم بعض المقترحات.

أولاً: النتائج

- 1- تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى بعد رفض الفرضية الصفرية: أي أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز أداء شركة (SOMIPHOS) -تبسة-.
- 2- تم قبول الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى حيث أثبت نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) دورا ذو دلالة إحصائية إيجابية على كل من الأداء المالي والأداء غير المالي لشركة (SOMIPHOS) -تبسة-.
- 3- تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور نظام (ERP) في تعزيز الأداء بشركة (SOMIPHOS) -تبسة- يعزى تحديدا للمركز الوظيفي والخبرة المهنية.

الخاتمة

4- بينت الدراسة التحليلية أن المؤشرات المالية للمؤسسة في تحسن مستمر وهذا راجع لتبني هذا النظام من جهة بما حققه من كفاءة تشغيلية بالإضافة إلى اهتمام الدولة بمجال الفوسفات بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة.

5- أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد نظام (ERP) بشركة (SOMIPHOS) ترتبت حسب أهمية كل بعد وتطبيقاته بها حيث احتل بعد الإدارة المالية الصادر لتليه بقية الأبعاد وهذا يعكس أهمية النظام في تسيير العمليات المالية بالشركة وتسهيل سيرورة العمل بها والتي تعتمد على هذه الإدارة من خلال تسريع العمليات المالية، وتحسين جودة التقارير المحاسبية، وضمان دقة البيانات المالية بالشركة.

6- أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد الأداء بشركة (SOMIPHOS) أن الأداء غير المالي الناتج عن تطبيق نظام (ERP) له متوسط حسابي أعلى من الأداء المالي، وهذا يبين أن الشركة مازالت لم تصل بعد إلى مستويات عالية من الكفاءة في الاعتماد على هذا النظام وتحولها إلى نتائج مالية على شكل أرباح، وربما هذا ما سيتحقق في المستقبل عند اكتساب الخبرة وتعميم النظام في مختلف المصالح والإدارات بالشركة على غرار الشركات العالمية.

7- ساهم تطبيق نظام (ERP) في رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين تدفق المعلومات بين مختلف الوحدات وتقليص زمن تنفيذ العمليات الإدارية.

8- بين تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وجود تنوع في كل متغير من المتغيرات المدروسة سواء من حيث الجنس أو العمر الذي أظهر وجود طاقات شابة بالمؤسسة يمكن الاستثمار فيها لاستيعاب التحولات التقنية التي تواجه المؤسسة، كما أن هناك تنوعا في المستوى التعليمي والخبرة والمناصب التي يشغلها مستخدموا النظام وهذا ما سيساهم مستقبلا في دعم الشركة في رقمنة نشاطها بشكل ناجح.

9- أظهرت النتائج المالية للمؤسسة سعي الإدارة العليا لتحقيق ما تم التخطيط له وفق سياسات الدولة التي توجه بها مؤسساتها الاقتصادية.

ثانيا: المقترحات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم المقترحات التالية:

1- العمل على إجراء المزيد من الدراسات المقارنة بين كل فترة وأخرى في نتائج المؤسسة للوقوف على الفروق التي يحلها النظام على مستوى رفع الكفاءة وزيادة الفعالية.

الخاتمة

2- ضرورة تعزيز التكوين المستمر لفائدة الموظفين في مختلف مستوياتهم لضمان الاستخدام الفعال للنظام.

3- العمل على إدارة التغيير داخل المؤسسة عبر برامج تحسيسية وتشاركية لتقليل المقاومة النفسية والتنظيمية.

4- توفير دعم تقني داخلي دائم من خلال فرق مختصة تتابع الأعطال وتطورات النظام بشكل مستمر.

5- العمل على إدماج النظام بشكل كامل في كل وحدات المؤسسة وفي علاقتها مع عملائها وأطراف أصحاب المصلحة كما فعلت الشركات الرائدة في تطبيقه باعتباره عمود الأعمال الإلكترونية في البيئة العالمية المعاصرة.

ثالثا: آفاق الدراسة

بحكم تفرع موضوع الدراسة الحالية واتساعه، يمكن اقتراح آفاق للبحث في شكل مجموعة من المحاور التي تمثل دراسات مستقبلية امتدادا لهذه الدراسة، وهي كالاتي:

1- تقييم أثر تطبيق أنظمة (ERP) على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية.

2- دراسة العلاقة بين نظام (ERP) وجودة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات.

3- تحليل مدى مساهمة نظم (ERP) في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية.

4- قياس تأثير استخدام (ERP) على تطوير نظم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.

5- دور أنظمة (ERP) في تحقيق التميز التشغيلي والاستجابة لمتطلبات الزبائن.

ويبقى المجال مفتوحا أمام الدارسين والباحثين لتناول هذا الموضوع والمواضيع ذات الصلة بما يخدم

أهداف البحث العلمي ويطوره.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، الطبعة الأولى، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2019.
2. أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات العمال، دار المنهل، الأردن، 2010.
3. أسعد محمد علي وهاب، التقنيات الحوسبة في البيانات المالية، دار اليازوري، الأردن، 2013.
4. أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP)، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2013.
5. أكرم احمد رضا الطويل، صلاح الدين شبل جاسم، الشراء وفقاً لـ (SEVEN RIGHTS) والأداء الاستراتيجي، دار اليازوري، أردن، 2019.
6. حكمت رشيد سلطان، هنار إبراهيم أمين بارمني، إدارة الإنتاج والعمليات نظم التصنيع المعاصرة والمتكاملة (CLMs)، دار الأكاديميون، الأردن، 2021.
7. دكتور خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.
8. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
9. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2017.
10. العياشي زرزار، جمال كنزة، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الأردن، 2020.
11. كمال أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان، فلسطين، 2018.
12. محاد عريوة، طلال زغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2020.

قائمة المصادر والمراجع

13. محمد الجيزاوي، الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية، الطبعة الأولى، شركة الكتب الإلكترونية المحدودة، لندن، 2018.
14. محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، إدارة الجودة الشاملة - كيف تطور مشروعك ومنتجك، الطبعة الأولى، دار العلوم، مصر، 2017.
15. محمد عبد الله الثبتي، إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، طبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2020.
16. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد، الأردن، 2016.

2- المجلات:

1. أمال سلطان، صليحة عشي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على كفاءة أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصيريات باتنة، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2021.
2. آمنة قناشي، كمال برباوي، أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المنظمات - دراسة حالة شركة التوزيع للكهرباء والغاز بشاز-، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2021.
3. بشرى محمد سامي، عبد المحسن جواد عبد الحسن، مريم إبراهيم حمود الكرعوي، دور القيادة التحويلية في رفع مستوى أداء المؤسسات السياحية دراسة تطبيقية في مطار النجف الإشراف الدولي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد 20، العدد الخاص، العراق، 2022.
4. بشير كاوجة، كمال ديدة، واقع تطبيق تخطيط موارد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2021.
5. جعفر بومعروف، أمال موترفي، دور إستراتيجيات إدارة التغيير في التقليل من مقاومة المستخدم لمشروع نظام موارد المؤسسة (ERP)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2021.

قائمة المصادر والمراجع

6. حسام أحمد الحلاق، جابر شعيب الاسماعيل، أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5312، العدد 2709، قطر، 2023.
7. خامطة لواتي، نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كأداة حديثة للتسيير، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2021.
8. رحمة كرباش، التحول الرقمي في منظمات الأعمال بلاعتماد على برنامج (SAP S/4HANA)، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، جوان 2024.
9. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010.
10. صباح بليقودم، نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وزيادة علاقات (CRM) كأدوات لتسيير في موبيليس، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 03، الجزائر، 2018.
11. فيروز شين، سفيان منصوري، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز جهود الإستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة البقاء للبحوث ودراسات، المجلد 27، العدد (الخاص)، الأردن، 2024.
12. كمال ديدة، عبد الغني دادان، تطبيق نظام موارد المؤسسة وأثره على أداء المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2022.
13. محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2014.
14. مشعل خليف فلاح جاسر المطيري، متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) لتحسين جودة النظام المحاسبي بالجمعيات التعاونية الكويتية في ظل عصر الرقمنة، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 02، مصر، مارس 2022.
15. منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 110، مصر، 2020.
16. منى كشاط، متطلبات نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 03، الجزائر، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

3- المذكرات:

1. أحلام بدة، أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بباتنة، الجزائر، 2021.
2. أسماء جارش، عبير بلوج، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2016.
3. إلهام شيجاني، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
4. أمال شواف، دلال مرحباوي، دور سلسلة التوريد الخضراء في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2022.
5. جبرائيل لعبيدي، عبد السلام بن تومي، أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعرييج، الجزائر، 2022.
6. حمزة عادل محمد العموش، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع (ERP) على تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2014.
7. حنان حافي، فتحة ميهوب، أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

8. خلود وليد عبد البرديني، نظام تخطيط موارد المؤسسة ونظام الانتاج في الوقت المحدد في تحقيق الأسبقيات التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
9. ربيع عطايث الله، أثر استخدام نظام تخطيط الموارد المؤسسة على الأداء الوظيفي للشركة الوطنية للتأمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2018.
10. رضوان بوزوالغ، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف بميلة، الجزائر، 2022.
11. رميساء العمراوي، فاطنة بوحنيك، العوامل المؤثرة على نظام تخطيط موارد المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020.
12. سومية معاريف، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الإنتاج والتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2019.
13. شهناز رزق الله، رويقي سارة، أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2020.
14. عبد القادر كتيّف، عبد الوهاب عسال، أثر التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2019.
15. عبد الله عقدي، عبد الغني عيساوي، أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2021.

قائمة المصادر والمراجع

16. عبد الماجد محمد منير الجنباز، أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على فعالية البيانات المحاسبية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في المحاسبة، كلية الاقتصاد ، جامعة كاي الدراسات العليا، مالي، 2018.
17. عماد سهيلية، نصر الدين زواويد، دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز الحوكمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم مالية ومحاسبية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2019.
18. فخري بوزراع، دور المشاركة الإدارية للعاملين وفعاليتها في أداء المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جمعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2019.
19. كمال ديدة، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2019.
20. نور الهدى بن ساسي، صفية قبالتلي، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء العاملين بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA -ورقلة-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020.

4- من الملتقيات والمؤتمرات:

1. خالد رجم، محمد الصادق غطاس، تحليل واقع عوامل نجاح تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسات النفطية الجزائرية، المؤتمر الدولي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2018.

5- من المواقع:

1. ديفيد كارتر، ما هو التابلوه؟ استخدامات برنامج Tableau Software Tool ، تم نشر بتاريخ 10 جوان 2024، تاريخ إطلاع 12 ماي 2025، "Guru99"،
<https://www.guru99.com/ar/what-is-tableau.html>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب:

1. Hani elbardan, ahmed othman, rashwan kholeit, **enterprise resouce planning, corporate governance and internal auditing**, an institutional perspective, library of congress contole, 2017.

2- المجلات:

1. Amiral Emerald Zahari, **implementation of performance management on bank syariah mandiri**, **journal of management research**, vol 9, no 4, syariah mandiri, 2017.

2. Cristian Barth, Stefan koch, **critical success factors in (ERP) upgrade projects**, **industrial managment & data systems**, vol 119, no 3, United Kingdom, 2019.

3. Dwivedi, Rishi, et al, **performance evaluation of an Insurance company using an integrated balanced scorecard (BSC) and best-worst method (BWM)**, **decision making: applications in management and engineering**, vol 4, no 1, Turkey, 2021.

4. Ennesraouil Driss, **la qualité et la performance de l'entreprise**, **revue marocaine de recherche en management et marketing**, no 16, Maroc, 2017.

5. Ibrahim Egdair, et al, **enterprise resource planning adoption and organizational performance: an investigated study in libyan public organizations using structural equation modeling**, **open journal of business and management**, vol 12, no 05, 2024.

6. Solomon Kasahun, **the effect of ERP system organizational on performance at shemu PLC**, master's thesis, st. mary's university in Addis Ababa, Ethiopia, 2020.
7. Wael A. Agha, et al, **transformational leadership as a critical success factor for enterprise resource planning system implementation**, open access library journal, vol 06, no 02, United States, 2019.
8. Yining Chen, **the past present and future of enterprise resource planning**, journal of enterprise and business intelligence, vol 03, no 02, Kenya, 2023.

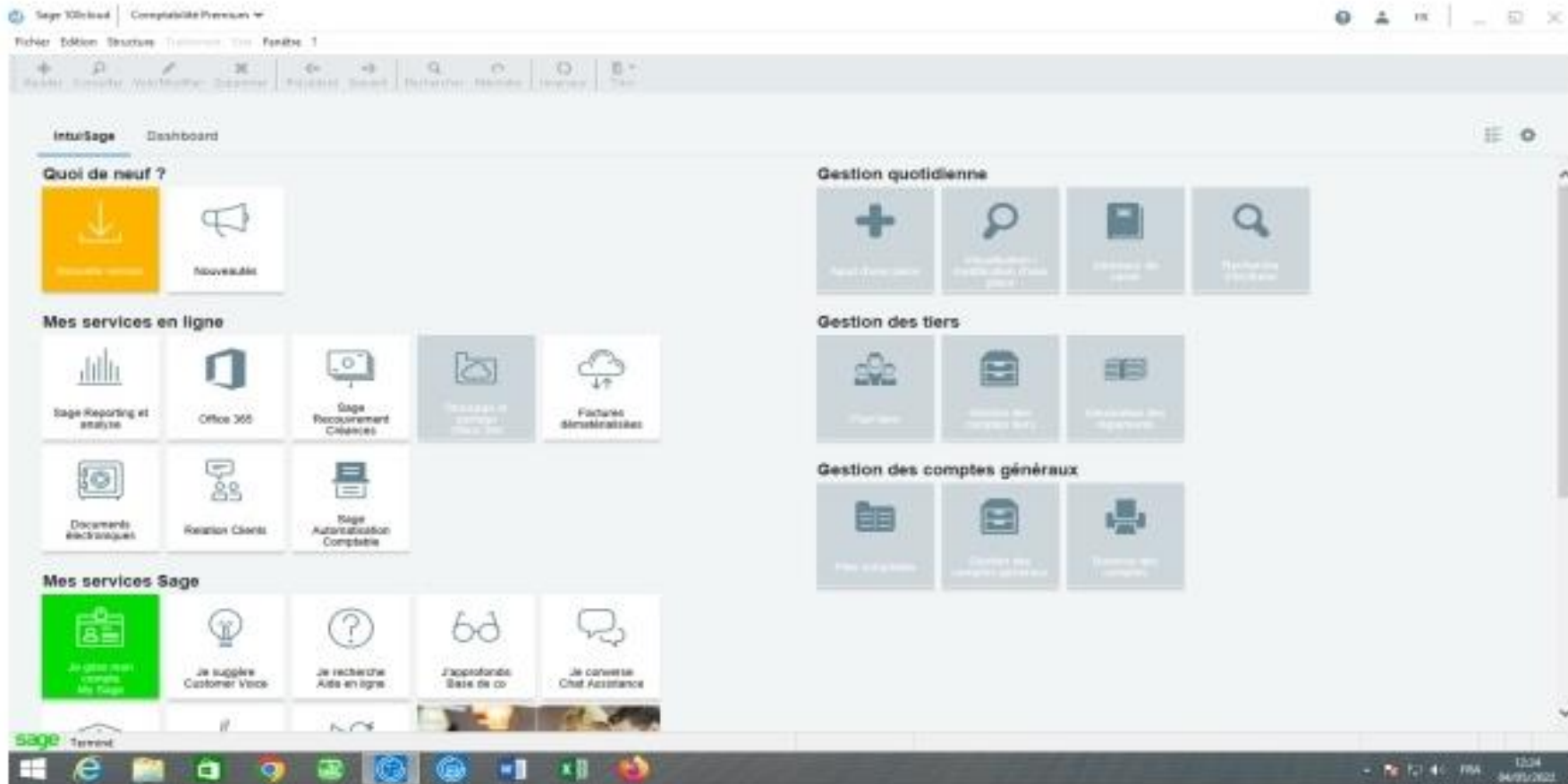
3- المذكرات:

1. Benmansour Hadjer Selsabil, Baba Ahmed Djazaila, **développement d'une solution (ERP) pour la gestion de maintenance assistée par ordinateur**, mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en informatique, département d'Informatique, université Abou Bakr Belkaid, faculté des sciences in Tlemcen, Algérie, 2017.
2. Mahroug Abd Elhamid, Lounnas Bilal, **développement d'une entreprise ressource planning (ERP) industriel**, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master académique, département d'informatique, spécialité systèmes d'Information et génie logiciel ((SIG)L), faculté de des mathématiques et de l'informatique, université Mohamed Boudiaf à M'sila, Algérie, 2019.
3. Sarra Mamoghli, **alignement des systèmes d'Information à base de progiciel**, vers une ingénierie dirigée par les modèles centrée identification des risques, thèse de doctorat pour obtenir le grade de l'Université de Strasbourg, Allemagne, 2013.

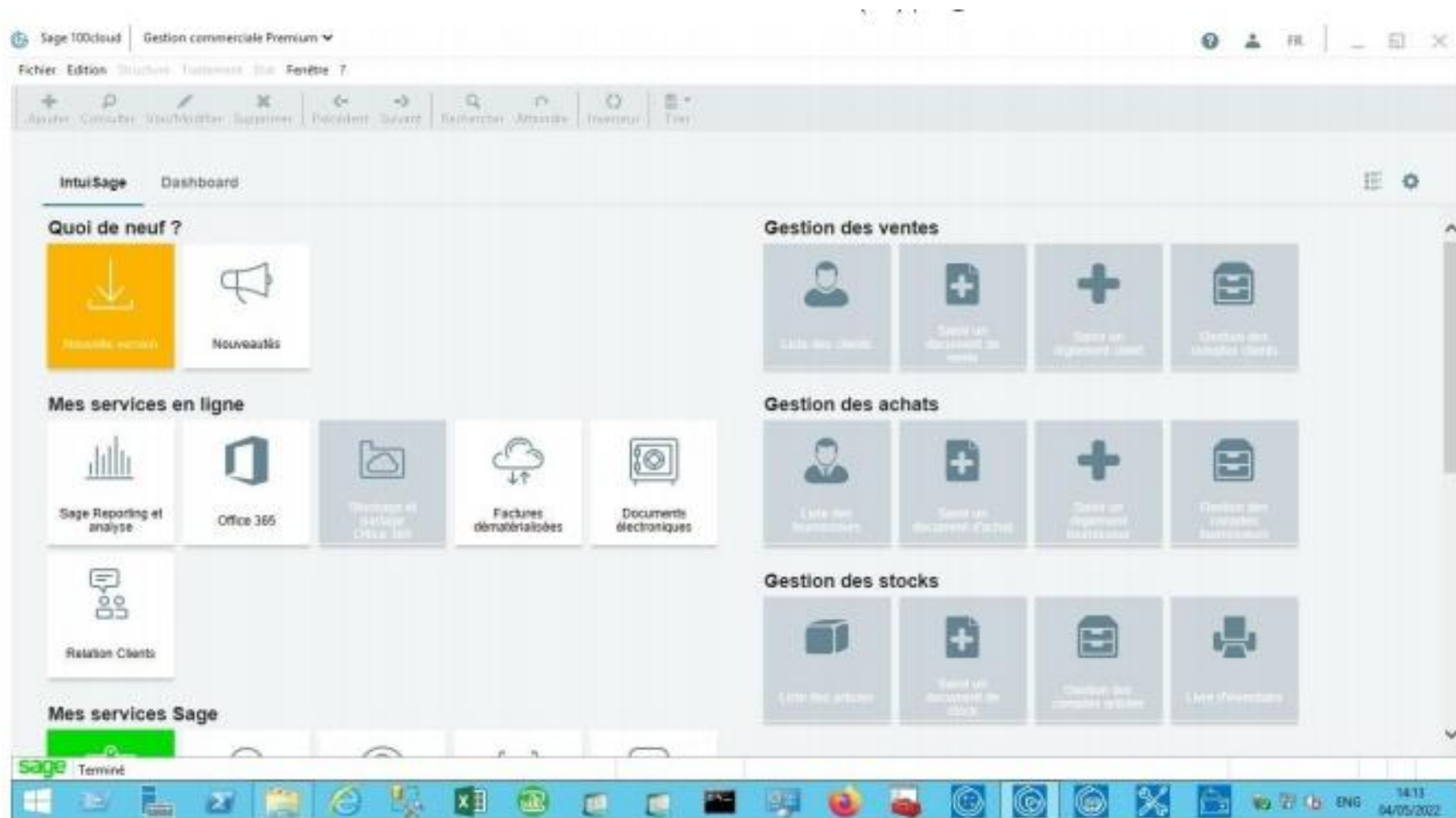
الملاحق



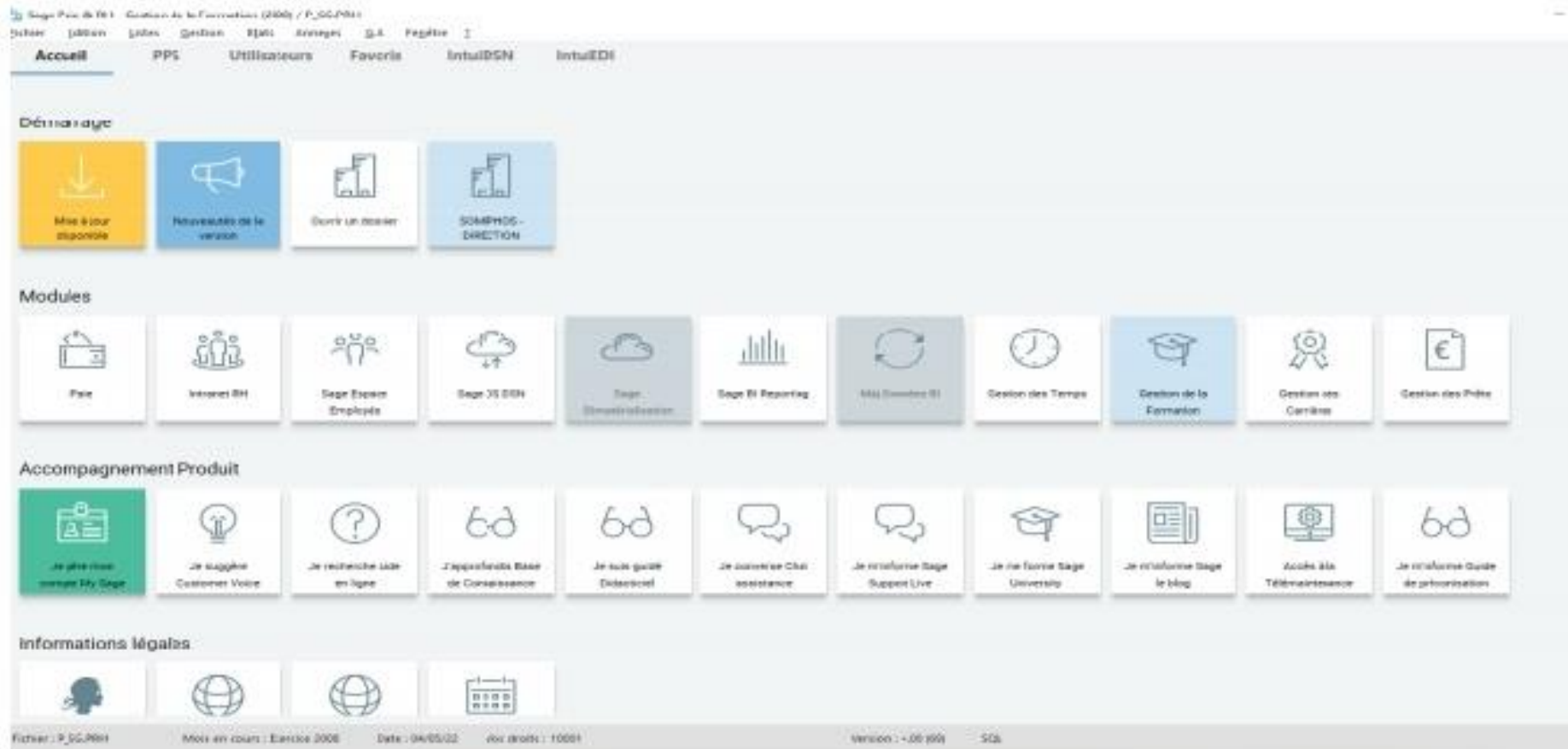
الملحق رقم (02): مخطط النظام المالي والمحاسبي بالشركة (SAGE Gestion Financière –Comptabilité–)



الملحق رقم (03): مخطط النظام التجاري (SAGE Gestion Commerciale)



الملحق رقم (04):مخطط نظام إدارة الأجور والرواتب (SAGE PACK GRH Paie)



الملحق رقم (05): النتائج المالية لشركة SOMIPHOS – تبسة-

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2018

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2018	2017
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		6 863 519 848,60	5 552 411 236,21
Variation stocks produits finis et en cours		- 83 432 662,39	128 870 439,45
Production immobilisée		4 121 651,53	30 597 295,11
Subventions d'exploitation		-	
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 784 208 837,74	5 711 878 970,78
Achats consommés		- 1 100 816 004,64	- 986 991 415,06
Services extérieurs et autres consommations		- 1 053 029 576,25	- 976 611 045,32
		- 2 153 845 580,89	- 1 963 602 460,38
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		4 630 363 256,85	3 748 276 510,40
Charges de personnel		- 2 253 015 818,61	- 2 102 242 948,96
Impôts, taxes et versements assimilés		- 13 901 114,83	- 23 160 204,11
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 363 446 323,41	1 622 873 357,33
Autres produits opérationnels		113 740 213,31	181 877 849,41
Autres charges opérationnelles		- 209 674 984,62	- 422 090 378,98
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 919 296 609,85	- 1 395 566 802
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 735 263,78	661 934 596,15
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 360 950 206,03	649 028 621,06
Produits financiers		1 246 572 423,77	1 512 568 718,18
Charges financières		- 15 549 127,68	- 27 305 884,93

VI- RESULTAT FINANCIER		1 231 023 296,09	1 485 262 833,25
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 591 973 502,11	2 134 291 454,31
Participation des travailleurs aux benefices		- 451 329 606,57	- 486 954 213,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 702 315 779,74	- 560 203 769,61
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		22 474 167,75	186 293 064,99
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 179 730 906,34	8 254 553 199,51
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 6 718 928 622,80	- 6 981 126 662,83
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 460 802 283,55	1 273 426 536,68
Eléments extraordinaires (produits)		-	
Eléments extraordinaires (charges)		-	
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES		-	
		-	
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 460 802 283,55	1 273 426 536,68

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2018

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2019	2018
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		7 274 635 937,76	6 863 519 848,60
Variation stocks produits finis et en cours		244 074 714,37	- 83 432 662,39
Production immobilisée		15 885 665,52	4 121 651,53
Subventions d'exploitation			-
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 534 596 317,65	6 784 208 837,74
Achats consommés		- 1 150 874 644,76	- 1 100 816 004,64
Services extérieurs et autres		- 1 265 623 642,63	- 1 053 029 576,25
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 2 416 498 287,39	- 2 153 845 580,89
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		5 118 098 030,26	4 630 363 256,85
Charges de personnel		- 2 827 296 219,10	- 2 253 015 818,61
Impôts, taxes et versements assimilés		- 12 553 457,45	- 13 901 114,83
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 278 248 353,71	2 363 446 323,41
Autres produits opérationnels		136 788 510,40	113 740 213,31
Autres charges opérationnelles		- 311 008 016,54	- 209 674 984,62
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 103 180 330,46	- 919 296 609,85
Reprise sur pertes de valeur et provisions		13 529 579,18	12 735 263,78

V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 014 378 096,29	1 360 950 206,03
Produits financiers		937 733 330,22	1 246 572 423,77
Charges financières		- 4 231 346,53	- 15 549 127,68
VI- RESULTAT FINANCIER		933 501 983,69	1 231 023 296,09
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		1 947 880 079,99	2 591 973 502,11
Participation des travailleurs au bénéfice		- 479 003 524,49	- 451 329 606,57
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 517 233 226,22	- 702 315 779,74
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		6 363 719,70	22 474 167,75
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 629 011 457,15	8 179 730 906,34
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 671 004 408,17	- 6 718 928 622,80
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		958 007 048,98	1 460 802 283,55
Eléments extraordinaires (produits)			-
Eléments extraordinaires (charges)			-
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES		-	-
			-
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		958 007 048,98	1 460 802 283,55

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2019

-

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2020	2019
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		7 116 578 433,29	7 274 635 937,76
Variation stocks produits finis et en cours		61 603 744,80	244 074 714,37
Production immobilisée		9 237 500,99	15 885 665,52
Subventions d'exploitation			
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 187 419 679,08	7 534 596 317,65
Achats consommés	-	1 140 900 844,32	1 150 874 644,76
Services extérieurs et autres services extérieurs	-	1 067 444 021,94	1 265 623 642,63
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 2 208 344 866,25	- 2 416 498 287,39
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		4 979 074 812,83	5 118 098 030,26
Charges de personnel	-	2 703 339 489,62	2 827 296 219,10
Impôts, taxes et versements assimilés	-	24 411 579,42	12 553 457,45
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 251 323 743,78	2 278 248 353,71
Autres produits opérationnels		95 589 532,78	136 788 510,40
Autres charges opérationnelles	-	268 284 585,77	311 008 016,54
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 111 340 277,08	1 103 180 330,46

Reprise sur pertes de valeur et provisions		9 462 182,02	13 529 579,18
V- RESULTAT OPERATIONNEL		976 750 595,73	1 014 378 096,29
Produits financiers		1 661 547 197,97	937 733 330,22
Charges financières	-	21 855 865,97	- 4 231 346,53
VI- RESULTAT FINANCIER		1 639 691 332,00	933 501 983,69
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 616 441 927,74	1 947 880 079,99
Participation des travailleurs au bénéfice	-	542 137 716,66	- 479 003 524,49
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	616 768 828,22	- 517 233 226,22
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	102 722 091,24	6 363 719,70
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 954 018 591,85	8 629 011 457,15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	7 599 205 300,23	- 7 671 004 408,17
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 354 813 291,62	958 007 048,98
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES			-
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 354 813 291,62	958 007 048,98

-

-

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2021	2020	VAR
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		12 613 934 771,21	7 116 578 433,29	77%
Variation stocks produits finis et en cours		- 337 051 410,74	61 603 744,80	-647%
Production immobilisée		1 592 284,44	9 237 500,99	-83%
Subventions d'exploitation				
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		12 278 475 644,91	7 187 419 679,08	71%
Achats consommés		- 1 314 709 916,95	- 1 140 900 844,32	15%
Services extérieurs		- 1 596 199 361,94	- 1 067 444 021,94	50%
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 2 910 909 278,89	- 2 208 344 866,25	32%
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		9 367 566 366,02	4 979 074 812,83	88%
Charges de personnel		- 3 234 133 984,86	- 2 703 339 489,62	20%
Impôts, taxes et versements assimilés		- 12 309 210,11	- 24 411 579,42	-50%
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		6 121 123 171,04	2 251 323 743,78	172%
Autres produits opérationnels		176 970 403,33	95 589 532,78	85%
Autres charges opérationnelles		- 428 224 334,60	- 268 284 585,77	60%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 877 558 942,40	- 1 111 340 277,08	69%
Reprise sur pertes de valeur et provisions		13 528 991,36	9 462 182,02	43%
V- RESULTAT OPERATIONNEL		4 005 839 288,73	976 750 595,73	310%

Produits financiers		1 506 960 028,48	1 661 547 197,97	-9%
Charges financières		- 6 912 525,42	- 21 855 865,97	-68%
VI- RESULTAT FINANCIER		1 500 047 503,06	1 639 691 332,00	-9%
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		5 505 886 791,80	2 616 441 927,74	110%
Participation des travailleurs au bénéfice		- 641 567 292,26	- 542 137 716,66	18%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 1 148 528 767,57	- 616 768 828,22	86%
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		- 137 743 752,42	- 102 722 091,24	34%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		13 975 935 068,08	8 954 018 591,85	56%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 10 397 888 088,52	- 7 599 205 300,23	37%
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 578 046 979,55	1 354 813 291,62	164%
Eléments extraordinaires (produits)				
Eléments extraordinaires (charges)				
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES		-		
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 578 046 979,55	1 354 813 291,62	164%

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2021

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

<i>Dé(Sig)nation</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	28 542 117 755,22	14 948 004 056,78
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	13 206 739 276,92	10 777 281 416,71
Intérêts et autres frais financiers payés	4 146 470,25	8 020 100,94
Impôts sur les résultats payés	956 888 329,41	1 134 746 941,42
		0,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	14 374 343 678,64	3 027 955 597,71
		0,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00
		0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	14 374 343 678,64	3 027 955 597,71
		0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corp. ou incorporelles	739 494 509,99	401 005 354,75
Encaissements sur cession d'immobilisations corp. ou incorporelles	9 280 268,27	54 299 603,10
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	0,00	0,00
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	0,00	0,00
Souscription DAT	4 968 600 000,00	19 550 000 000,00
Remboursement DAT	9 655 460 505,60	17 425 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	1 278 370 731,92	520 969 722,23
Dividendes et quote-part de résultats reçus		0,00
		0,00

Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	5 235 016 995,80	- 1 950 736 029,42
		0,00
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		0,00
Encaissements suite à l'émission d'actions		0,00
Dividendes et autres distributions effectués	1 076 530 000,00	765 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts		0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		0,00
		0,00
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	-1 076 530 000,00	-765 000 000,00
		0,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		0,00
		0,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	18 532 830 674,44	312 219 568,29
		0,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 365 682 261,20	1 053 462 692,90
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	19 898 512 935,64	1 365 682 261,20
		0,00
Variation de trésorerie de la période	18 532 830 674,44	312 219 568,30

SOMIPHOS - SPA

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2023	2022
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		24 918 944 702,44	24 327 809 734,20
Variation stocks produits finis et en cours		13 597 952,76	251 837 066,30
Production immobilisée		32 647 054,43	23 761 127,79
Subventions d'exploitation			
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		24 965 189 709,64	24 603 407 928,29
Achats consommés		- 1 350 416 261,57	- 1 441 699 195,25
Services extérieurs		- 1 833 886 534,98	- 1 741 723 640,96
et autres consommations			
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 3 184 302 796,55	- 3 183 422 836,20
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		21 780 886 913,09	21 419 985 092,08
Charges de personnel		- 3 928 515 841,66	- 3 609 703 102,51
Impôts, taxes et versements assimilés		- 399 696 368,94	- 28 709 260,21
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		17 452 674 702,48	17 781 572 729,36
Autres produits opérationnels		405 229 680,30	198 262 809,32
Autres charges opérationnelles		- 783 786 548,28	- 759 923 629,31
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 2 096 857 234,83	- 4 618 023 142,30
Reprise sur pertes de valeur et provisions		178 559 276,45	77 165 998,58
V- RESULTAT OPERATIONNEL		15 155 819 876,12	12 679 054 765,65
Produits financiers		1 850 788 167,13	1 504 997 326,30
Charges financières		- 409 365 855,92	- 559 134 073,50

VI- RESULTAT FINANCIER		1 441 422 311,21	945 863 252,80
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		16 597 242 187,33	13 624 918 018,45
Participation des travailleurs au bénéfice		- 780 214 749,22	- 720 763 340,32
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 3 907 043 535,83	- 3 866 483 254,34
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		- 35 583 494,45	658 829 877,90
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		27 399 766 833,51	27 042 663 940,38
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 15 525 366 425,67	- 17 346 162 638,70
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		11 874 400 407,84	9 696 501 301,68
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES		-	-
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		11 874 400 407,84	9 696 501 301,68

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2023

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): إستمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال.
الموضوع: استمارة استبيان

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة ماستر أكاديمي بعنوان " دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز أداء المؤسسة "، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- .
ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، لما لها أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الإستبيان إهتمامكم ، كما نحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الأستاذة المشرفة:

أ.د. بخوش مديحة

من إعداد الطالبتين:

➤ بوراس خولة

➤ مسعي سهى

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ ، أنثى ☐
- 2- العمر: أقل من 30 سنة ☐ ، من 30 إلى 40 سنة ☐ ، من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 3- المستوى العلمي: ثانوي ☐ ، شهادة ليسانس ☐ ، مهندس دولة ☐ ، شهادة ماستر ☐ ، شهادات أخرى ☐
- 4- المركز الوظيفي: إطار ☐ ، إطار سامي ☐ ، عون تنفيذي ☐ ، عون تحكم ☐

قائمة الملاحق

5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ ، من 5 إلى 10 سنوات ☐ ، أكثر من 15 سنة ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐

6- هل تلقيت دورة تدريبية حول نظام (ERP) في الخارج؟ نعم ☐ ، لا ☐

الرجاء الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

هو نظام تقني صمم لتنسيق وتكامل جميع الموارد والمعلومات في قاعدة بيانات واحدة كما يدعم جميع وظائف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الرقم	عبارات الإستبيان					الدرجة	
	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة	غير موافق	
المتغير الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)							
البعد الأول: مكونات نظام (ERP)							
1	تستخدم المؤسسة نظام يوحد إدارة أنشطتها اليومية.						
2	يغطي النظام جميع الوظائف الأساسية للمؤسسة بكفاءة.						
3	يتميز النظام بتكامل جيد بين مختلف الوظائف مثل المحاسبة، المشتريات، وإدارة الموارد البشرية.						
4	يتيح النظام سهولة الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي.						
البعد الثاني: إدارة الموارد البشرية							
5	بعد استخدام النظام تم تقليص الوقت اللازم لاستخراج كشوفات الرواتب.						
6	يساعد النظام في إدارة بيانات الموظفين بشكل مستمر وفعال.						
7	يؤدي تكامل النظام مع مختلف الإدارات إلى مراقبة كفاءة الموارد البشرية وتحسينها.						
البعد الثالث: إدارة المخزون							
8	ساهم النظام في تحسين عملية التوظيف والترقية.						

قائمة الملاحق

9	يمكن من خلال النظام الوصول لمعلومات تفصيلية عن المخزون				
10	يسهل النظام عمليات الجرد والتتبع الفوري للمخزون.				
11	يزيد النظام من دقة بيانات المخزون ويقلل الأخطاء أثناء التسجيل.				
البعد الرابع: إدارة الموارد المالية					
12	يساعد النظام في تسريع إعداد التقارير المالية والمحاسبية.				
13	يساهم النظام في تحسين دقة العمليات المحاسبية وتقليل الأخطاء.				
14	يؤثر النظام على أتمتة عمليات المحاسبة مما يقلل الحاجة إلى الإدخال اليدوي للبيانات.				
15	يحقق النظام تكاملاً فعالاً بين المحاسبة والأقسام الأخرى لتحسين الأداء المالي.				
المتغير الثاني: أداء المؤسسة					
البعد الأول: أداء المالي					
16	تمكنت المؤسسة من زيادة حصتها السوقية، مما عزز من مكانتها التنافسية.				
17	نجحت المؤسسة في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة في إدارة مواردها.				
18	هناك زيادة في العائد على الاستثمار والأرباح.				
19	تمتلك المؤسسة مكانة في المجتمع الذي تنشط فيه.				
البعد الثاني: أداء غير مالي					
20	حققت المؤسسة رقابة فعالة على مواردها المالية من خلال النظام.				
21	ساعد النظام المؤسسة على أداء مهامها بأساليب تنظيمية ناجحة.				
22	اجراءات العمل متناسقة وفعالة.				
23	نظم الإدارة البيئية المعتمدة في المؤسسة فعالة.				
24	تمكنت المؤسسة من تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.				
25	حققت المؤسسة تطوراً في أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم الفنية والمعرفية.				
26	نجحت المؤسسة من تبسيط عبء الأعمال الروتينية مما حقق زيادة رضا الموظفين.				

قائمة الملاحق

					مكن النظام المؤسسة من التكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية.	27
--	--	--	--	--	--	----

قائمة الملاحق

الملحق رقم (07): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين:

العدد	إسم واللقب الأستاذ	الرتبة	القسم	الإمضاء
01	بوعلاف نوال	أستاذة	علوم تفسير	
02	محمد تقي	أستاذة محاضرة	علوم التفسير	
03	دكتور لا صبحيل	محاضر	علوم التفسير	

قائمة الملاحق

الملحق رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نظام (ERP)

الترتيب في المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موفق بشدة	غير موفق	محايد	موفق	موفق بشدة	العبارة
	0.48	4.02	مكونات نظام(ERP)					
8	0.50 0	4.06	-	-	3	24	5	تستخدم المؤسسة نظام يوحد إدارة أنشطتها اليومية.
13	0.72 0	3.84	-	2	5	21	4	يغطي النظام جميع الوظائف الأساسية للمؤسسة بكفاءة.
3	0.57 0	4.15	-	-	3	21	8	يتميز النظام بتكامل جيد بين مختلف الوظائف مثل المحاسبة، المشتريات، وإدارة الموارد البشرية.
10	0.69 0	4.03	-	1	4	20	7	يتيح النظام سهولة الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي.
	0.51	3.96	إدارة الموارد البشرية					
7	.530	4.09	-	-	3	23	6	بعد استخدام النظام تم تقليص الوقت اللازم لاستخراج كشوفات الرواتب.
4	.650	4.12	-	-	5	18	9	يساعد النظام في إدارة بيانات الموظفين بشكل مستمر وفعال.
11	.690	3.96	-	1	5	20	6	يؤدي تكامل النظام مع مختلف الإدارات إلى مراقبة كفاءة الموارد البشرية وتحسينها.
14	.740	3.65	-	2	1 0	17	3	ساهم النظام في تحسين عملية التوظيف والترقية.
	0.62	4.05	إدارة المخزون					
12	0.64	3.96	-	-	7	19	6	يمكن من خلال النظام الوصول لمعلومات تفصيلية عن المخزون .
9	0.75	4.06	-	1	5	17	9	يسهل النظام عمليات الجرد والتتبع الفوري للمخزون.
5	0.75	4.12	-	-	7	14	11	يزيد النظام من دقة بيانات المخزون ويقلل الأخطاء أثناء التسجيل.
	0.51	4.12	إدارة الموارد المالية					
1	0.64	4.18	-	-	4	18	10	يساعد النظام في تسريع إعداد التقارير المالية والمحاسبية.
2	0.53	4.18	-	-	2	22	8	يساهم النظام في تحسين دقة العمليات المحاسبية وتقليل الأخطاء.
11	0.62	4.00	-	-	6	20	6	يؤثر النظام على أتمتة عمليات المحاسبة مما يقلل الحاجة إلى الإدخال اليدوي للبيانات.
6	0.65	4.12	-	-	5	18	9	يحقق النظام تكاملاً فعالاً بين المحاسبة والأقسام الأخرى لتحسين الأداء المالي.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب في المحور
الأداء المالي								
						3.99	0.54	
تمكنت المؤسسة من زيادة حصتها السوقية مما عزز من مكانتها التنافسية	8	15	9	-	-	3.96	0.73	8
نجحت المؤسسة في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة في إدارة مواردها	9	14	8	1	-	3.96	0.82	9
هناك زيادة في العائد على الاستثمار والأرباح	19	16	6	1	-	4.03	0.78	4
تمتلك المؤسسة مكانة في المجتمع الذي تنشط فيه	7	19	5	1	-	4.00	0.71	6
الأداء غير المالي								
						4.03	0.47	
حققت المؤسسة رقابة فعالة على مواردها المالية من خلال النظام	5	17	10	-	-	3.84	0.67	11
ساعد النظام المؤسسة على أداء مهامها بأساليب تنظيمية ناجحة	7	21	3	1	-	4.06	0.66	3
إجراءات العمل متناسقة وفعالة	7	19	6	-	-	4.03	0.64	5
نظم الإدارة البيئية المعتمدة في المؤسسة فعالة	6	16	9	1	-	3.84	0.76	12
تمكنت المؤسسة من تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين	7	17	7	-	-	4.00	0.68	7
حققت المؤسسة تطورا في أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم الفنية والمعرفية	12	16	4	-	-	4.25	0.67	1
نجحت المؤسسة من تبسيط عبء الأعمال الروتينية مما حقق زيادة رضا الموظفين	7	19	7	-	-	3.96	0.64	10
مكن النظام المؤسسة من التكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية	10	20	2	-	-	4.25	0.56	2

الملحق رقم (10): مخرجات برنامج (SPSS)

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded ^a	0	
	Total	20	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	20

Case Processing Summary

Cases						
Valid			Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Erp	32	100.0%	0	0.0%	32	100.0%
Ques	32	100.0%	0	0.0%	32	100.0%
Per	32	100.0%	0	0.0%	32	100.0%

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Erp	.154	32	.051	.950	32	.146
Ques	.115	32	.200*	.981	32	.818

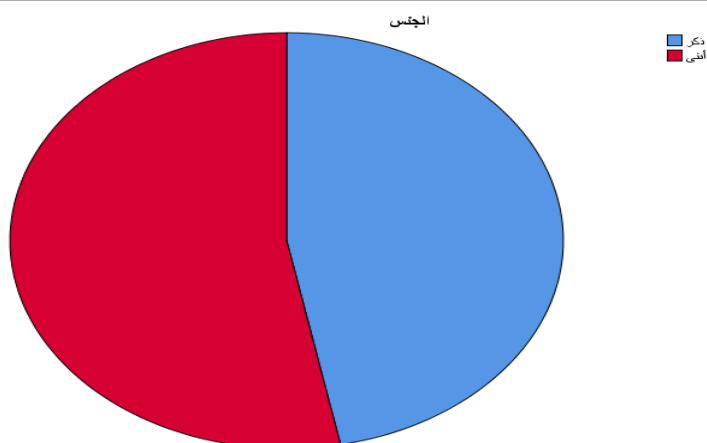
قائمة الملاحق

Per	.142	32	.100	.971	32	.517
-----	------	----	------	------	----	------

تحليل النتائج الشخصية والوظيفية

الجنس

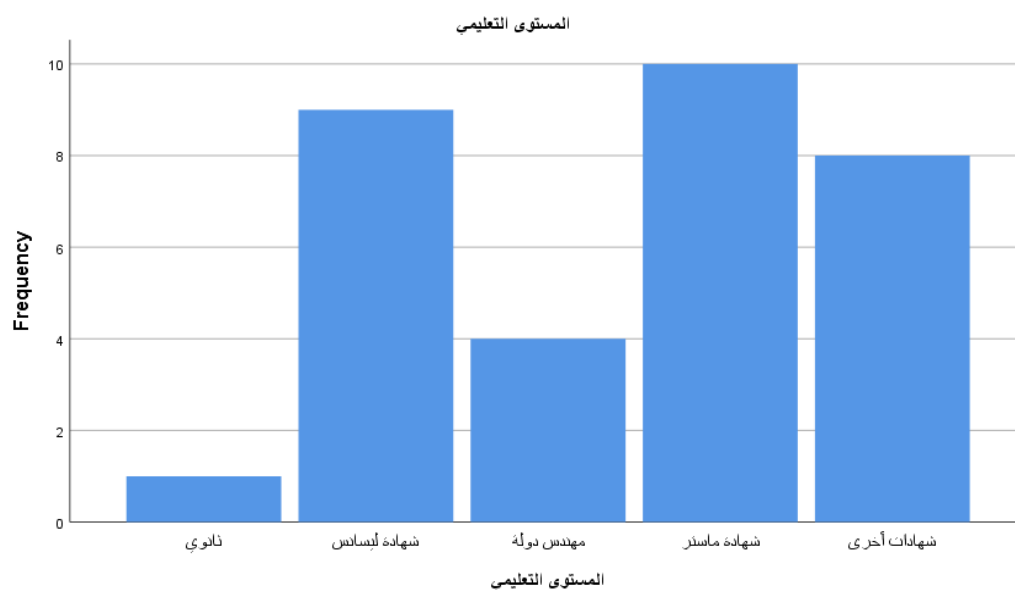
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	15	46.9	46.9	46.9
	أنثى	17	53.1	53.1	100.0



المستوى العلمي

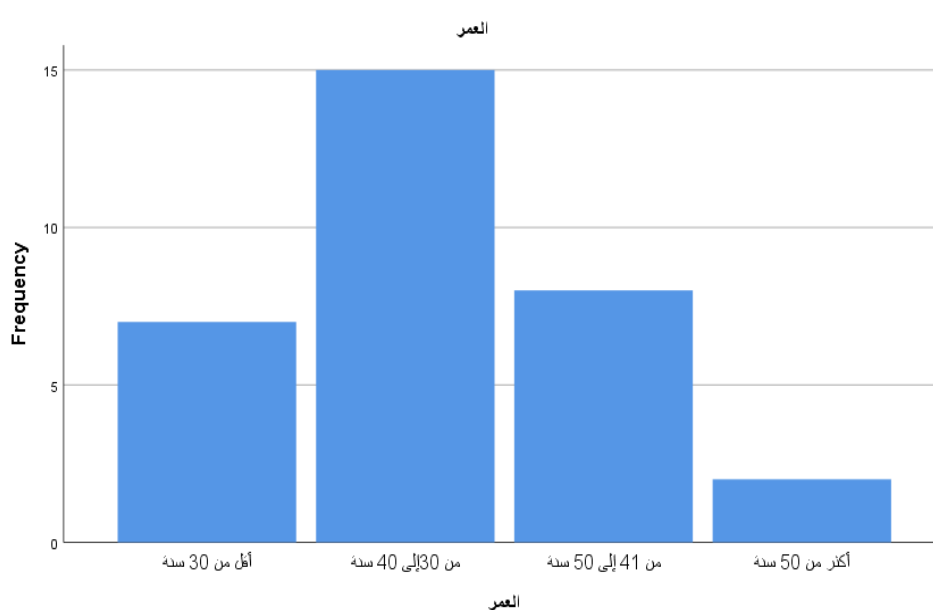
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	1	3.1	3.1	3.1
	شهادة ليسانس	9	28.1	28.1	31.3
	مهندس دولة	4	12.5	12.5	43.8
	شهادة ماستر	10	31.3	31.3	75.0
	شهادات أخرى	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

قائمة الملاحق



العمر

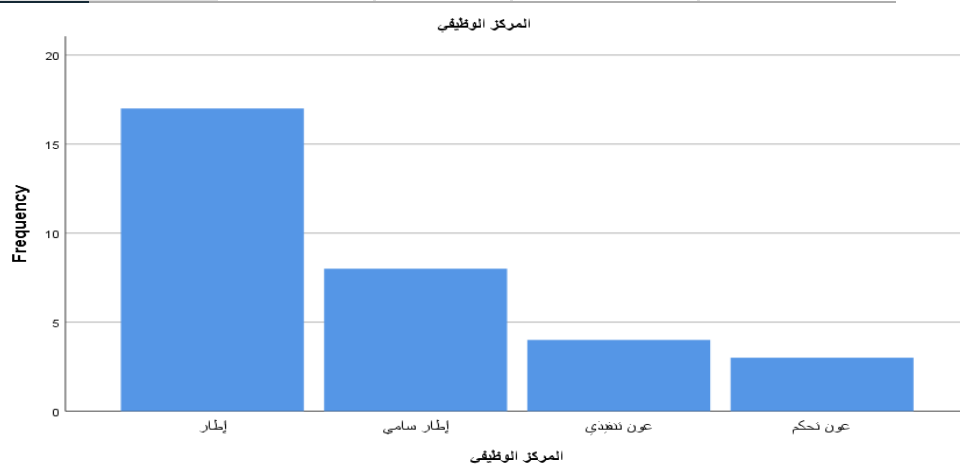
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	7	21.9	21.9	21.9
	من 30 إلى 40 سنة	15	46.9	46.9	68.8
	من 41 إلى 50 سنة	8	25.0	25.0	93.8
	أكثر من 50 سنة	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	



قائمة الملاحق

المركز الوظيفي

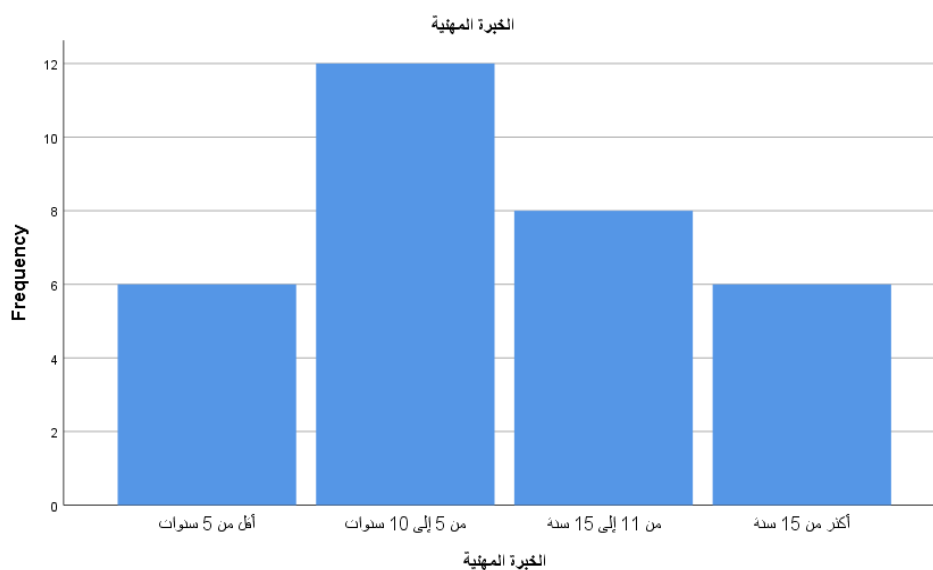
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	17	53.1	53.1	53.1
	إطار سامي	8	25.0	25.0	78.1
	عون تنفيذي	4	12.5	12.5	90.6
	عون تحكم	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	



الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	18.8	18.8	18.8
	من 5 إلى 10 سنوات	12	37.5	37.5	56.3
	من 11 إلى 15 سنة	8	25.0	25.0	81.3
	أكثر من 15 سنة	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

قائمة الملاحق



هل تلقيت دورة تدريبية حول نظام ERP في الخارج ؟

هل تلقيت دورة تدريبية حول نظام ERP في الخارج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	11	34.4	34.4	34.4
	لا	21	65.6	65.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تحليل أبعاد متغير نظام تخطيط موارد المؤسسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Erpcom	32	4.0234	.48092
Erphr	32	3.9609	.51238
Erpgs	32	4.0521	.62853
erp4	32	4.1250	.51195
Erp	32	4.0396	.47439
Valid N (listwise)	32		

تحليل أبعاد متغير أداء المؤسسة

Statistics

قائمة الملاحق

		Erp	per	ques	perf	pernf
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0396	4.0170	4.0298	3.9922	4.0307
Std. Deviation		.47439	.47293	.42864	.54803	.47961

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تستخدم المؤسسة نظام يوحد إدارة أنشطتها اليومية	32	3.00	5.00	4.0625	.50402
يغطي النظام جميع الوظائف الأساسية للمؤسسة بكفاءة	32	2.00	5.00	3.8438	.72332
تميز النظام بتكامل جيد بين مختلف الوظائف مثل المحاسبة المشتريات وإدارة الموارد البشرية	32	3.00	5.00	4.1563	.57414
يتيح النظام سهولة الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي	32	2.00	5.00	4.0313	.69488
بعد استخدام النظام تم تقليص الوقت اللازم لاستخراج كشوفات الرواتب	32	3.00	5.00	4.0938	.53033
يساعد النظام في إدارة بيانات الموظفين بشكل مستمر وفعال	32	3.00	5.00	4.1250	.65991
يؤدي تكامل النظام مع مختلف إدارات إلى مراقبة كفاءة المواد البشرية وتحسينها	32	2.00	5.00	3.9688	.69488
ساهم النظام في تحسين عملية التوظيف والترقية	32	2.00	5.00	3.6563	.74528
يمكن من خلال النظام الوصول لمعلومات تفصيلية عن المخزون	32	3.00	5.00	3.9687	.64680
يسهل النظام عملية الجرد والتتبع الفوري للمخزون	32	2.00	5.00	4.0625	.75935
يزيد النظام من دقة بيانات المخزون و يقلل الأخطاء أثناء التسجيل	32	3.00	5.00	4.1250	.75134

قائمة الملاحق

يساعد النظام في تسريع إعداد التقارير المالية والمحاسبية.	32	3.00	5.00	4.1875	.64446
يساهم النظام في تحسين دقة العمليات المحاسبية وتقليل الأخطاء.	32	3.00	5.00	4.1875	.53506
يؤثر النظام على أتمتة عمليات المحاسبة مما يقلل الحاجة إلى الإدخال اليدوي للبيانات.	32	3.00	5.00	4.0000	.62217
يحقق النظام تكاملاً فعالاً بين المحاسبة والأقسام الأخرى لتحسين الأداء المالي.	32	3.00	5.00	4.1250	.65991
تمكنت المؤسسة من زيادة حصتها السوقية، مما عزز من مكانتها التنافسية	32	3.00	5.00	3.9687	.73985
نجحت المؤسسة في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة في إدارة مواردها.	32	2.00	5.00	3.9688	.82244
هناك زيادة في العائد على الإستثمار والأرباح.	32	2.00	5.00	4.0312	.78224
تمتلك المؤسسة مكانة في المجتمع الذي تنشط فيه.	32	2.00	5.00	4.0000	.71842
حققت المؤسسة رقابة فعالة على مواردها المالية من خلال النظام.	32	3.00	5.00	3.8437	.67725
ساعد النظام المؤسسة على أداء مهامها بأساليب تنظيمية ناجحة.	32	2.00	5.00	4.0625	.66901
إجراءات العمل متناسقة وفعالة.	32	3.00	5.00	4.0313	.64680
نظم الإدارة البيئية المعتمدة في المؤسسة فعالة.	32	2.00	5.00	3.8438	.76662
تمكنت المؤسسة من تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	31	3.00	5.00	4.0000	.68313
حققت المؤسسة تطوراً في أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم الفنية والمعرفية.	32	3.00	5.00	4.2500	.67202
نجحت المؤسسة من تبسيط عبء الأعمال الروتينية مما حقق زيادة رضا الموظفين.	32	3.00	5.00	3.9688	.64680
مكن النظام المؤسسة من التكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية.	32	3.00	5.00	4.2500	.56796
Valid N (listwise)	31				

قائمة الملاحق

تستخدم المؤسسة نظام يوحد إدارة أنشطتها اليومية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	9.4	9.4	9.4
	موافق	24	75.0	75.0	84.4
	موافق بشدة	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يغطي النظام جميع الوظائف الأساسية للمؤسسة بكفاءة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.3	6.3	6.3
	محايد	5	15.6	15.6	21.9
	موافق	21	65.6	65.6	87.5
	موافق بشدة	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تميز النظام بتكامل جيد بين مختلف الوظائف مثل المحاسبية المشتريات وإدارة الموارد البشرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	9.4	9.4	9.4
	موافق	21	65.6	65.6	75.0
	موافق بشدة	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يتيح النظام سهولة الوصول الى البيانات في الوقت الفعلي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	4	12.5	12.5	15.6

قائمة الملاحق

موافق	20	62.5	62.5	78.1
موافق بشدة	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

بعد استخدام النظام تم تقليص الوقت اللازم لاستخراج كشوفات الرواتب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	9.4	9.4	9.4
	موافق	23	71.9	71.9	81.3
	موافق بشدة	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يساعد النظام في اداره بيانات الموظفين بشكل مستمر وفعال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	15.6	15.6	15.6
	موافق	18	56.3	56.3	71.9
	موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يؤدي تكامل النظام مع مختلف ادارات الى مراقبه كفاءه المواد البشرية وتحسينها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	5	15.6	15.6	18.8
	موافق	20	62.5	62.5	81.3
	موافق بشدة	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

ساهم النظام في تحسين عمليه التوظيف والترقيه

قائمة الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.3	6.3	6.3
	محايد	10	31.3	31.3	37.5
	موافق	17	53.1	53.1	90.6
	موافق بشدة	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يمكن من خلال النظام الوصول لمعلومات تفصيليه عن المخزون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	21.9	21.9	21.9
	موافق	19	59.4	59.4	81.3
	موافق بشدة	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يسهل النظام عمليه الجرد والتتبع الفوري للمخزون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	5	15.6	15.6	18.8
	موافق	17	53.1	53.1	71.9
	موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يزيد النظام من دقة بيانات المخزون و يقلل الأخطاء أثناء التسجيل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	21.9	21.9	21.9
	موافق	14	43.8	43.8	65.6
	موافق بشدة	11	34.4	34.4	100.0

قائمة الملاحق

Total	32	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

يساعد النظام في تسريع إعداد التقارير المالية والمحاسبية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	12.5	12.5	12.5
	موافق	18	56.3	56.3	68.8
	موافق بشدة	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يساهم النظام في تحسين دقة العمليات المحاسبية وتقليل الأخطاء.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6.3	6.3	6.3
	موافق	22	68.8	68.8	75.0
	موافق بشدة	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يؤثر النظام على أتمتة عمليات المحاسبة مما يقلل الحاجة إلى الإدخال اليدوي للبيانات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	18.8	18.8	18.8
	موافق	20	62.5	62.5	81.3
	موافق بشدة	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

يحقق النظام تكاملاً فعالاً بين المحاسبة والأقسام الأخرى لتحسين الأداء المالي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	15.6	15.6	15.6
	موافق	18	56.3	56.3	71.9

قائمة الملاحق

موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

تمكنت المؤسسة من زيادة حصتها السوقية، مما عزز من مكانتها التنافسية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	9	28.1	28.1	28.1
	موافق	15	46.9	46.9	75.0
	موافق بشدة	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

نجحت المؤسسة في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة في إدارة مواردها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	8	25.0	25.0	28.1
	موافق	14	43.8	43.8	71.9
	موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

هناك زيادة في العائد على الاستثمار والأرباح.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	6	18.8	18.8	21.9
	موافق	16	50.0	50.0	71.9
	موافق بشدة	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة مكانة في المجتمع الذي تنشط فيه.

قائمة الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	5	15.6	15.6	18.8
	موافق	19	59.4	59.4	78.1
	موافق بشدة	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

حققت المؤسسة رقابة فعالة على مواردها المالية من خلال النظام.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	31.3	31.3	31.3
	موافق	17	53.1	53.1	84.4
	موافق بشدة	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

ساعد النظام المؤسسة على أداء مهامها بأساليب تنظيمية ناجحة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	3	9.4	9.4	12.5
	موافق	21	65.6	65.6	78.1
	موافق بشدة	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

إجراءات العمل متناسقة وفعالة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	18.8	18.8	18.8
	موافق	19	59.4	59.4	78.1
	موافق بشدة	7	21.9	21.9	100.0

قائمة الملاحق

Total	32	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

نظم الإدارة البيئية المعتمدة في المؤسسة فعالة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.1	3.1	3.1
	محايد	9	28.1	28.1	31.3
	موافق	16	50.0	50.0	81.3
	موافق بشدة	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

تمكنت المؤسسة من تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	21.9	22.6	22.6
	موافق	17	53.1	54.8	77.4
	موافق بشدة	7	21.9	22.6	100.0
	Total	31	96.9	100.0	
Missing	System	1	3.1		
Total		32	100.0		

حققت المؤسسة تطورا في أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم الفنية والمعرفية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	12.5	12.5	12.5
	موافق	16	50.0	50.0	62.5
	موافق بشدة	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

نجحت المؤسسة من تبسيط عبء الأعمال الروتينية مما حقق زيادة رضا الموظفين.

قائمة الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	21.9	21.9	21.9
	موافق	19	59.4	59.4	81.3
	موافق بشدة	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

مكن النظام المؤسسة من التكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6.3	6.3	6.3
	موافق	20	62.5	62.5	68.8
	موافق بشدة	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

إختبار الفرضيات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.467 ^a	.218	.192	.49275

a. Predictors: (Constant), erp

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.026	1	2.026	8.345	.007 ^b
	Residual	7.284	30	.243		
	Total	9.311	31			

a. Dependent Variable: perf

b. Predictors: (Constant), erp

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.815	.759		2.393	.023
	erp	.539	.187	.467	2.889	.007

a. Dependent Variable: perf

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	erp ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: pernf

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 ^a	.450	.431	.36173

a. Predictors: (Constant), erp

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.205	1	3.205	24.498	.000 ^b
	Residual	3.925	30	.131		

قائمة الملاحق

Total	7.131	31			
-------	-------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: pernf

b. Predictors: (Constant), erp

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.292	.557		2.321	.027
	erp	.678	.137	.670	4.950	.000

a. Dependent Variable: pernf

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	erp ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: per

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.634 ^a	.402	.382	.37182

a. Predictors: (Constant), erp

ANOVA^a

قائمة الملاحق

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.786	1	2.786	20.152	.000 ^b
	Residual	4.147	30	.138		
	Total	6.933	31			

a. Dependent Variable: per

b. Predictors: (Constant), erp

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.464	.572		2.558	.016
	erp	.632	.141	.634	4.489	.000

a. Dependent Variable: per

Descriptives

Ques

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ذكر	15	4.0519	.40032	.10336	3.8302	4.2735
أنثى	17	4.0104	.46356	.11243	3.7720	4.2487
Total	32	4.0298	.42864	.07577	3.8753	4.1844

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ques	Based on Mean	.008	1	30	.931

قائمة الملاحق

Based on Median	.013	1	30	.910
Based on Median and with adjusted df	.013	1	27.903	.910
Based on trimmed mean	.007	1	30	.935

ANOVA

Ques

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.014	1	.014	.072	.790
Within Groups	5.682	30	.189		
Total	5.696	31			

Descriptives

Ques

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 30 سنة	7	4.2169	.32530	.12295	3.9161	4.5178
من 30 إلى 40 سنة	15	3.8612	.42668	.11017	3.6249	4.0974
من 41 إلى 50 سنة	8	4.0880	.46678	.16503	3.6977	4.4782
أكثر من 50 سنة	2	4.4074	.05238	.03704	3.9368	4.8780
Total	32	4.0298	.42864	.07577	3.8753	4.1844

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ques	Based on Mean	.663	3	28	.582
	Based on Median	.541	3	28	.658
	Based on Median and with adjusted df	.541	3	23.779	.659

قائمة الملاحق

Based on trimmed mean	.660	3	28	.584
-----------------------	------	---	----	------

ANOVA

Ques

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.984	3	.328	1.949	.145
Within Groups	4.712	28	.168		
Total	5.696	31			

Descriptives

Ques

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي	1	4.7778	.	.	.	.
شهادة ليسانس	9	3.9671	.36639	.12213	3.6854	4.2487
مهندس دولة	4	3.6481	.51007	.25504	2.8365	4.4598
شهادة ماستر	10	4.0547	.33493	.10591	3.8151	4.2943
شهادات أخرى	8	4.1667	.46259	.16355	3.7799	4.5534
Total	32	4.0298	.42864	.07577	3.8753	4.1844

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ques	Based on Mean	.640	3	27	.596
	Based on Median	.372	3	27	.774
	Based on Median and with adjusted df	.372	3	24.672	.774
	Based on trimmed mean	.602	3	27	.619

قائمة الملاحق

ANOVA

Ques

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.334	4	.333	2.064	.114
Within Groups	4.362	27	.162		
Total	5.696	31			

Descriptives

Ques

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
إطار	17	3.8753	.31660	.07679	3.7125	4.0381
إطار سامي	8	4.2037	.48452	.17131	3.7986	4.6088
عون تنفيذي	4	3.9537	.33041	.16520	3.4280	4.4795
عون تحكم	3	4.5432	.57417	.33150	3.1169	5.9695
Total	32	4.0298	.42864	.07577	3.8753	4.1844

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ques	Based on Mean	.929	3	28	.440
	Based on Median	.281	3	28	.839
	Based on Median and with adjusted df	.281	3	20.013	.839
	Based on trimmed mean	.814	3	28	.497

ANOVA

Ques

قائمة الملاحق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.462	3	.487	3.222	.038
Within Groups	4.234	28	.151		
Total	5.696	31			

Descriptives

Ques

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	6	4.2778	.30965	.12642	3.9528	4.6027
من 5 إلى 10 سنوات	12	3.9198	.24912	.07191	3.7615	4.0780
من 11 إلى 15 سنة	8	3.6425	.34807	.12306	3.3515	3.9334
أكثر من 15 سنة	6	4.5185	.32794	.13388	4.1744	4.8627
Total	32	4.0298	.42864	.07577	3.8753	4.1844

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ques	Based on Mean	.702	3	28	.559
	Based on Median	.682	3	28	.570
	Based on Median and with adjusted df	.682	3	25.538	.571
	Based on trimmed mean	.702	3	28	.559

ANOVA

ques

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.148	3	1.049	11.530	.000
Within Groups	2.548	28	.091		

قائمة الملاحق

Total	5.696	31			
-------	-------	----	--	--	--

CORRELATIONS

/VARIABLES=erp per

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		erp	per
erp	Pearson Correlation	1	.634**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	32	32
per	Pearson Correlation	.634**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	32	32

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=erp perf

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		erp	perf
erp	Pearson Correlation	1	.467**
	Sig. (2-tailed)		.007
	N	32	32
perf	Pearson Correlation	.467**	1
	Sig. (2-tailed)		
	N		

قائمة الملاحق

Sig. (2-tailed)	.007	
N	32	32

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=erp pernf

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		erp	pernf
erp	Pearson Correlation	1	.670**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	32	32
pernf	Pearson Correlation	.670**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	32	32

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

قائمة الملاحق

المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: ٢٠١٨ / ٢٠١٩ إلى: ٢٠٢٠ / ٢٠٢١

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.



المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتعين ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريراً مفصلاً مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، الميسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلة

ادارة القسم

قسم علوم التسيير

قسم علوم التسيير

BRIK Ahmed

Direction des Ressources

Somnios spa IT&SEA