



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

بعنوان:

أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تميز الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات-تقرت-.

من اعداد الطالبتين:

عتيق كاميلية

سخري جيهان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

الأستاذ(ة): بن محمد الخطيب

مشرفا ومقررا

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

الأستاذ(ة): صالحى سميرة

مناقشا

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

الأستاذ(ة): نسيمه صايقي

السنة الجامعية: 2022 / 2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

بعنوان:

أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تميز الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات - تقرت -

من اعداد الطالبتين:

عتيق كاميلية

سخري جيهان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.	الأستاذ(ة): محمد الخطيب
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.	الأستاذ(ة): صالحى سميرة
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.	الأستاذ(ة): نسيمه صايفي

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الإهداء

إلى أحن وأرق قلب وسع العالم أجمع "أمي" لن تسعني أي مساحة ولن تسعني أي عبارات لأوفيك حقك يامن كنتي لي نورا حين إسودت الدنيا من حولي، ولو غلقت كل الأبواب في وجهي باب قلبك لا يغلق أبدا، أرفع لك قسمة الإحترام والتقدير على كل ماقدمته لي فما توفيقني بعد الله إلا بدعائك.

إلى روح "أبي" الطاهرة رحمة الله عليه، الى من غرس في كل الحب والثقة والشجاعة لآخر نفس من روحه، ها أنا بعون من الله أحقق وصيته وأهدي له ثمرة نجاحي بكل فخر.

أخي سندي وعزوتي "نبيل" أدامك الله في كتفي كيف وقد قال الله عز وجل فيك "سنشد عضدك بأخيك".

إلى أحن أخت عزيزتي "وفاء"، إلى إخوتي "سندس" و "بلال"، أدامكم الله نورا في حياتي، إلى نعم الخال "عبد الحفيظ" و "عائلته" شكرا على كل ما قدمتموه من

أجلي، إلى عائلتي من كبيرها إلى صغيرها كل بإسمه، إلى صديقتي وتوأم روحي "أميرة"، إلى كل أصدقائي ورفقاء دراستي وكل من مر برحلة جهادي أهديكم عملي المتواضع.

الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

اللهم لك الحمد حتى الرضى ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد إن الرضى

أما بعد أهدي جهدي وعملي هذا إلى الوالدين الكريمين، الذين سهرروا على راحتني إلى أبي العزيز، مثلي الأعلى في الحياة الذي لم يبخل عليا بشيء معنويا أو ماديا ليوصلني إلى ما أنا عليه اليوم، وأدعو الله أن يطيل في عمره ليعيش معي أجواء النجاح

إلى أمي العزيزة، سندي وحببيبة روعي التي تحملت معي وصبرت لشقائي وقاسمتني حلو الحياة ومرها، يامن فرحت لفرحي وتأسفت لحزني والتي لم تفارقني دعواتها بالنجاح والتوفيق لإكمال مسيرتي الدراسية

إلى إخوتي الذين تقاسموا معي دفاؤ الوالدين وحنانهم، وكانوا سندا لي في هذه الحياة، مسند كتفيها... عزوتي شوقي... حبيبة قلبي بثينة... مدلتني نهال ألامكم الله إلى جانبي

كما أهذي مجهودي هذا على روح جدتي محبوبة رحمها الله

كم كنت أتمنى أن تكوني حاضرة معي في هذه اللحظة المهمة في حياتي

كما لا أود أن أنسى خالتي الغالية "ونيسة" التي كانت معي في كل خطوة وحرصها عليا للمضي قدما نحو الأفضل... وإلى خالي الغالي "محمد الطاهر" وعائلته الكريمة

إلى زملائي، أصدقائي وأحبائي داخل الجامعة وخارجها، إلى عائلتي من صغيرها إلى الكبيرها

إلى كل من ساهم في وصولي إلى هذه الدرجة من العلم من أساتذة ومعلمين من الإبتدائية إلى غاية الجامعة لكم أهدي ثمرة مجهودي هذا

سخره لخدمتكم

الإهداء

شكر وتقدير

قال الله تعالى: (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) (سورة لقمان: آية 12)

قال الله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم) (سورة إبراهيم: آية 07)

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وسخر لنا ما أعاننا على أداء واجبنا على أكمل وجه، واللهم صل وسلم وبارك على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

اقتداءً بنبيينا محمد صلى الله عليه وسلم في قوله (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل) رواه أحمد والترمذي، فإننا نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة الدكتورة "صالحى سميرة"، التي عملت على الإشراف وتأطير هذا العمل مولية إياه كامل الإهتمام منذ البداية حتى إتمامه بفضل الله تعالى، ونشكر الأستاذ "مناصرية رشيد" جزيل الشكر والتقدير على كامل إرشاداته ومساعدته لنا في إتمام العمل، وكذا نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ "مزهودة نور الدين" على توجيهاته وكرمه معنا، كما نتقدم بخالص الشكر إلى جميع عمال المؤسسة محل الدراسة على حسن معاملتهم ورحابة صدورهم بمن فيهم مهندس الإعلام الألي السيد "سليمانى عبد العزيز" و رئيس قسم المستخدمين السيد "جرو كمال"، وكذا السيد "خينش عبد العزيز".

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح وكل العاملين بها والذين ساهموا في إنجاحنا من أجل إتمام هذا العمل.

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أمدنا بيد العون والمساعدة من قريب أو

بعيد.

عتيق كاميلية - سخري جيهان

ملخص:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحديد أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تميز الأداء المؤسسي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي - تقرت-، ومن أجل لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، حيث إشمملت على (42) عبارة للحصول على البيانات الأولية من عينة الدراسة التي بلغ عددها (40)، وبناء على ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وأبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية:

- بناء على الدراسة تبين أنه يوجد مستوى تطبيق عالي لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بالمؤسسة محل الدراسة كما أنها تبدي اهتماما بتوفير متطلبات تطبيق النظام؛
 - توجد فروق بين اجابات المبحوثين فيما يتعلق بمتغير (الجنس)؛
 - لا توجد فروق بين اجابات المبحوثين تبعا لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، معرفة تكنولوجيا المعلومات)؛
 - العلاقة الإرتباطية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كمتغير مستقل وتميز الأداء المؤسسي كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة؛
 - أبرز العوامل التي أثرت بشكل كبير على تميز الأداء المؤسسي تتمثل في البعد الأول إدارة الموارد المالية، وكذا البعد الثامن إعادة هندسة العمليات من بين الأبعاد الثمانية المكونة للمتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) .
- الكلمات المفتاحية:** نظام تخطيط موارد المؤسسة، تميز الأداء المؤسسي، التميز، ERP، مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي - تقرت-.

Abstract:

The main objective of this study is to determine the impact of the enterprise Resource Planning (ERP) on the excellence of the institutional performance of the Oasis Mills Enterprise –Automated Media Cell- Taqreet, in order to achieve the objectives of the study, the identification tool was used to collect data, it included (42) phrases to obtain preliminary data form the (40) sample of the study, accordingly data was collected,analyzed and hypotheses tested using the SPSS statistical package program, highlighting the finding reached through the current study:

- Based on the study, it was found that there is a high level of application of the enterprise Resource Planning (ERP) system in the institution under study, and it also shows interest in providing the system application requirements;
- There are no differences between the respondent's answers depending on variables (job title, educational level, knowledge of information technology);
- The correlation between the (ERP) system as an independent variable and the excellence of institutional performance as a dependent variable average correlation;
- The most prominent factors that directly influenced the excellence of institutional performance are the first dimension of financial resources management, as well as the eighth dimension of process reengineering among ns of the independent variable (ERP) system;

Keywords: Enterprise Resource Planning (ERP),Excellence of institutional performance,Excellence, (ERP), Oasis Mills Enterprise –Automated Media Cell- Taqreet.

قائمة المحتويات

III	الإهداء.....
IV	شكر وتقدير
V	ملخص:
VI	Abstract.....
VII	قائمة المحتويات.....
X	قائمة الاشكال:
XI	قائمة الجداول:
XII	قائمة الملاحق:
أ	مقدمة.....

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي

2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.....
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).....
19	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتميز الأداء المؤسسي.....
35	المطلب الثالث: دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.....
37	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي.....
38	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.....
40	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
44	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
46	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات - تقرت-

49	تمهيد:.....
50	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
50	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
61	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....

64	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
64	المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية
98	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
104	خلاصة الفصل:
106	خاتمة:
107	قائمة المراجع
113	الملاحق
141	الفهرس

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة.	و
01-01	تكامل معلومات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):	5
02-01	التكامل في وحدات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).	6
03-01	التطور التاريخي لبرمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة.	08
04-01	نموذج إدارة العلاقة مع العملاء (CRM).	15
05-01	الموردين الرئيسيين لنظام (ERP) في السوق.	17
06-01	أساليب تقييم الأداء المؤسسي	26
07-01	نموذج التميز الأمريكي (مالكوم بادريج)	33
08-01	نموذج التميز الأوروبي	35
01-02	الموقع الإستراتيجي لمؤسسة مطاحن الواحات -تقرت-.	51
02-02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الواحات -تقرت-.	54
03-02	نموذج الدراسة.	59
04-02	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.	64
05-02	توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي.	65
06-02	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	66
07-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى معرفة تكنولوجيا المعلومات.	67
08-02	مدى ملائمة خط الانحدار.	85

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	44
01-02	يوضح مجتمع الدراسة.	57
02-02	يوضح عينة الدراسة.	58
03-02	يوضح متغيرات الدراسة.	58
04-02	العبارات التي تقيس أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.	60
05-02	العبارات التي تميز الأداء المؤسسي.	61
06-02	مقياس ليكارت الثلاثي.	61
07-02	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرشح لكل مستوى لمقياس ليكارت الخماسي.	61
08-02	معاملات الثبات الكلي للاستبيان.	62
09-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	63
10-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.	64
11-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	65
12-02	توزيع افراد العينة حسب مستوى معرفة تكنولوجيا المعلومات.	66
13-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "إدارة الموارد المالية".	68
14-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "إدارة المخزون".	68
15-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "التخطيط ومراقبة الإنتاج".	69
16-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "إدارة العلاقات مع العملاء".	70
17-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "إدارة سلسلة الإمداد".	71
18-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "دعم الإدارة العليا".	72
19-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "دعم موردي النظام".	73
20-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "إعادة هندسة العمليات".	74
21-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)".	75
22-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "التعلم والنمو".	76
23-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "العمليات الداخلية".	77
24-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "العملاء".	78
25-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "للبعء المالي".	79
26-02	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "تميز الأداء المؤسسي".	80
27-02	يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.	81

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

83	يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل " نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) «والمتغير التابع "تميز الأداء المؤسسي".	28-02
84	يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA.	29-02
85	يوضح قيم معاملات خط الانحدار لتمييز الأداء المؤسسي	30-02
87	المتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع في نموذج الدراسة	31-02
88	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.	32-02
89	خط الانحدار بطريقة Stepwise	33-02
90	معاملات خط الانحدار.	34-02
91	توزيع إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي حسب متغير الجنس	35-02
92	يوضح تحليل اختبار T للدراسة فروق المتوسطات في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس.	36-02
93	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي حسب متغير المستوى التعليمي	37-02
94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي حسب متغير المسمى الوظيفي.	38-02
94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي حسب متغير تكنولوجيا المعلومات.	39-02

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبانة الدراسة في صيغتها النهائية	113
02	قائمة الأساتذة المحكمين	116
03	أسئلة المقابلة	116
04	الإجابة على أسئلة المقابلة.	118
05	عتاد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP لدى المؤسسة محل الدراسة.	119
06	جوائز الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة.	121
07	الوثيقة المستخرجة من مصلحة المالية والمحاسبة.	123
08	الوثائق المستخرجة من مصلحة الإنتاج (ورقة الطحن، طلب تموين).	124
09	نتائج تحليل الإحصائي spss.	126

مقدمة

توطئة:

نظرا للتطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده عالمنا الحالي وثورة المعلومات وظهور البرمجيات المتقدمة عرفت بيئة الأعمال تغيرات كبيرة خاصة مع تزايد شدة المنافسة وكذا توسع الأسواق، إضافة إلى تغير أذواق المستهلكين وزيادة حاجاتهم وتوقعاتهم، كل ذلك دفع بالمؤسسات للبحث عن أنظمة معلومات حديثة ومناسبة لتسهيل عملياتها من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها والتأقلم معها وضمان بقائها بتحقيق أداء عال يفوق منافسيها.

ومع كل هذه التغيرات شهد منتصف عقد التسعينات شيوعا لما يعرف بمجم برمجيات تطبيقات منظمات الأعمال، حيث تعتبر برمجيات تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أحد نظم المعلومات المطورة كاستجابة لمتطلبات الزبائن ومن أكثر البرامج انتشارا، كونه نظام معلومات متكامل يعمل على دمج وربط جميع وظائف المؤسسة ضمن قاعدة بيانات مشتركة مما يساهم في دقة وسرعة تبادل المعلومات بين مستخدميها، ما انعكس بالفائدة على أداء المؤسسات الاقتصادية.

في الغالب يرتبط مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة مع مفهوم الأداء المؤسسي، فالهدف الرئيسي من تطبيق النظام هو تحقيق تميز في الأداء كونه حالة من التفرد في أداء المؤسسة وتفوقها على منافسيها في مجال العمل، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة تكون بحاجة الى تقييم أدائها من خلال عدة أساليب ومؤشرات لقياسه بحسب أهداف المؤسسة وغاياتها التي تصبو اليها، الا أنه ورغم اختلاف أهداف كل مؤسسة عن أخرى فإنها تشترك في السعي للوصول الى التسيير الفعال والأداء الجيد والذي يتحقق من خلال تبني نظم معلومات حديثة ومتطورة كنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

ونظرا للأهمية البالغة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي في مجال إدارة الأعمال، تناول العديد من الباحثون والأكاديميون هذين المفهومين كمتغيرات في أبحاثهم من أجل إبراز العلاقة بينهما وفهم كيفية تأثير بعضهما على بعض، وكذا إيجاد سبل للتحكم بهما وتوجيههما بما يخدم أهداف المؤسسات واستراتيجيتها. ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا الحالية التعرف على أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تميز الأداء المؤسسي لدى مؤسسة مطاحن الواحات-تفرت-.

أ- إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام

الآلي-تفرت-؟

ب- الأسئلة الفرعية:

وينبثق تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يبدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لدى مؤسسة مطاحن الواحات -

خلية الإعلام الآلي-تفرت-؟

2- هل يبدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو تميز الأداء المؤسسي لدى مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-

تفرت-؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؟

4- هل يعد دعم الإدارة العليا البعد الأكثر تأثيراً على تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، معرفة تكنولوجيا المعلومات)؟

ت- الفرضيات:

من خلال إشكالية الدراسة وبناءً على أسئلتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

1- يبدي الباحثون اتجاهًا إيجابيًا عاليًا نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لدى مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت-؛

2- يبدي الباحثون اتجاهًا إيجابيًا عاليًا نحو تميز الأداء المؤسسي لدى مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت؛

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؛

4- يعد دعم الإدارة العليا البعد الأكثر تأثيراً على تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؛

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، معرفة تكنولوجيا المعلومات).

ث- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة في العموم إلى الإجابة على الإشكالية الأساسية للدراسة وكذا الأسئلة الفرعية المنبثقة عنها بالإضافة إلى

عدة أهداف منها ما يلي:

- تحديد دور نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي؛
- تحديد مدى تطبيق نظام (ERP) في مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت-؛
- التعرف على متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسة محل الدراسة؛
- التطرق إلى مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة وأهميته ومتطلبات تطبيقه كونه يعتبر من بين أحدث أساليب التسيير؛
- تقييم نظام تخطيط موارد المؤسسة (إيجابياته ومعيقاته)؛
- التعرف على أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة.

ج- أهمية الدراسة:

لموضوع الدراسة أهمية بالغة في وقتنا الحالي خاصة مع التغيرات السريعة التي تطرأ على بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة بين المنظمات، ما يبرز الدور الكبير الذي يؤديه نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق التسيير الفعال من خلال التكامل في عمليات المؤسسة الداخلية والخارجية والتميز في الأداء خاصة وأن هذا الأخير أصبح ضرورة حتمية من أجل ضمان الإستمرار والبقاء في ظل العوامل الصعبة وكذا من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، كما تكمن أهمية الموضوع في حد ذاته حيث أنه يساهم في إبراز

الجوانب الإيجابية لتأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء المؤسسات وحث وتشجيع المؤسسات على تبني الطرق الحديثة في التسيير من أجل تحقيق أداء أفضل بكفاءة عالية وفي وقت وبجهد أقل.

كما تبرز أهمية الموضوع في التعرف على مدى تحقيق مؤسسة مطاحن الواحات-تقوت- للفوائد والإيجابيات المرجوة من تطبيق النظام على أدائها.

ح- مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

هناك عدة أسباب ودوافع تقودنا للبحث أكثر عن هذا الموضوع دون غيره ومن بينها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكرها كما يلي:

- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية البالغة والدور الفعال الذي يلعبه نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لدى المؤسسات المعاصرة؛
 - الكشف عن مدى مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق أداء متميز؛
 - إبراز الإيجابيات والمزايا التي يمنحها التطبيق الجيد للنظام وانعكاسها على أداء المؤسسة محل الدراسة.
- #### - الأسباب الذاتية:
- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه (إدارة أعمال) وعلاقته بموضوع الدراسة؛
 - الرغبة بإبراز أهمية ضرورة تحقيق الأداء المتميز في بيئة الأعمال المتغيرة حالياً؛
 - الرغبة في البحث ضمن مواضيع حديثة وغير متكررة بكثرة؛
 - محاولة إثراء البحث العلمي بما يفيد المجتمع القارئ وكذا المؤسسات الراغبة في تحسين وضعيتها أدائها الحالي وتحقيق التميز.

خ- حدود الدراسة:

تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقوت-؛
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة من 26 فيفري إلى 17 مارس خلال الموسم الجامعي 2022/2023؛
- **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة من عمال مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقوت- قدرها 40 مستخدم؛
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على معرفة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثره على تميز الأداء المؤسسي.

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نظراً لطبيعة دراستنا الحالية و الأهداف التي تسعى لتحقيقها تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل عرض وبناء الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي ودراسة الأبعاد النظرية للتمكن من تحديد المفاهيم المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثره على تميز الأداء، إضافة إلى الإطلاع على الدراسات السابقة ومقارنتها مع دراستنا

الحالية للكشف عن مواطن القوة والضعف فيها، وتم الإعتماد على الأسلوب الخاص بدراسة الحالة بإستخدام أداة الإستبانة وكذا إجراء المقابلة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة للتمكن من الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة فرضياتها.

ذ - مرجعية الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على العديد من المراجع والمصادر المتنوعة باللغتين العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب، والمجلات وكذا مذكرات وأطروحات التخرج الجامعية ومواقع الانترنت المؤصلة إضافة إلى وثائق المؤسسة والمقابلات.

ر - صعوبات الدراسة:

لا بد في كل دراسة أو بحث علمي أن تواجه الباحث عدة عوائق وعراقيل أثناء إجراء دراسته، كما لا تخلو دراستنا من ذلك فمن بين الصعوبات التي واجهتنا نجد:

- صعوبة إيجاد مؤسسة تطبق نظام (ERP) خاصة مع كثرة عدد المتربصين في المؤسسات؛
- صعوبات في التنقل للمؤسسة محل الدراسة؛
- قلة الدراسات التي تجمع بين متغيري الدراسة (نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي)؛
- ظروف عائلية ومشاكل صحية.

ز - هيكل الدراسة:

قسمنا بتقسيم دراستنا إلى جزأين، جزء نظري وجزء تطبيقي كما يلي:

- **الفصل الأول:** يتضمن الجانب النظري للموضوع، سنتطرق من خلاله إلى عرض مبحثين أساسيين وهما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي والمقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة

- **الفصل الثاني:** يتضمن إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة الميدانية للتعرف على مدى تأثير نظام تخطيط موارد

المؤسسة (ERP) على تميز الأداء المؤسسي لديها، وسنتطرق من خلاله إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

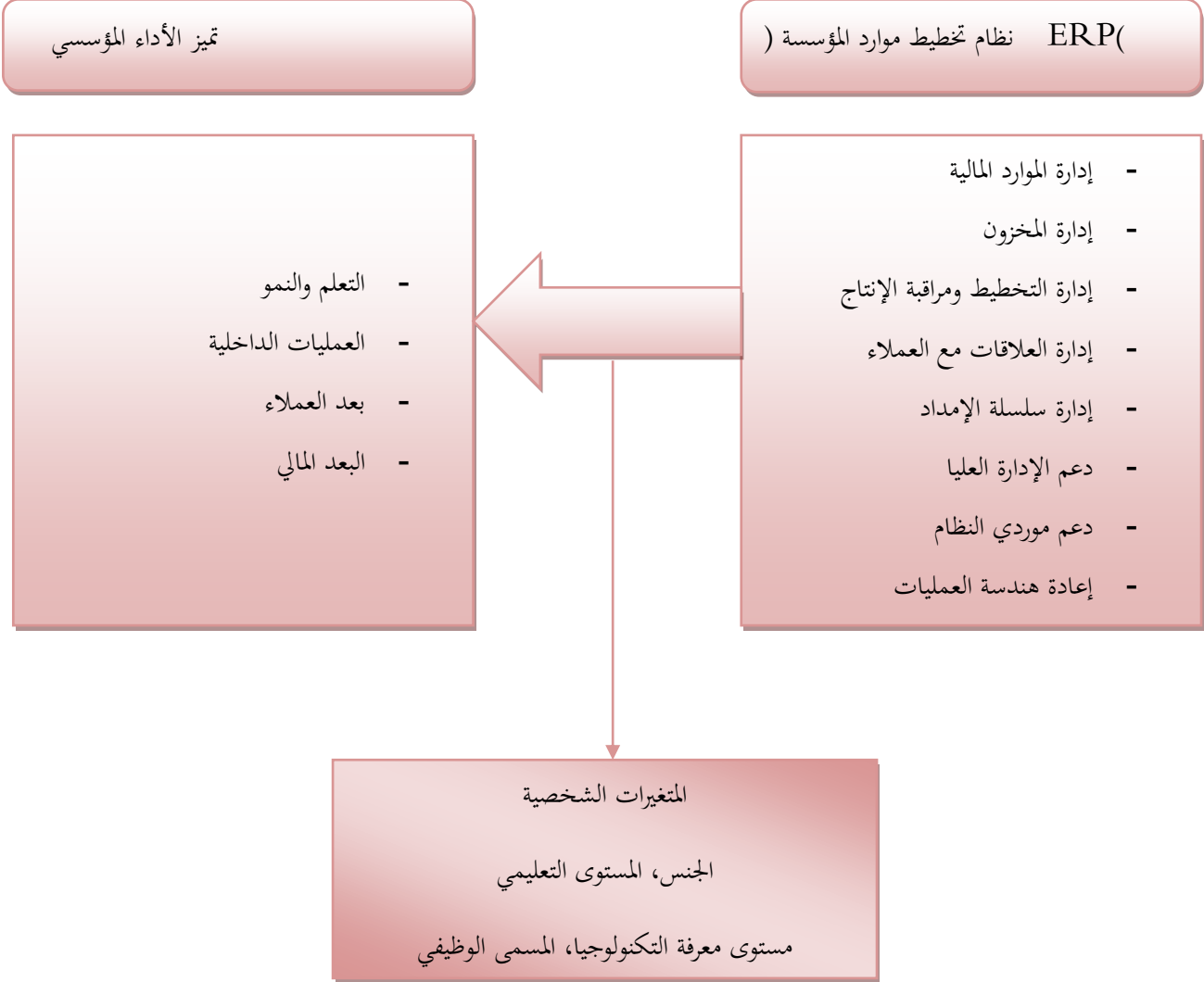
ي - نموذج الدراسة:

تناولنا في موضوعنا نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثره على تميز الأداء المؤسسي، وذلك بدراسته من الناحية النظرية والتطبيقية التي تمت في مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تفرت-، إنطلاقاً من ذلك سعينا لوضع نموذج للدراسة لنقدم من خلاله تفسيراً لأبعاد الدراسة، حيث يعكس هذا الأخير متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بأبعادها الفرعية كما يلي:

- **المتغير المستقل:** نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)؛

- **المتغير التابع:** تميز الأداء المؤسسي.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول نظام تخطيط

موارد المؤسسة (ERP) وتميز

الأداء المؤسسي

تمهيد:

رافقت التحولات والتغيرات التي عايشتها بيئة الأعمال والتي ألغت حواجز الزمان والمكان عدة تغيرات جذرية فرضت على المؤسسات جملة من التحديات هي ملزمة بمواجهتها وإيجاد حلول مميزة لمواكبتها ببقاء المؤسسة في هذا المحيط التنافسي يعد التغيير فيه هو الثابت الوحيد، حيث يعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من بين تلك الحلول التقنية التي جاءت لمواجهة مشاكل التسيير التي شهدتها إدارات المؤسسات، حيث ساهم في تحسين سرعة وتبادل المعلومات بين مستخدميه وتحقيق التكامل بين أنشطتها إضافة إلى توحيد عملياتها وزيادة كفاءتها التشغيلية. كل تلك المزايا التي يحظى بها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) إنعكست على أداء المؤسسات بشكل فعال وساهمت في تحقيق تطور في الأداء المالي والغير المالي لديها، فلا طال ما كان الأداء محل إهتمام المديرين والباحثين على حد سواء، حيث أنه ومن المرجح أن يساهم النظام في تحقيق التميز والتفرد في أداء المؤسسات بما يضمن لها الريادة في بيئتها، وذلك ما سنحاول التعرف عليه من خلال دراسة الأثر الذي يحققه النظام على تميز الأداء المؤسسي بناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

من خلال هذا المبحث سنتناول الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة المتمثلين في نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي، حيث يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من أهم الموارد الأساسية التي تحقق من خلالها المنظمة فعالية التسيير وتحقق التكامل والإنسجام بين جميع وظائفها وذلك بالمقارنة بالأنظمة الأخرى، وبالتالي يعد عنصرا ضروريا لتحقيق أداء فعال و متميز للمؤسسة وذلك لما لهما من علاقة كبيرة كونهما عنصرين مرتبطين ببعضهما البعض، فنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يساهم بشكل فعال في تطور أداء المؤسسة على جميع الأصعدة مما يؤدي إلى زيادة فرص نجاحها ضمن قطاعها الذي تنشط به وبالتالي تتمكن من تحقيق الإستمرارية والبقاء، وهو ما سنوضحه من خلال المطالب والفروع ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة والتعرف على أصل تسميته وكذا استعراض التطور الزمني الذي مر به النظام خلال فترات متعاقبة، إضافة إبراز أهميته ومكوناته وأهم المتطلبات اللازمة لتبنيه، كما سنعرض في هذا المطلب أبرز الشركات الموردة للنظام.

الفرع الأول: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

يعد مصطلح نظام تخطيط موارد المؤسسة من أكثر المصطلحات التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والمديرين في مجال إدارة الأعمال كونه من أحدث التقنيات التكنولوجية التي طورت في هذا العصر، والتي ساهمت بشكل كبير في تسهيل عملية التكامل بين وظائف المؤسسات وهو ما افتقرت إليه الأنظمة التي سبقت ظهور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات.

أولا: أصل تسمية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

تعود أصل تسمية "نظام تخطيط موارد المؤسسة" باللغة الإنجليزية Enterprise Resource Planning (ERP) وتعني تقريبا بالترجمة الحرفية "تخطيط موارد المشاريع" وهو مصطلح شائع ومتداول حاليا، ومشتق من مصطلح "تخطيط موارد التصنيع" (Manufacturing Resource Planning) ويختصر بـ (MRP2)، حيث تم استبدال التصنيع بالمؤسسة للدلالة على أنها أكثر شمولية وتكامل لجميع وظائف المؤسسة.

أما بالنسبة للغة الفرنسية يطلق عليه بـ Progiel de gestion intégré (PGI) وتعني برمجيات الإدارة المتكاملة، أو (SGI) Système de gestion intégré وهو نظام الإدارة المتكاملة، وكلا المصطلحين يركزان على الإدارة المتكاملة وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أنه نظام متعدد الوظائف.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

كما يوجد بعض المسميات الأخرى التي أطلقها بعض المؤلفين لمصطلح " نظام تخطيط موارد المؤسسة " وجميعها تشير وتؤكد على دمج جميع وظائف المؤسسة في نظام معلومات واحد ومتكامل¹.

ثانياً: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

تعتبر أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في الوقت الراهن من أهم التطورات الحاصلة في المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات، حيث أطلق على (ERP) بأنظمة معلومات المؤسسة، وهو متاح للاستعمال من طرف جميع المؤسسات ومختلف الصناعات والمصالح والقطاعات.

ومن أجل إيضاح المفاهيم التي تنطوي عليها برمجيات (ERP) سنتطرق إلى سلسلة من التعريفات التي عملت الكثير من أدبيات نظم المعلومات على صياغتها وتوضيح وظيفتها وإيضاح المفهوم الإجرائي الذي تنطوي عليه كما يلي:
يعرف نظام تخطيط موارد المؤسسة على أنه: "نظام لتكامل معلومات المنظمة الواسعة مع تنسيق العمليات الرئيسية للمنظمة"².

كما يعرف بأنه: " هو عبارة عن مجموعة من النظم التقنية التي تعتمد على حزمة برمجيات التي صممت لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية، وذلك بدمج جميع العمليات الرئيسية للمؤسسة في نظام واحد يخدم جميع الاحتياجات لكل وظيفة أو قسم أو فرع، تم ربطه في قاعدة بيانات واحدة للنظام، وبالتالي تكون هناك سهولة في تبادل المعلومات وتحسين الاتصالات في جميع وظائف المنظمة"³.

إضافة إلى ذلك عرف نظام تخطيط موارد المؤسسة بأنه: " نظام للمعلومات يستعمل قاعدة بيانات المتكاملة لتزويد البنية التحتية المتكاملة لعمليات الأعمال النموذجية، ضمن المجالات الوظيفية والمعلومات عبر المجالات المختلفة"⁴.
وعرف أيضاً بأنه: نظام "يقوم بتسهيل إنجاز المهام اليومية، وخفض التكلفة الزائدة والمزدوجة، والتخلص من مستودعات البيانات بتكوين مخزن مركزي لجميع البيانات، وإدارة أكثر فعالية للموارد، وتحسين التخطيط الإستراتيجي بدقة أكبر للحاجات التي تتطلبها الأعمال"⁵.

نظام تخطيط موارد المؤسسة هو: " نظام معلومات متكامل يدمج جميع العمليات التجارية ووظائف المؤسسة في قاعدة بيانات واحدة بحيث يقوم بإدارة موارد المؤسسة بأكملها بكفاءة وفعالية"⁶.

نظام تخطيط موارد المؤسسة هو: "تكامل العمليات الرئيسية للشركة عكس الاستخدام التقليدي للأنظمة المتعددة لإدارة أعمال المؤسسة فكل قسم من أقسام المؤسسة له نظام معلومات حاسوبي خاص يتولى تنفيذ العمليات يوميا وبشكل مستقل عن

¹كمال ديدة، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (erp) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، صص 11-12.

²Laudon et kenneth C Laudon Jane P, Management information System, prentice hall, Ed 11 th, new Jersey U.S.A, 2010, p 631.

³احمد رجب احمد نصار، إطار مقترح لتقييم الكفاية المعلوماتية لنظم (ERP) للمحاسبة عن عمليات التجارة الالكترونية (بالتطبيق على بيئة الأعمال الالكترونية المصرية)، المؤتمر السنوي الخامس لكلية التجارة جامعة القاهرة، 2014، ص 18.

⁴Alter, steven, information system foundation of e-business, prentice hall, 4thed, new jersey USA, p 576.

⁵طارق بسام الحتلة، العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة. دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، صص 13-14.

⁶Ali, syed imran, Post implementation performance evaluation of enterprise resource planning in Saudi Arabia Public university, jorna information and knowledge management, vol03, n11, Saudi Arabia, 2013, p 07.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

الأقسام الأخرى، أما نظام (ERP) يقوم بدمج جميع الأقسام بنظام واحد متكامل له قاعدة بيانات واحدة يستطيع جمع المتعاملين الداخليين والخارجيين والوصول إليه بكل سلاسة¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أنه نظام معلومات متكامل يعمل على دمج جميع أقسام المؤسسة ضمن قاعدة بيانات موحدة، حيث يساعد في إدارة جميع الوظائف مثل: (التخطيط، المشتريات، المحاسبة والمالية، الموارد البشرية، التصنيع... الخ)، وذلك بكفاءة وفعالية مما يسهل على كل المتعاملين الداخليين والخارجيين الوصول إلى المعلومات وتبادلها بكل سلاسة، حيث تتمكن من خلاله المؤسسة من معرفة وضعها الحالي واتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى رفع الأداء، ويوضح الشكل الموالي تكامل معلومات نظام تخطيط موارد المؤسسة².

الشكل رقم (01-01): تكامل معلومات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):



المصدر: راضية غراب وصليحة شلواي، فعالية التدقيق المحاسبي في ظل استخدام نظام (ERP)، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 6.

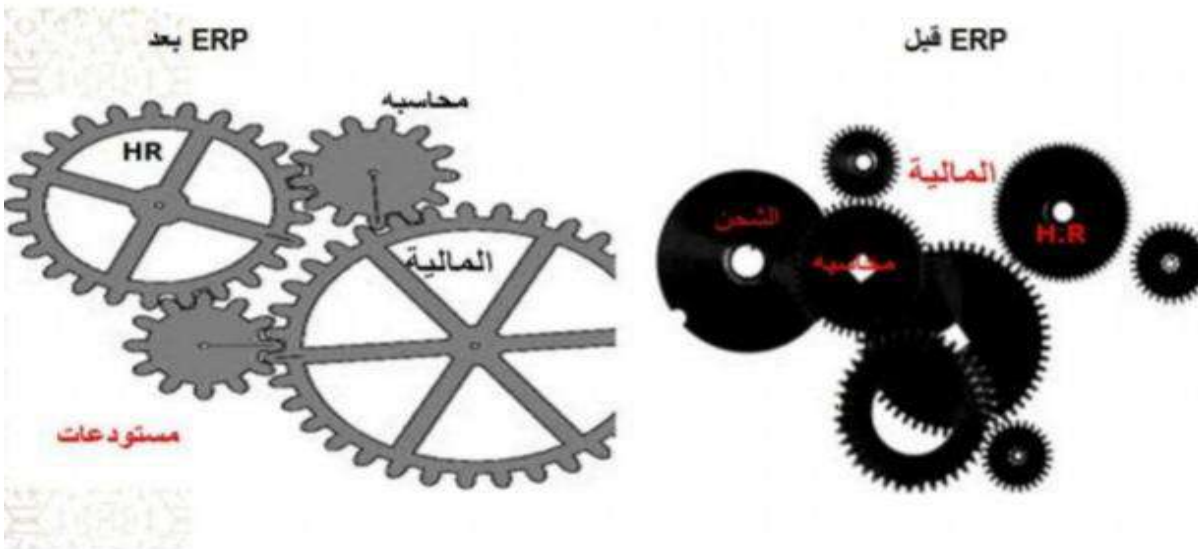
ثالثاً: خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):

اجتمعت كل التعاريف السابقة الذكر رغم اختلافها على أن نظام تخطيط موارد المؤسسة مبني على التكامل في جميع وحدات المؤسسة وعملياتها إلا أنه لا يتميز بذلك فقط بل له العديد من الخصائص التي تجعل منه الحل الأمثل لتحسين أداء المؤسسة في الوقت الراهن ومن بين خصائصه ما يلي³:

1 عامر محمد سلمان. أثر تكامل (ERP) مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، العراق، 2008، ص 259.
2 راضية غراب وصليحة شلواي. فعالية التدقيق المحاسبي في ظل استخدام نظام (ERP). مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 6.
3 لواتي خاتمة، تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، مذكرة ماستر في أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 98.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

- 1- نظام تخطيط موارد المؤسسات: هو مجموعة من البرامج المصممة من قبل الناشر لتلبية احتياجات العديد من المؤسسات وتسويقها مع خدمات إضافية كالمساعدة في التنفيذ، الصيانة، والتدريب... الخ؛
 - 2- نظام تخطيط موارد المؤسسات متكامل: الوحدات المختلفة ليست مصممة بطريقة مستقلة، يمكن أن تتبادل المعلومات وفقا للمخططات والتصميمات المتوقعة لوجهات موحدة، هذا الاتصال بين العمليات يحسن الاتساق الداخلي ويؤدي إلى تجنب ازدواجية المعالجات؛
 - 3- نظام تخطيط الموارد يركز على نظام مرجعي واحد: يعني أن كل البيانات التي تستخدم الوحدات المختلفة تحدد بطريقة واحدة ومعيارية أي نفس الشكل وتسير من قبل نوع واحد من البرامج غالبا نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية، تحدد بالمثل، الواجهة رجل -جهاز كالأوامر عن طريق الفأرة، الشاشة، لغة التحكم... الخ، تحدد بنفس الطريقة، بغض النظر عن الوحدات، هذه النمطية القوية للبيانات واللغات تبسط الاتصالات وتقلل من صعوبات تعلم المستخدمين؛
 - 4- التكيف السريع مع قواعد التشغيل: المهنية والقانونية أو الناتجة عن التنظيم الداخلي للمؤسسة والقواعد التي يملها السوق؛
 - 5- نظام تخطيط موارد المؤسسات يهدف إلى تحسين عمليات التسيير: عند تركيب عملية ناتجة عن أفضل التطبيقات في القطاع، يستفيد كذلك من خبرات أفضل المؤسسات في مجال النشاط المعني من تحليل أفضل التطبيقات، مصمم البرامج يحصل على مجموعة من القواعد التسييرية التي تشكل المعيار الفعلي لقطاع معين؛
 - 6- نظام تخطيط موارد المؤسسات معياري: منتج معياري، فقد تمت تصميم احتياجات المؤسسات المختلفة، هنا كإصدارات مختلفة حسب قطاع النشاط السيارات، الخدمات المصرفية، الجمع لغات الاستخدام، وعلاوة على ذلك تكييف المنتجات لتلبية احتياجات المؤسسة يتم عن طريق الإعداد واختيار قواعد التسيير، اختيار خيارات المعالجة، واختيار شكل البيانات... الخ؛
 - 7- نظام تخطيط موارد المؤسسات وحداتي: هو ليس تركيب متجانس ولكن مجموعة من البرامج أو الوحدات القابلة للفصل، كل وحدة تقابلها عملية تسييرية حيث أن تثبيتها وتشغيلها يمكن أن يتم بشكل مستقل.
- الشكل رقم (01-02): التكامل في وحدات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).



المصدر: محمد الصادق غطاس، تقييم مدى نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والمؤسسة الوطنية للتقريب، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص6.

رابعاً: الهدف من استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة:

انطلاقاً من التعاريف السابقة لنظام تخطيط موارد المؤسسة فإن من بين الأسباب التي تجعل المؤسسات تتبنى هذا النظام نذكر مايلي¹:

- إن استخدام المؤسسة للنظام يساعد في تحسين أداء العمليات لديها فيجعلها أكثر موثوقية وجودة وأقل تكلفة، كذلك يزيد من سرعة الاستجابة والقدرة على تحقيق الأهداف، فاستخدامه يساعد المؤسسة في أن تصبح معلوماتها في جميع وظائفها متزامنة ومتوفرة في الزمن الحقيقي وبطريقة سهلة ودقيقة؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسات هو البنية التحتية للتكنولوجيا التي يمكن أن تساعد الشركة في دمج المعلومات في جميع الوظائف والإدارات الداخلية مع الموردين والعملاء، حيث يربط جميع المجالات ووظائف الشركة الداخلية مع الموردين والعملاء، من أجل خلق علاقة وثيقة بين العملاء والموردين؛
- أن نظام (ERP) يسمح أن تكون المعلومات مشتركة بين مختلف الشركاء، ويدعم فعالية العرض وإدارة سلسلة التوريد، ويحسن من تدفق المعلومات، ومن شأن هذه الإجراءات أن تمكن الإدارة العليا من تحقيق نتائج أفضل واتخاذ قرارات تستند إلى معلومات أكثر دقة وحديثة؛
- من أسباب صنع نظام تخطيط موارد المؤسسة من قبل بعض الشركات مثل SAP وOracle وغيرها هو من أجل القضاء على مشاكل النظام القديم، وتوفير منصة تكنولوجية واحدة ومتكاملة، وبالتالي مساعدة الشركات في الحصول على ميزة تنافسية والمنافسة على الصعيد العالمي، ومع ذلك فإن تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات يتطلب تغيرات في الثقافة التنظيمية للمؤسسة مما يستغرق وقتاً طويلاً للتنفيذ وتستهلك قدراً كبيراً من المال، لذلك فإن المؤسسات دائماً تحتاج إلى معرفة بوضوح ما هو نظام تخطيط موارد المؤسسات وبأي طريقة يمكن أن يؤثر على أداء الشركة قبل التفكير في تنفيذ النظام؛
- عدة باحثين نظرو في نظام تخطيط موارد المؤسسة منذ التسعينات باعتباره واحداً من التطورات الأكثر إبتكاراً في مجال تكنولوجيا المعلومات وواحد من حلول تكنولوجيا المعلومات الأكثر شهرة في هذا الزمن، فقد أصبح من أهم المتطلبات الأساسية والعمود الفقري لعصر الأعمال الإلكترونية؛
- أدركت الشركات أنه من أجل البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال التجاؤبة العالمية يجب أن تحسن ليس فقط الكفاءة التنظيمية بل، ولكن أيضاً في أنظمة سلسلة التوريد بأكملها، وذلك لأن المنافسة اليوم لا تقتصر بين الشركات فقط؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسة يمكن أن يكون أداة مفيدة للشركات لبناء بنية تحتية قوية وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات أفضل استناداً إلى معلومات دقيقة وفي وقت محدد.

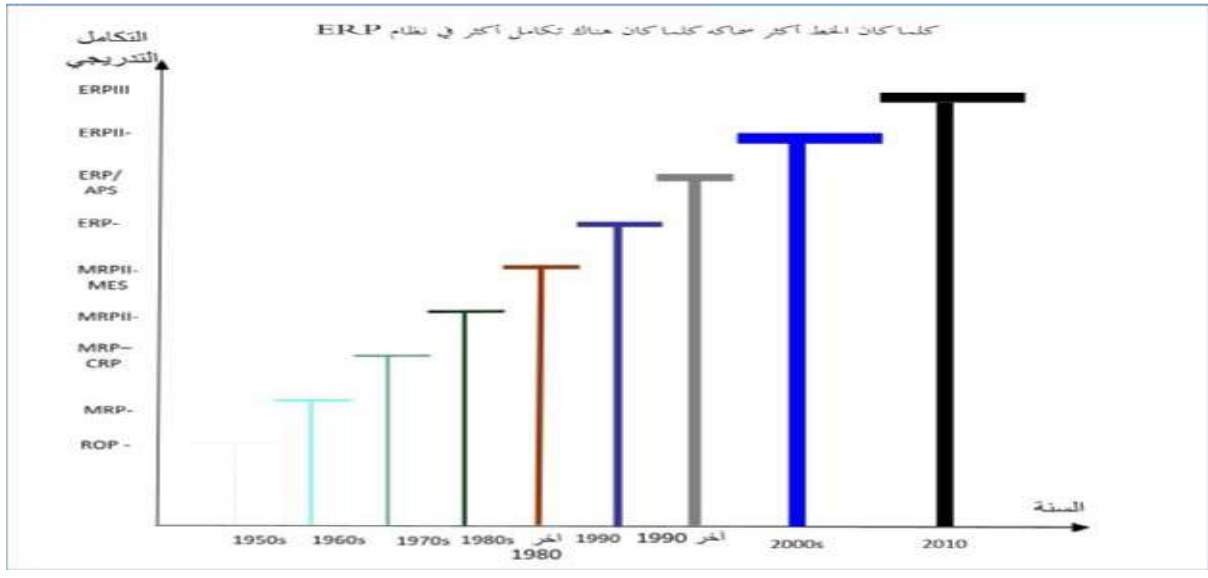
الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام موارد المؤسسة (ERP).

يعتبر نظام تخطيط الموارد (ERP) آخر جيل لسلسلة من تطورات نظم المعلومات، والتي أدخلت لأول مرة عام 1950، لإدارة الموارد وعمليات التصنيع وهي امتداد لتاريخ الثورة الصناعية، والانتقال من اليد العاملة إلى الآلات، كما هو موضح في الشكل التالي²:

¹ سارة القرزي، أنظمة ERP ودورها في رفع أداء المنظمة. مسترجع بتاريخ 10/03/2023، أنظر الرابط <https://www.mozn.ws> و Shatam Ahmad Saleh, "Critical success factors in enterprise resource planning (ERP) system implementation: An exploratory study in Oman." Electronic Journal of Information Systems Evaluation, vol18, n01, 2015, p37.

² Wickramasinghe, jayantha, The value relevance of Enterprise Resource Planning information, phd dissertation in philosophy, faculty of business, technology, & sustainable, Bond University, Australia, 2007, p20, act.

الشكل رقم (01-03): التطور التاريخي لبرمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة.



Source: Wickramasinghe, jayantha. The value relevance of Enterprise Resource Planning information, phd dissertation in philosophy, faculty of business, technology, & sustainable, Bond University, Australia, 2007, p20, act.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه والذي يمثل التطور الزمني لنظام (ERP) منذ نشأته كبرمجيات بسيطة تعالج مشاكل التخزين، حيث بدأ بالاهتمام بإدارة المستودعات وخطط الإنتاج إلى أن تطور ليشمل جميع وظائف المؤسسة في نظام واحد وبقاعدة بيانات مشتركة، ومن هذا المنطلق سنعمل على تقسيم مراحل تطور نظام تخطيط موارد المؤسسة استناداً على الشكل الموضح أعلاه كالآتي¹:

أولاً: مرحلة 1950: بدأ ظهور نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) من خلال برنامج نقطة إعادة الطلب (Roeder point systems) وهذا لتعزيز إدارة المخزون من خلال الحفاظ على أقل مستويات المخزون.

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

ثانياً: مرحلة 1960: استجابة للتطور في تكنولوجيا المعلومات وعدم قدرة (ROP) على السيطرة على المخزون ظهر نظام (MRP) Material Requirements Planning أو ما يعرف بالتخطيط للاحتياجات من الموارد، والذي يقوم على تعديل خطط الإنتاج الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى معالجة التوقع في التغير في الطلب على المخزونات، حيث كان الهدف الرئيسي من أنظمة (MRP) هو التخطيط للاحتياجات المواد وفقا للوقت المحدد وذلك بمساعدة النظم الحوسبية، ثم تم تطوير (MRP) للحساب بأكثر كفاءة للاحتياجات المواد الأولية الخام لمواجهة حالات العجز أو النقص في المخزون باستخدام أنظمة الكمبيوتر، كذلك حساب جميع الاحتياجات التشغيلية التي تتطلب التعاون والتنسيق بين مختلف الإدارات مثل (مراقبة الجودة، التمويل، المبيعات، تخطيط الإنتاج... الخ) في المؤسسة.

¹ اكمال ديدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

ثالثا:مرحلة 1970: خلال هذه الفترة ظهرت طريقة نظام التخطيط لاحتياجات القدرة الإنتاجية (PRC)، وهي طريقة محاسبية تستخدم لتحديد أقصى طاقة إنتاجية للمؤسسة، حيث يقوم (PCR) في البداية بتقييم جدول الإنتاج الذي تم التخطيط له قبل المؤسسة، ثم يقوم بتحليل القدرة الإنتاجية الفعلية للمؤسسة ثم يقارن بين العمليتين لمعرفة ما إذا كان الجدول الزمني مضبوط حسب القدرة الإنتاجية الحالية، وخلال هذه الفترة تم دمج نظام (PRC) مع نظام (PRM) حتى يكون تخطيط لمتطلبات الإنتاج يتوافق مع التخطيط لمتطلبات القدرة الإنتاجية الممكنة وبالتالي يساهم في نجاح نظام PRM.

رابعا: مرحلة 1980: في بداية الثمانينات تطور (MRP) ليشمل عمليات أوسع، ويدمج جميع العمليات في شركة ويصبح اسمه (MRP II) أي تخطيط موارد التصنيع، حيث انتشرت هذه الأنظمة مما شجع الكثير لشرائها نظرا لفائدتها في العمل، حيث يعتبر تخطيط موارد التصنيع (MRP II) طريقة متكاملة للتخطيط المالي والتشغيلي لشركات التصنيع، حيث يستخدم نظام هيكل تنظيمي يتكون من مجموعة من الوحدات تعمل على ضبط الخصائص والوظائف الخاصة بالمنظمة بأكملها على سبيل المثال: الوقوف على تصميم المنتج وتتبع جميع مواصفاته، أيضا ضمان ومراقبة الجودة، مراقبة إدارة المخزون، القدرة على العمليات الحسابية، والتحكم في التدفقات المالية، حساب المدفوعات الضريبية.

حيث يتم تنفيذ عملية (MRP II) من خلال المزيج بين الكمبيوتر والموارد البشرية، وقد استمر تطبيق هذا النظام إلى غاية أواخر سنة 1980.

خامسا:مرحلة أواخر 1980: في أواخر الثمانينات تم دمج (SEM) مع نظام (MRP2) وهو كنوع من التطور لنظام تخطيط متطلبات المواد، فأدخل نظام معلومات تنفيذ التصنيع (SEM) من أجل تتبع وتوثيق عند تحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع وأيضا فإن (SEM) يوفر معلومات تساعد صناع القرار في التصنيع حسب الظروف الحالية للمصنع من أجل تحسين الإنتاجية، بحيث تعمل (SEM) للتمكين من التحكم في عناصر متعددة من عملية الإنتاج مثل: المدخلات، الموظفين والألات.

من فوائد دمج (ESM) مع (MRP2) أنها تعمل على إنشاء عمليات تصنيع خالية من العيوب وتقدم ملاحظات في وقتها المناسب عند أي تغير في متطلبات التصنيع، كذلك توفر معلومات في مصدر واحد، تقليل النفقات، زيادة الجاهزية، دمج أنشطة سير العمل بدون ورق، انخفاض المخزون.

سادسا: مرحلة 1990: وبحلول عام 1990 تم توسيع مفهوم (MRP2) إلى ما بعد مراقبة المخزون والعمليات التشغيلية الأخرى، وتم عرض الجيل الجديد للنظام المتكامل على مستوى المؤسسة ولأول مرة ويسمى نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، حيث يوفر التكامل السلس لجميع تدفقات المعلومات في المؤسسة مثل المحاسبة المالية والموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد ومعلومات العميل. وبالتزامن مع هيمنة الإنترنت في منتصف التسعينيات، ومع موجة الابتكارات الجديدة ظهرت توجهات نحو التحول باتجاه ما يعرف ببرمجيات تخطيط موارد منظمات الأعمال القائمة على استخدام الإنترنت وبالتالي أصبح بإمكان الوصول الفوري إلى قاعدة بيانات مباشرة بدلا من فلترة واستخلاص البيانات من قواعد بيانات تشغيلية.

سابعا: مرحلة أواخر 1990: من أجل تطبيق أفضل لنظام (ERP) والتحكم أكثر في سلسلة التوريد ظهر نظام Advanced Planning Systems SAP وتم دمجها في نظام (ERP) انه نظام كمبيوتر متكامل يجعل من السهولة تحسين سلسلة التوريد بأكملها للمؤسسة، إلى التنبؤ بالمبيعات، إلى التسليم للعملاء، إلى تخطيط التوريد وتخطيط الإنتاج، أن هذا النظام بسيط التطبيق لكنه معقد لأنه لا يتكيف بسهولة مع متغيرات في الطلب على الموارد.

ثامنا: مرحلة 2000: برز نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP2) في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، اثر مقال نشرته مجموعة (Gartner Group) في سنة 2000، حيث يعتبر الجيل الثاني من حياة (ERP) لجعله أكثر شمولا، وهو نظام قائم على الإنترنت يوفر الوصول بالسرعة اللازمة لنظام تخطيط موارد المؤسسة لأي موظف وأي شريك خارجي، فقد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

انتفضت جميع الشركات للتخلص من الأنظمة التقليدية وتحل محلها نظام (EER2) الشامل، الذي نجح في دمج الوظائف الأخرى مثل: إدارة سلسلة التوريد، إدارة العلاقات مع العملاء، ذكاء الأعمال، وتطورت استراتيجيات إدارة الأعمال من التركيز على العمليات الداخلية إلى التركيز أيضا على العمليات الخارجية.

وفي سنة 2009 ظهرت الحوسبة السحابية (Cloud computing) كتحول هيكلي في سوق البرمجيات، بناء على مبادئ بنيت على الانترنت وهذا كان تمهيدا لدخول جيل جديد من أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP3).

تاسعا: مرحلة 2010: وهو نظام تخطيط موارد المؤسسة الجيل الثالث المستخدم عالميا في الوقت الحالي (ERP III) ويعتبر امتداد للجيل الثاني، وهو يمثل مرحلة مهمة لزيادة تحسين العلاقات مع العملاء من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات المناسبة لجذبهم للمؤسسة والمشاركة المباشرة والنشطة في تنفيذ عمليات أعمال الشركة، حيث يوفر نظام الجيل الثالث استخدام تقنيات الانترنت مع التركيز على استخدام تقنيات الأنظمة السحابية، فظهور الجيل الثالث جاء كحل نموذجي مصمم لضمان عمل المؤسسات استجابة لاحتياجاتهم في تنقل المؤسسة والموظفين.

من خلال مراحل التطور التاريخي التي مر بها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) نلاحظ أنه اكتسب اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات مع مرور الزمن وأصبح أكثر انتشارا لما له من خصائص وقدرة على حل المشكلات المتعلقة بالأعمال، خاصة مع ظهور تكنولوجيا الأنظمة السحابية واستخدام ذكاء الأعمال BI، مما يجعله نظام قابل للتطور خلال الفترات القادمة حسب متطلبات الشركات.

الفرع الثالث: أهمية ومتطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

تعد أنظمة تخطيط موارد المؤسسة من أهم الموارد التي تحتاجها كل المنظمات وبجميع أنواعها كونها تساهم في تحقيق الفعالية في أداء المؤسسات وتبسيط إجراءات العمل وغيرها الكثير، ما جعلها تحظى باهتمام كبير خاصة من مديري الشركات الذين يسعون لتوفير جميع متطلبات تطبيق النظام من أجل ضمان تحقيق أقصى استفادة من تبنيه وهو ما سنتطرق له من خلال هذا الفرع.

أولا: أهمية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

نظرا للفوائد والمنافع التي تقدمها نظم تخطيط موارد المؤسسة تزايد الاهتمام بنظام تخطيط موارد المؤسسة نظرا للأهمية الكبيرة التي يكسبها في ظل أنظمة المعلومات والاتصالات المنتشرة حاليا، والتي تظهر من خلال مايلي¹:

- تعتبر نظم (ERP) من أهم النظم الحديثة في مجال تشغيل البيانات وتوفير المعلومات؛
- وجود نظام (ERP) في المؤسسة هو الحل الأمثل في استمرارية التحسين في زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، سواء كانت المؤسسة تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع أو غيره من المجالات؛
- نظام (ERP) في المؤسسة يمنحها أدوات فعالة لمراقبة وتلبية احتياجات المؤسسات ومتطلبات السوق بدقة وسرعة؛
- يعتبر نظام (ERP) كقاعدة بيانات موزعة يدعم تدفق المعلومات عبر المنشأة بتزويد بيئة موحدة لعمليات المنشأة، وقاعدة البيانات التشغيلية التي تدعم الاتصالات؛

¹حسام سلام جاسم محمد، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) على جودة التقارير المالية للشركات دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، الخرطوم (السودان)، 2017، صص 24-25، وراضية غراب وصلبحة شلواي، مرجع سبق ذكره، صص 12، و ساعد والي وأحمد دربان، دور نظام المعلومات في تحسين كفاءة الأنشطة اللوجستية (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP نموذجاً)، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، بومرداس (الجزائر)، 2022، صص 588-589.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

- يعتبر نظام (ERP) أكثر النظم الموسمية التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة نشاطها؛
- نظام (ERP) يساعد المؤسسات على إدارة مواردها بطريقة فعالة وفي الوقت نفسه خدمة الزبائن بشكل أفضل؛
- يسهل نظام (ERP) عملية تتبع الأوامر في جميع المراحل، فعندما تستلم المؤسسة أمر إنتاج فإنها باستخدام هذا النظام تستطيع تتبع هذا الأمر، مما يساعدها في الحصول على معلومات تفصيلية عن الزبائن واستراتيجيات التسويق؛
- خفض المعاملات الورقية وتحويلها إلى رقمية وانجاز المهام بسرعة؛
- إتاحة المعلومات المتعلقة بعمل المؤسسة لكافة العاملين لتسهيل إجراءات العمل كل حسب حاجته لها؛
- سرعة اكتشاف الأخطاء وإصلاحها؛
- سهولة تغيير آلية العمل للمؤسسة، وتوسعها بسرعة وتحويلها لدخول أسواق جديدة؛
- تساعد على دمج سلسلة الأعمال الأساسية وتحقيق التميز في بيئة الأعمال المتطورة، ما يساعد على دعم كفاءة التشغيل وزيادة جودة المنتجات بالتالي زيادة ربحية المؤسسات، من جانب آخر فهذه النظم لها فوائد إدارية تتعلق بتقليل الوقت الضائع الذي يحتاجه المحاسبون للوصول للبيانات المطلوبة بالتالي يمكن استغلال الوقت الفائض في تحليل البيانات، ما يؤدي إلى كفاءة في اتخاذ القرارات الصحيحة بشكل أكبر؛
- تزيد هذه النظم من كفاءة الموظفين ونتاجيتهم، وهي فوائد هامة تؤدي إلى إضافة قيمة لأي مؤسسة مطبقة لها مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها؛
- إضافة إلى ذلك له عدة فوائد منها فوائدها مادية مثل: انخفاض تكاليف المخزون، تكاليف النقل والصيانة وتكاليف تكنولوجيا المعلومات، تحسين خدمات التوصيل وزيادة الأرباح، وفوائد غير مادية مثل: زيادة قدرة إدراك العملاء، والتكامل العالمي وطلب المرونة.

ثانيا: متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)

هناك اختلاف كبير بين المؤلفين في تحديد متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، إلا أن هناك اتفاقا حول بعض المتطلبات والتي نذكر منها ما يلي¹:

- **التوافق بين نظام (ERP) وعمليات المؤسسة:** يجب على المنظمات الاهتمام بضرورة تناسب العمليات المبنية داخل هذا النظام مع الهيكل التنظيمي لها، وكذلك بضرورة توافق العمليات المبنية في النظام مع جميع الممارسات المهنية في المنظمة، وقدرتها على تلبية الحاجة إلى التكامل بين جميع أقسام المنظمة من جهة، وتحقيق التكامل بين جميع الوظائف من جهة أخرى، وفي الأخير يجب أن تتوافق العمليات المبنية داخل النظام مع احتياجات العملية الرقابية داخل المؤسسة، باعتبار أن ذلك سيمكن أصحاب القرار من الوقوف على نقاط الضعف و القوة في كل الأنشطة والأعمال؛
- **دعم موردي النظام:** إن اختيار المورد المناسب من شأنه ضمان نجاح تنفيذ النظام، خاصة إذا كان هناك استجابة لدى موردي النظام لمتطلبات واستفسارات المنظمة المتعلقة بتطبيق النظام من جهة، ولديهم الكفاءة التقنية والمعرفة بالعمل الإداري

¹نور الدين مزهودة، **دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP**, مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 09، الجزائر، 2019، ص 224-225، ورضوان بوزوالغ وفواز واضح، **مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**, مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 13، عناية، 2020، ص 578-579 بتصرف.

وآلياته من جهة أخرى، كما أن مشاركة موردي النظام المنظمة في تطبيق النظام من شأن ذلك أن يساهم في النجاح، إلى جانب ذلك فإنه يجب على موردي النظام متابعة مراحل التنفيذ خطوة بخطوة، لاسيما المراحل الأولى لأن ذلك سيعزز ثقة المنظمة في النظام، ولا يجب أن يتوقف دعمهم عند هذا الحد، بل يجب عليهم تخصيص وتنظيم دورات تدريبية لفائدة مستخدمي النظام خصوصا الأفراد العاملين به؛

- **دعم الإدارة العليا:** يعتمد نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات على الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا، لأن هذا الدعم والالتزام سوف تظهر نتائجه على كل المستويات الإدارية، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتصور نجاح تطبيق النظام بدون دعم ومساندة كاملة من طرف الإدارة العليا، فهي التي تدرك أهمية وفوائد تطبيق النظام، وهي من يسعى إلى توفير الإمكانيات و الموارد اللازمة له، لذلك يجب عليها العمل على تحقيق التكامل بين جميع الوظائف المعنية من جهة، والمشاركة خطوة بخطوة في مراحل تطبيق النظام وتقييمه من جهة أخرى، وهذا ما يعرف بالالتزام لدى جميع مسؤولي المنظمة والقائمين عليها بتطبيق النظام؛

- **الاتصال:** يساعد الاتصال على متابعة التنفيذ ومعالجة المشاكل التي قد تواجه هذه العملية، لذلك يجب أن تدرك المنظمة أهمية الاتصال لتحسين عمليات تطبيق النظام من جهة، والعمل على توفير بنية تقنية سليمة تسمح بالتواصل بين فريق نظام والمستخدمين لهذا النظام من جهة أخرى، وهذا لن يتحقق إذا لم تعمل المنظمة على إنشاء قنوات اتصال فعالة بينها وبين مورديها بهذا النظام، بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية الاتصال تكمن في كونه يساهم في تحديد أوجه القصور في تطبيق النظام؛

- **إدراك فوائد النظام:** نجاح النظام يرتبط بحجم الفوائد التي ستحصل عليها المنظمة والفرد على حد سواء، لذلك يجب أن يكون النظام قادر على تحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن والموردين من جهة، وان يساهم في تحسين العلاقات مع مختلف المتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى، كما أن هذا النظام سيساعد المنظمة على توفير معلومات ذات جودة عالية لأصحاب القرار وتسهيل إنجاز المهام وخفض الوقت اللازم لأدائها، مما يضمن تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف؛

- **التدريب:** يجب على المؤسسة أن تعمل على تدريب الأفراد حول كيفية استخدام نظام (ERP) من جهة، وان يعمل على تولى هذه المهمة أفراد مختصين وذوي مستوى عالي من الكفاءة من جهة أخرى، باعتبار أن العملية التدريبية ستساهم في تحسين مهارات وقدرات العاملين على إنجاز الأعمال المتعلقة بتطبيق النظام، لذلك يجب وضع برامج تدريبية كافية ومفيدة للأفراد، مما يتضمن حل المشكلات المحتملة في تطبيق نظام (ERP)؛

- **التغيير وإعادة هندسة العمليات:** يجب على المؤسسة أن تعرف كيف يمكن لها إدارة التغيير، وذلك يجعل كل الأفراد مستعدون للتغيير الذي سيأتي مع تطبيق نظام (ERP) من جهة، وسعي إدارة المنظمة إلى توجيه الجهود نحو إنجاز هذا التغيير من جهة أخرى، حيث يجب على المنظمة القيام بكل التعديلات التي تراها ضرورية على العمليات لتتماشى وتطبيق نظام (ERP)، مع ضرورة الحرص على توضيح الإجراءات التي يجب إتباعها، لاسيما عند إجراء التغييرات التي تمس الأنشطة من أجل التطبيق السليم لنظام.

وبصفة عامة يمكن القول كما أشار إليه كاظم وعزام سنة 2010 أن رغبة العاملين في استخدام النظام الجديد وقناعتهم بأن استخدامه سيؤدي إلى نجاح المنظمة، تعتبر إحدى الصفات الواجب توافرها في المنظمة المطلوب تأهيلها لاستخدام نظام تخطيط الموارد المنظمة، لان التغييرات المطلوب إحداثها تتم على نطاق واسع وتؤثر على كل فرد في المنظمة.

الفرع الرابع: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأهم الشركات الموردة له.

إن مصطلح نظام تخطيط موارد المؤسسة يشير إلى نظام برمجيات يسمح للمؤسسة بتبادل البيانات والممارسة المشتركة من خلال أتمتة ودمج جميع عملياتها للوصول إلى المعلومات في الوقت المحدد، وبالتالي يؤثر ذلك على أداء المؤسسة ويعكس رؤية مشتركة في جميع مستوياتها، فهو نظام متكامل يتكون من مكونات وظيفية تشترك في قاعدة بيانات واحدة وتختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة ومتطلبات عملها، إضافة إلى المكونات التكنولوجية والتي سنتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

أولاً: المكونات التكنولوجية:

وتشمل جميع الموارد التي تدخل ضمن مكونات الحاسوب وتسييره على النحو التالي¹:

- 1- موارد المعدات:** وتتمثل في جميع المعدات والموارد المستخدمة في معالجة البيانات وتتضمن أجهزة الكمبيوتر والآلات الحاسبة، وحدات إدخال مثل (لوحة المفاتيح، الفأرة، شاشة اللمس) وغيرها إضافة إلى وحدات الإخراج مثل (الطابعات، الشاشات، الوسائط الصوتية)، وكذا تشمل شبكات الاتصال والمعدات المربوطة بوسائط الاتصال.
- 2- موارد البرمجيات:** هذه البرمجيات آليات ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم وحداته ببعضها. ويضم هذا النوع من البرمجيات برامج تشغيل والتي هي عبارة عن سلسلة التي تعدها المؤسسات المصنعة وتخزن فيها داخلياً، كما تعد جزءاً لا يتجزأ من الحاسوب نفسه.

3- الموارد البشرية: هي مجموعة بيانات مختلطة ببعضها أو معلومات مخزنة على أجهزة ووسائل تخزين البيانات، وقد تكون قواعد البيانات متعلقة بالأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات وبيانات تتعلق بالتكاليف أو معلومات تخص المتعاملين وغيرها وقد تأخذ أشكال مختلفة.

4- موارد الشبكات: وهي عبارة عن قنوات اتصال (سلكية أو لاسلكية)، تستطيع أن تربط الأنظمة والعنود والأجهزة ببعضها البعض.

ثانياً: المكونات الوظيفية: تتمثل المكونات الوظيفية لنظام تخطيط موارد المؤسسة فيما يلي:

1- نظام إدارة الموارد المالية: وهي أهم وحدة تعتبر العمود الفقري لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، حيث أن كل العمليات الحاصلة سواء عن الشراء أو الإنتاج أو المبيعات تثبت آلياً في حساب الأستاذ العام وفي القوائم المالية، ومثال ذلك أنه بعد إصدار فاتورة العميل من قسم المبيعات، يتابع حساب المدينين في الإدارة المالية حتى تتم عملية تحصيل الفاتورة، وتسجيل الدفعة وتثبيت أثرها على الحسابات، وكذلك بعد إصدار فاتورة المواد تتابع أيضاً في حساب المدينين مع متابعة الدفعات للتسديد في الوقت المناسب، ومنه فإن نظام إدارة الموارد المالية والمحاسبية يقوم بالمهام التالية²:

- متابعة ممتلكات المؤسسات المالية، وانسيابية التمويل؛
- يساعد على متابعة أعمال الحسابات القابلة للاستلام، وتحليل السندات والأوراق التجارية، والموازنة، وتخطيط الأرباح.

¹ عبد الله عقدي وعبد الغني عيساوي، أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي للمؤسسة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار (الجزائر)، 2021، ص 08.

² مساعد والي وأحمد دربان، مرجع سبق ذكره، ص 590.

2- نظام إدارة الموارد البشرية: وهي كذلك جزء لا يتجزأ من نظام تخطيط موارد المؤسسات، فهي تقوم بأتمتة عمليات إدارة شؤون الموظفين، فهذه الوحدة تركز على التحكم الآلي في جميع مهام الموارد البشرية، حيث يركز فؤاد الشرايبي أهم النقاط العديدة التي يقوم بها هذا النظام كما يلي¹:

- تؤمن سجلات العاملين، ومتابعة مهارات العاملين؛
 - دعم التخطيط لتعويضات العاملين وبعض أهم المتطلبات القانونية؛
 - التطوير والتدريب المهني وتخطيط الموارد البشرية؛
 - تؤمن نظم الإمتيازات ونظم التعويضات، ونظم السيرة المهنية.
- ووجود نظام تخطيط موارد المؤسسة يساعد المؤسسة على توفير نظام موارد بشرية مركزي يساعد في تتبع ساعات العمل ويساهم في تقييم أداء العاملين في المؤسسة وتطويرهم.

3- نظام إدارة سلسلة الإمداد: ظهر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد " Supply chain managment (SCM) " في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1990، حيث يعتبر من بين أحدث التوجهات المتبعة في مجال إدارة الأعمال². ويعرف هذا المفهوم على أنه: " الطريقة التي تسيّر بها تدفقات المواد والمعلومات بهدف تحقيق الأمثلية في عمليات التوريد، والإنتاج، والتوزيع في آن واحد، وهذا بإشراك العملاء والموردين في تحديد الشروط التي تنجز فيها عمليات الإمداد من أجل تحقيق الأهداف التجارية والاقتصادية والتقنية للمؤسسة"³.

ومن أهم فوائد إدارة سلسلة الإمداد (SCM) ما يلي⁴:

- تخفيض تكلفة التوريد وتكاليف الرأسمالية؛
- زيادة الحصة السوقية والمبيعات؛
- زيادة الربح الحدي للمنتجات وزيادة التدفقات النقدية للمنظمة؛
- زيادة الكفاءة والتنمية على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بشكل ممتاز؛
- تعزيز الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم.

4- نظام إدارة العلاقات مع العملاء: (CRM) تعرف على أنها " عبارة عن قاعدة بيانات كبيرة تقوم على حفظ كل المعلومات عن العملاء (الحاليين والمحتملين)، مثل بياناتهم الشخصية وطرق الاتصال بهم، وكذلك حفظ كل المراسلات مع كل عميل (تاريخها، محتواها ونتائجها)، وتسجيل كل ما يترتب على الاتصال بكل عميل، من أمر الشراء أو الفاتورة المستحقة أو شكوى من منتج"، فالعميل هو أي فرد يريد التعامل مع الشركة ويطلب مبيعاتها، أو قد يكون مؤسسة حكومية أو شركة صغيرة، أو بائع تجزئة.

¹ عبد الله عقدي وعبد الغني عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² خطيب سيدي محمد بومدين، إنعكاسات تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان، جامعة تلمسان، المجلة المغاربية للاقتصاد والماناجمنت، العدد 04، 2017، ص 68.

³ المرجع نفسه.

⁴ عمر ومصطفى محمد حسين، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 11، 2019، ص 460.

الشكل رقم (01-04): نموذج إدارة العلاقة مع العملاء (CRM).



Source: Ihab hemed. Customer Relationship Management (CRM), retriever 15/03/2023, <http://4itmanonly.blogspot.com/2015/09/customer-relationship-management-crm.html?m=1>.

انطلاقاً من النموذج نلاحظ أن إدارة العلاقات مع العملاء تنقسم إلى خمسة أقسام رئيسية مع الاختلاف في طريقة كل قسم وكيفية ترابطه مع الآخرين ذلك حسب نوعية نشاط المؤسسة، وتمثل في¹:

- **التسويق:** يرتبط بدائرة المبيعات على وجه الخصوص حيث تقوم بعمل خطط تسويق، وحملات من خلال (الموقع، الإيميلات، الشيكات الاجتماعية، الرسائل القصيرة)، كما تعمل على اكتشاف فرص بيع مع العملاء المتوقعة والناجحة والخاسرة، وربطها بشكل مباشر مع حسابات خاصة بالعميل ورجال المبيعات، إضافة إلى دراسة المنافسين ومعرفة إستراتيجيات التسويق المتبعة؛
 - **المبيعات:** متابعة وإدارة كافة المعاملات الخاصة بالبيع (الفواتير، الخصومات، خطط البيع)؛
 - **خدمة العملاء:** تقديم الخدمات والدعم للعملاء قبل وبعد عملية البيع بواسطة نقطة تواصل مباشرة (المحادثات، المكالمات الهاتفية... الخ)، متابعة المشاكل ودراسة كل المراجعات والمقترحات الخاصة بالعملية من خلال قاعدة بيانات خاصة بالأسئلة المتكررة لديه؛
 - **حسابات العملاء والوثائق:** متابعة سجلات العملاء والعمليات، وهذه الإدارة تتواصل مع كافة الإدارة الخاصة بالمبيعات والتسويق والولاء لتوضح سجل كامل عن العميل في شكل مستندات مرفقة وإرسالات خاصة بالمؤسسة؛
 - **الولاء:** تعمل من أجل تقييم، مكافأة، وإظهار العملاء أكثر ولاء وإعطائهم خصومات خاصة وصالحية... الخ.
- نظام تخطيط موارد المؤسسة يعمل على توفير قاعدة بيانات مشتركة تجعل من نظام إدارة العلاقات مع العملاء نظام مركزي هدفه الربط بين الأقسام (التسويق خدمة العملاء، المبيعات... الخ)، مع بعضها البعض بحيث تكون المهام محدودة بوضوح لكل مستخدم مما يوفر للمؤسسة المعلومات الكاملة حول عملاءها من أجل تلبية متطلباتهم بشكل أفضل والحصول على ولائهم.
- 5- نظام إدارة المخزون:** تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف المهمة التي تمارسها المنشآت الصناعية والتجارية والخدمية على حد سواء، حيث تعتبر إدارة المخزون أنها تلك الإدارة التي تتولى بذل الجهود للإحتفاظ بالأصناف، والعمل على بقاء تلك الأصناف على حالها حين طلب إستخدامها.

¹Ihabhemed, Customer Relationship Management (CRM), retriever 15/03/2023, <http://4itmanonly.blogspot.com/2015/09/customer-relationship-management-crm.html?m=1>.

6- نظام إدارة التخطيط ومراقبة الانتاج: تستخدم هذه الوحدة في التنفيذ والسيطرة على مختلف المراحل والمهام والمنهجيات المستخدمة في تخطيط الإنتاج وعملية الإنتاج نفسها¹.
يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال مكوناته التكنولوجية والوظيفية على خلق التكامل والانسجام التام بينهما حيث أنها تعتمد على بعضها البعض من أجل تغطية جميع أعمال المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال توفر العناصر البشرية المناسبة والتخطيط الجيد إضافة إلى توفر جميع المعدات اللازمة للبنية التحتية للنظام.

ثالثاً: أهم الشركات الموردة للنظام

من أبرز الشركات التي قامت بتطوير أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) مايلي²:

1- شركة **SAP**: تأسست هذه الشركة عام 1972، وتعتبر الأولى في هذا المجال حيث تستهدف الشركات الكبيرة في جميع القطاعات مثل (SAP Net Weaver، my SAP Business Suite)، يقع مركز الشركة الرئيسي في ألمانيا Walldorf، يعمل في الشركة أزيد من 32000 شخص في أكثر من 50 بلد، كما تقدم منتجات للشركات الصغيرة والمتوسطة مثل SAP Business One.

2- شركة **Oracle**: تتواجد هذه الشركة في كل قطاع تقريباً في كافة أنحاء العالم، تقدم حلولاً حسب القطاع وهذا بمساعدة PeopleSoft التي استحوزت عليها عام 2004 و Sun2009، يعمل في الشركة 40.000 شخص في أكثر من 100 بلد. يقع المركز الرئيسي للشركة في Redwood Shores، California.

3- شركة **INFOR**: تعتبر الشركة الثالثة في المجال بإيرادات تتجاوز 2.1 مليار دولار، يقع مركز الشركة في جورجيا ونيويورك، وهي الشركة العاشرة عالمياً بالنسبة للبرامج مع أكثر من 8100 موظف و 70.000 عميل ومكاتب في أكثر من 164 بلد في جميع أنحاء العالم.

4- شركة **Microsoft**: وهي شركة أمريكية طورت نظام "Microsoft Dynamics"، ومن أهم مميزاته أنه متوافق جداً مع منتجات مايكروسوفت، وتستخدم قواعد بيانات SQL، SERVER، وهو نظام متكامل للعديد من الوظائف المالية، المحاسبة، الانتاج، التوريد، والموارد البشرية.

5- شركة **LAWSON**: تأسست هذه الشركة عام 1975، تخدم الشركة عملاء في كافة القارات ويقع المركز الرئيسي للشركة في Minnesola، St. Paul. تقدم الشركة نظام متكامل كذلك مختلف الوظائف المالية، المحاسبة، الانتاج، التوريد، والموارد البشرية.

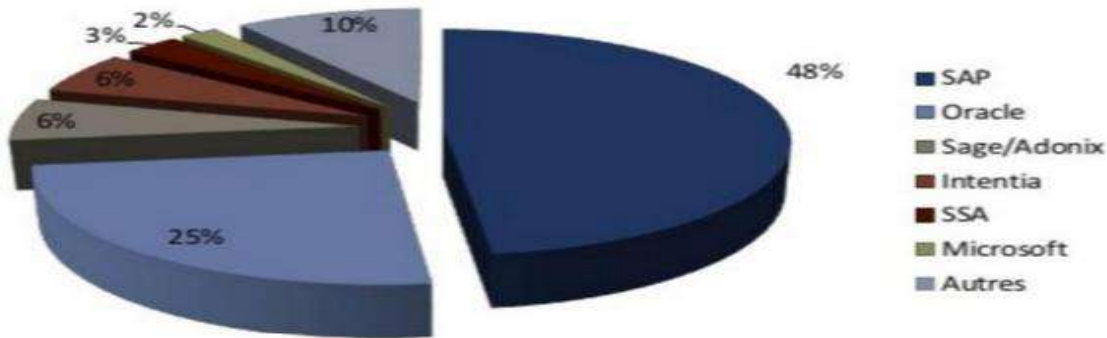
¹ كمال ديدة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² محمد الصادق غطاس، تقييم مدى نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار والمؤسسة الوطنية للتقريب، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص 12.

6- شركة SSA GLOBAL: استحوذت شركة SAA على شركة Baan عام 2004 لتكبر بهذا حجم الشركة للضعف، تهدف الشركة لتقديم حلول لأهداف معينة في الشركة على المدى القصير، يقع مركزها في شيكاغو مع مكاتب في جميع أنحاء العالم.

7- شركة EPICOR: تركز هذه الشركة على حلول للشركات المتوسطة الحجم في جميع أنحاء العالم، تقدم حلولاً لقطاعات معينة مثل التوزيع، التصنيع، المشافي، يقع مركز الشركة الأساسي في كاليفورنيا. يوضح الشكل الوالي الحصة السوقية للشركات الموردة لأنظمة تخطيط موارد المؤسسة كما يلي¹:
الشكل رقم (01-05): الموردون الرئيسيين لنظام (ERP) في السوق.

Principaux Éditeurs d'ERP sur le Marché - Monde



المصدر: خالد رجم، تخطيط موارد المؤسسة، محاضرات في مقياس أنظمة المعلومات، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 24.

الفرع الخامس: تقييم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

عند الحديث عن نظام تخطيط موارد المؤسسة دائما ما يتم طرح السؤال التالي "ما هي فوائد استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات؟"، وكذا "ماهي المعوقات التي من شأنها أن تواجه تطبيق النظام؟" وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفرع.
أولا: إيجابيات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة.

من أبرز ما يميز نظام تخطيط موارد المؤسسة عن غيره أنه²:

- يعتبر إنجازا كبيرا في مجال تطوير تقانة المعلومات؛
- يساهم في تقديم حلول للمشاكل والتطبيقات العملية؛
- يعتبر نظاما فعالا في مجالات تجميع وتحليل وتخزين البيانات والمواقع الوظيفية والجغرافية مطبقا نظم الحاسوب؛

¹ خالد رجم، تخطيط موارد المؤسسة. محاضرات في مقياس أنظمة المعلومات، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 24.
² نعيمة بيسي، المؤسسات الجزائرية في مواجهة تحديات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 24، العدد 01، الجزائر، ص 346، وتامر رشاد بركانت، عالم تخطيط موارد المؤسسات، كتاب الكتروني، غير منشور، الامارات العربية المتحدة، ابو ظبي، 2012، ص 06.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

- يكون نظام تخطيط موارد المؤسسة بديلا لنظم المعلومات المتداولة والقديمة اذ يزيل مجموعة كبيرة من التكاليف ويقدم الحلول للمشاكل التي تواجه الزبائن؛
- يساعد في تخفيض أوقات تسليم السلع للزبائن فإذا كانت برمجيات التصميم بإستخدام الحاسوب تقوم بتسليم المنتج خلال أسبوعين فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يساعد في شحن 98% من الطلبات خلال يومين فقط؛
- يساهم في تدقيق الفحص المخزني، اذا قامت مؤسسة (IBM) بتطبيق النظام محفظا اوقات عمليات الفحص إلى ثلاث ثواني بعد أن كانت تنجز بعشرين ساعة؛
- القابلية لانسياب العمليات وتدقق العمل؛
- تحسين القدرة على التوقع وتحديد الاتجاهات؛
- التقليل من التكلفة؛
- تحسين مستويات الكفاءة الإنتاجية؛
- قابلية للمشاركة في البيانات بسهولة بين الإدارات المختلفة للمنظمة؛
- إتمام جميع العمليات في الشركة.

ثانيا: معوقات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

تتلخص معظم المعوقات التي تواجه تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة فيما يلي¹:

- غياب الراعي التنفيذي: بما أن تخطيط موارد المؤسسة يتقاطع مع كل الوظائف داخل المؤسسة فإن التنفيذ يحتاج إلى شخص له صلاحيات وسلطة لجمع كل الوظائف التنفيذية مع بعضها البعض، اذ يجب أن يتواجد أشخاص يتم توجيههم وتكريسهم في إتجاه المشروع؛
- عندما تكون وجهة النظر تجاه مشروع المؤسسة على أنه مجهود تكنولوجي معلوماتي أو أنه بذل مجهود في إتجاه الأتمتة أو المالية أو التصنيع أو سلسلة التوريد؛
- عندما لا يتوفر مدير متفرغ بدوام كامل لكل الوقت من أجل تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة؛
- عدم تقدير تعقيد النظام، ومعرفة المتطلبات بشكل جيد؛
- عدم دخول الموظفين بشكل حقيقي بالنظام؛
- الاعتماد على شركات البرمجة والمستشارين بشكل كلي؛
- تحميل البرنامج فوق المحتمل وتوقع النتائج سريعا؛
- عدم الاستعانة بالمستشارين وأصحاب الخبرة؛

¹أكرم فوزي زروق ونسيم غول، أثر تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تفاعل أنظمة المعلومات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021، صص 43-45.

- الافتقار إلى المستندات وتوثيق إجراءات التنفيذ أو قصورها؛
- نقص أو قصور أو فقدان الاتصالات الداخلية بواسطة أعلى تنفيذي فيما يتعلق بما يتضمنه المشروع.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتميز الأداء المؤسسي.

بعد كل التغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال المعاصرة والمنافسة الشديدة التي تفرض على المنظمات تحقيق أداء أفضل يخلق لها ميزة تنافسية مختلفة عن نظيراتها من أجل تحقيق الاستمرارية وضمان البقاء، أصبح التميز ضرورة حتمية لا بد من تحقيقها وليس خيارا للمؤسسات وأضحى مصدر اهتمام جل المنظمات ليتصدر قائمة أهدافها وأولوياتها التي تسعى لتحقيقها، ومن هنا سنتناول في هذا المطلب الإطار المفاهيمي لتميز الأداء المؤسسي، من خلال التطرق لمفهومه وأهم أنواعه وكذا عرض أشهر نماذج التميز المعتمدة لتقييم الأداء.

الفرع الأول: مفاهيم عامة للأداء المؤسسي وأنواعه.

لا طال ما شغل الأداء إهتمام الباحثين على مر الزمن وعلى جميع مستوياته بإعتباره مقياس لمدى نجاح المنظمة في بلوغ ما تصبو إليه وهو ما نتج عنه العديد من المفاهيم المختلفة حول الأداء المؤسسي، وبالتطرق الى مفهومه لا بد من الحديث عن مفهومين مرتبطين به إرتباطا وثيقا فلا يمكن التكلم عن الأداء المؤسسي دون أن نتكلم عن الكفاءة والفعالية لما لهما من أهمية في تحقيق التفرد للمؤسسات.

أولاً: تعريف الأداء المؤسسي.

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، حيث يركز هذا المفهوم على الطرق التي تمكن المؤسسة من بلوغ غاياتها والصيغ التي تعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاحها في ذلك.

كما أن الأداء يعني في الحقيقة "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"، فهو مفهوم واسع يحوي العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية، وغيرها من العوامل المرتبطة به، لذلك فإن الأداء يمثل "النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير موضوعية حسب متطلبات نشاطها"¹.

عرف Peterson et al سنة 2003 الأداء المؤسسي بأنه: "قدرة المنظمة على إستخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

¹ احسن رافع. متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص39.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

كما عرفه مخيمر وآخرون سنة 2000 بأنه: "المنظومة المتكاملة لتنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"¹، حيث يتوافق التعريفين السابقين في أن الأداء المؤسسي يتعلق بتكامل عمليات المنظمة وكفاءة إستغلال مواردها ضمن التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها وذلك من أجل تلبية حاجيات المجتمع.

كما أشار الكساسبة الى أن: "الأداء يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في كل من أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة التي تزاوّل فيها نشاطها"².

ويعرف الأداء المؤسسي أيضا على أنه: "الكفاءة والفعالية للوصول الى مستوى معين من النتائج المحققة خلال مدة زمنية معينة، شرط وجود القدرة والرغبة وتوفير المتطلبات الضرورية للوصول إلى ذلك"³.

وهناك من عرفه على أنه: "عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والإستمرار في بيئتها"⁴.

كما عرف الأداء المؤسسي بأنه: "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"⁵.

يعرف David الأداء المؤسسي أيضا على أنه: "مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة"⁶.

انطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج أن لمفهوم الأداء عدة تعاريف اختلف فيها الباحثين، فهناك من يربط المفهوم بكل من الكفاءة والفعالية وهناك من يعتبر أنه نتيجة لتفاعل المؤسسة مع عناصر بيئتها، كما يرى البعض الآخر بأن الأداء مرتبط بثلاثة أبعاد رئيسية (أداء الأفراد، أداء الوحدات التنظيمية، وأداء المنظمة)، ومن خلال ذلك يمكننا إستخلاص تعريف شامل للأداء المؤسسي وهو أنه: "مفهوم يعكس مدى قدرة المنظمة على إستغلال مواردها المتاحة بجميع أنواعها بكفاءة ضمن البيئة التي تتفاعل معها لبلوغ أهدافها المرجوة وضمان الإستمرارية والبقاء أمام منافسيها، وذلك بتحقيق مخرجات وفق المعايير والأسس التي تتناسب مع إستراتيجيتها المخططة".

ثانيا: مفاهيم مرتبطة بالأداء المؤسسي (الكفاءة والفعالية).

1- مفهوم الكفاءة: يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الإقتصادي الإيطالي باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث أصبح يعرف "بأمثلية باريتو"، وحسبه "فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفى أو تخصيص غير كفى، وأي تخصيص

¹ أسماء مروان الفاعوري، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص28.

² نورالدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP" نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص49.

³ المرجع نفسه، ص51.

⁴ أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO، مذكرة ماجستير في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2014، ص5.

⁵ أنور صياغ وطالب أحمد سايج، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء-كهريف-تقوت، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص9.

⁶ كمال ديدة، مرجع سبق ذكره، ص47.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

غير كفى للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة. واللاكفاءة تعني أن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة¹، حيث يمكن تلخيص الكفاءة في الصيغة التالية¹:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المنجزة (المخرجات)}}{\text{الموارد المستخدمة (المدخلات)}}$$

كما عرف الحصيات الكفاءة على أنها: "العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تعبر عن قدرة المنظمة في إستغلال مواردها إستغلالاً أمثلًا"، ومنه فإن المؤسسات التي تعتمد على الإهتمام بالكفاءة والفعالية في تأدية أداؤها يمكنها تحقيق تميز في الأداء بما يضمن بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال².

2- مفهوم الفعالية: عرف الحصيات الفعالية أيضا على أنها: " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقائها"³.

كما إقترح M.KALIKA مقارنة متعددة الأبعاد لقياس فعالية المنظمة وذلك لصعوبة تحديد تعريف شامل ودقيق لها، حيث تشمل المقاربة على:

أ- الفعالية الإقتصادية: التي يتم قياسها من خلال مؤشرات كمعدل بلوغ الأهداف، وكذا مدى تطور المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه، إضافة إلى جودة المنتجات والخدمات.

ب- الفعالية الإجتماعية: ترتبط بكيفية رؤية المؤسسة لموظفيها وتقاس من خلال مؤشرات كمدى ملائمة مناخ العمل ودرجة رضا الموظفين.

ت- الفعالية التنظيمية: يتم الإعتماد من أجل تقييمها على مؤشرات منها كدرجة مرونة الهيكل التنظيمي وجودة تدفق المعلومات إضافة إلى درجة إحترام الإجراءات الرسمية في المؤسسة.

ويمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية⁴:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

ثالثا: أنواع الأداء المؤسسي.

هناك عدة تصنيفات للأداء يمكن تقسيمها كالتالي⁵:

1- تصنيف الأداء حسب الشمولية: حيث يصنفه مزهودة إلى نوعين:

¹ أحمد الصغير ريغة، مرجع سبق ذكره، ص7.
² نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP نموذجاً" على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 47.
³ مرجع نفسه.
⁴ أحمد الصغير ريغة، مرجع سبق ذكره، ص6.
⁵ نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP نموذجاً" على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

أ- **الأداء الكلي:** يتمثل في مدى مساهمة جميع الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة في بلوغ الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، بالتالي هو نتيجة التفاعل المتبادل والإنسجام والتنسيق التام بين مختلف هذه الأنظمة.

ب- **الأداء الجزئي:** يتمثل في مدى قدرة النظام الفرعي في تحقيق أهدافه بما يتماشى مع أهداف النظام الكلي.

2- **تصنيف الأداء حسب مجال نشاط المنظمة:** يصنف حسبها إلى ثلاث أنواع كالآتي:

أ- أداء المنظمة الصناعية.

ب- أداء المنظمة التجارية.

ت- أداء المنظمة الخدمية.

3- **تصنيف الأداء حسب المعيار الوظيفي¹:** يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة الخاصة بالمؤسسة كما يلي:

أ- **أداء الوظيفة المالية:** يتمحور أداء الوظيفة المالية لدى المؤسسات في ضمان السير السليم والعقلاني للإ اعتمادات الممنوحة، ويتجسد في مدى شرعية وصحة العمليات المالية، وحسن إستخدام الأموال العامة وترتيب إستعمالها واحترام القواعد القانونية.

ب- **أداء الوظيفة الإنتاجية:** يتحقق أداؤها عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية، مع مراعات مستوى الجودة وحدود الإمكانيات المتاحة لها.

ت- **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل أداء هذه الوظيفة بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل وصول المنتجات إليه وتقديم الخدمات للمستهلكين.

ث- **أداء وظيفة التموين:** يعد التموين وظيفة أساسية في المؤسسة، ويتجسد من خلال إبرام عقود التوريد بالمنتجات والتجهيزات باستعمال التفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات والخدمات المقدمة من طرف الموردين.

ج- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، ومردودية هذه الأخيرة مرتبطة بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، حيث يعد الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي من أهم العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسة.

ح- **أداء وظيفة العلاقات العامة:** تهدف هذه الوظيفة في الأساس إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين صورتها وطبيعتها في أذهانهم، كما تساهم في تحقيق الاتصال بين المؤسسة وجمهورها سواء الداخلي والذي يضم الموظفين والزبائن والموردين، والجمهور الخارجي المتمثل في الصحافة ووسائل الإعلام.

وهناك من قسم الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية:

1- **الأداء الاجتماعيالاقتصادي:** يتضمن كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء التنظيمي كالآتي:

¹ محمد منير قاسمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020، ص ص 46-47.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

أ- **الأداء الاقتصادي:** يعرف الأداء الاقتصادي بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وتحقيق أهدافها، حيث يعبر عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة نتيجة تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربح...) وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، المواد الأولية، العمل، التكنولوجيا...) ¹.

ب- **الأداء الاجتماعي:** يتمثل هذا النوع من الأداء في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل به المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها ².

ت- **الأداء التنظيمي:** يعرف على أنه "قدرة المنظمة على الحصول على الموارد التنظيمية المختلفة (مثل: الموارد البشرية، المالية، والمادية) وذلك من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها". وحسب كل من جونز وجيورج فإن الأداء التنظيمي يعد مقياسا لكيفية استخدام المدراء للموارد بكفاءة وفعالية لإرضاء زبائنهم وإنجاز أهدافها المنظمة ³.

2- **الأداء الإستراتيجي:** يعرف أيضا بالأداء على المدى البعيد، فقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الإستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية.

3- **الأداء التنافسي:** يتعلق هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه. وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات بالارتكاز على عدد من الأبعاد أهمها: درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع، الخدمات الملحقة، التحكم في التكنولوجيا... الخ ⁴.

الفرع الثاني: أساليب تقييم ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي.

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه عدة قرارات خاصة بالمؤسسة، فهو المحدد الرئيسي لاتجاه هذه الأخيرة ومدى اقترابها من تحقيق أهدافها وبذلك يعكس مدى نجاحها، وذلك ما جعل المؤسسات تولي اهتمام كبيرا بالأداء وعملية قياسه وتقييمه خاصة مع وجود القوى الضاغطة في البيئة الخارجية والتي ترتب عنها ظهور عدة أساليب حديثة لتقييم الأداء والتي تهدف إلى تقديم نظرة أوسع وأشمل للمؤسسة حتى تتمكن من الوصول إلى عملية تقييم فعالة.

¹ أحمد الصغير ريغة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² أحمد زرنوح، **الإدارة في المنظمة**، مجلة سوسولوجيا، المجلد 1، العدد 3، الجلفة، 2017، ص 36.

³ محمد نصار المرشد، **علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 04، 2019، ص ص 179-180.

⁴ أحمد الصغير ريغة، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13، بتصرف.

أولاً: الفرق بين مفهومي تقييم وقياس الأداء المؤسسي.

يرى Ecosip أن: "التقييم عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين أن القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط"، وهو ما يتفق معه M.Lauras حيث يقول أن القياس يلعب دوراً مهماً يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتبارها ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضاً بالأهداف وطرق بلوغها¹. كما عرف العدلوني سنة 2002 القياس على أنه: "عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً، وفق إطار معين من المقاييس المدرجة"².

هناك أيضاً من عرف التقييم بأنه: "يعني تقييم الأداء المؤسسي بمقارنة وضع المؤسسة الحالي مع الأهداف التي تم التخطيط لها في الخطة الإستراتيجية، وتقييم مدى تطبيق ما جاء في هذه الخطة والالتزام بها"³.

أما القياس فيعني: "تقييم إنجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المراد بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث ومحدث فعلاً"⁴.

ثانياً: أساليب تقييم الأداء المؤسسي.

هناك نوعين من أساليب تقييم الأداء المؤسسي والمتمثلة في:

1- الأساليب التقليدية لتقييم الأداء المؤسسي:

اقتصرت عملية تقييم أداء المؤسسات لفترة طويلة من الزمن على الجانب المالي فقط مع إهمال تام لباقى الجوانب الأخرى للأداء من طرف منظمات الأعمال، حيث رأى بعض الباحثين والمديرين أن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لنجاح المنظمات، وترجع أسباب الاستخدام الواسع للأدوات التقليدية في تقييم الأداء إلى⁵:

- كون المقاييس والمؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف قصيرة المدى للمؤسسة، ومن المعلوم أن غالبية المؤسسات تسعى لتحقيق نتائج إيجابية على المدى القصير لذلك فهي تجرد غرضها في الأدوات التقليدية للتقييم؛
- سيادة الفكر القائم على أن المؤسسات ذات الموارد المالية المتعددة والأداء المالي العالي هي وحدها التي تستطيع البقاء والاستمرار باعتبارها القادرة على الاستجابة للفرص والتعامل مع التهديدات في بيئة الأعمال.
- ومن بين الأساليب التقليدية:

أ- أسلوب مراقبة الموازنات: تم استخدام هذا الأسلوب كأداة للرقابة أول مرة سنة 1912، حيث يعتمد على حساب الانحرافات بين الأهداف والإنجازات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات والمسؤولين عنها (أشخاص أو أقسام)، ما يسمح بمعرفة مدى التقدم الذي حققته في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث الغير مرغوب فيها، كما

1 أحمد الصغير ريغة، مرجع سبق ذكره، ص21.

2 أسماء مروان الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص30.

3 محمد منير قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص52.

4 كمال ديدة، مرجع سبق ذكره، ص52.

5 أحمد الصغير ريغة، مرجع سبق ذكره، ص43-45، بتصرف.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

تعمل أداة مراقبة الموازنات على تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الاختيارات الاستراتيجية، وترتبط ارتباطاً كبيراً بالحاسبة التكاليف لأنها تستعمل أسلوب التحليل عند المقارنة. ومع كل ذلك وجهت العديد من الانتقادات لهذه الأداة بسبب كثرة الانحرافات وصعوبة حسابها، وكذا تضييع الوقت الكثير في حسابات قد لا تعود بالفائدة على المؤسسة، وهو ما أدى إلى تطوير أسلوب التسيير بالاستثناء سنة 1950 الذي سمح بمضاعفة قدرة الرقابة في المؤسسات.

- **تقييم الأداء باستخدام مراقبة الموازنات:** يعتبر أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو قيادة الأداء بشكل عام، فقد مثلت ولمدة طويلة قلب مراقبة التسيير وتقييم الأداء، حيث تركز على المراقبة المحاسبية مع حساب الانحرافات وكذلك على المنطق الاقتصادي والمالي وتمر بمراحل:

- قياس الأداء؛

- حساب الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع؛

- البحث عن الأسباب والمسؤولين عن الانحرافات؛

- الإجراءات التصحيحية للأوضاع الغير مرغوب فيها.

ب- **أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:** حيث يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي إذ يعمل على تزويد المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل: (الربح المحاسبي، العائد على رأس المال)، والحقيقة أنها لا تمثل علاج شافي للمؤسسة، وعليه يمكن عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة¹.

- **تقييم الأداء باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة:** وذلك من خلال العلاقة التالية²:

$$EVA = NOPAT - Capital \times WACC$$

NOPAT: صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة.

Capital: رأس المال المستثمر (الأموال الخاصة والديون).

WACC: تكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال.

حيث تحسب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال كما يلي:

$$Wacc = kcp(Cp/Cp+D) + kd(1-T)(D/D+CP)$$

Kcp: تكلفة الأموال الخاصة.

Cp: الأموال الخاصة.

D: الديون.

Kd: تكلفة الديون.

T: ضريبة على الأرباح.

¹ أنور صباغ وطالب أحمد سايج، مرجع سبق ذكره، ص13.
² محمد مغم، **تقييم الأداء المالي باستخدام طريقة القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، بومرداس، 2021، ص188.

2- الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي:

بالرغم من الاعتماد لمدة كبيرة على الأساليب التقليدية لقياس الأداء إلا أنها تميزت بالقصور كونها غير كافية لإعطاء الصورة الحقيقية عن أداء المؤسسة، ما استوجب إيجاد أساليب حديثة تمكن من إعطاء تلك الصورة الشاملة عن الأداء ما يسمح للمدراء بإتخاذ القرارات الصائبة، ومن بين الأساليب الحديثة للتقييم ما يلي:

أ- أسلوب أصحاب المصالح: من المهم أن تكون نتائج قياس وتقييم الأداء تشمل جميع الأصعدة ومتجاوبة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة ويبرز أهمية أصحاب المصالح كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسية، فصاحب المصلحة هو كل طرف من داخل أو خارج المؤسسة وتكون له مسؤولية الإدارة الجيدة لها، وهنا يجب أن نميز نوعين من أصحاب المصالح:

- النوع الأول: هم الذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة ولهم عقد ظاهر مع الشركة، وهم المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن، الموردون؛

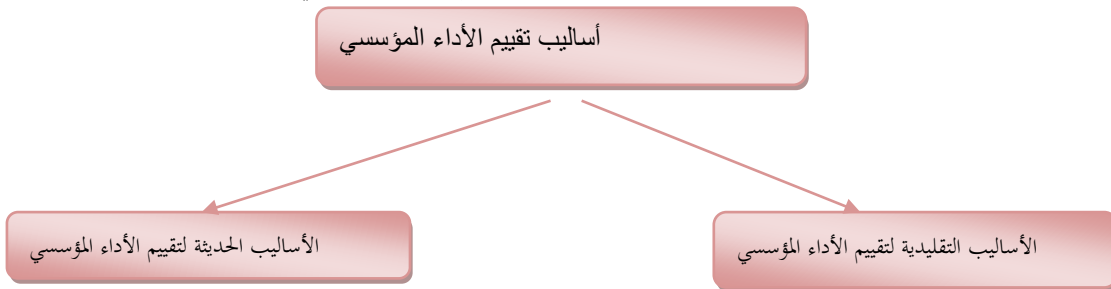
- النوع الثاني: هم الثانويين الذين لهم علاقة طوعية مع المؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة.

ب- أسلوب لوحة القيادة: هي أداة مرنة تسمح بالعرض وبشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها فهي تعد وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، كما تعرف بأنها "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة"¹.

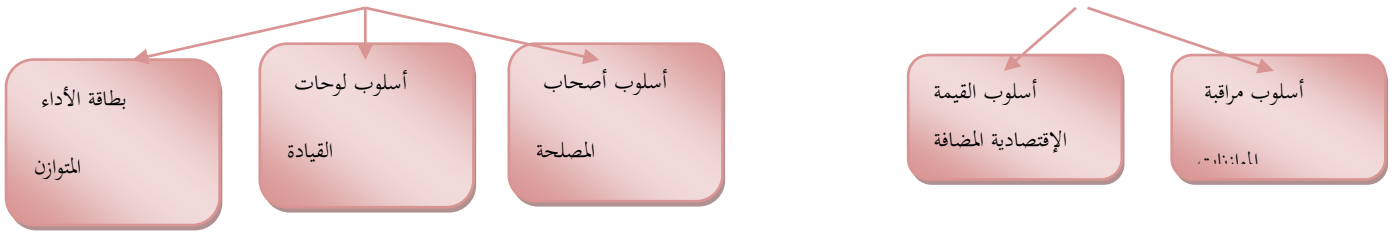
ث- بطاقة الأداء المتوازن (BSC): تعتبر من أحدث أساليب تقييم الأداء وهي "إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية والإستراتيجية ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء الغير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المؤسسة"².

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها إطار عام يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة، كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توجيه أداء السلوك الفردي من خلال ربط رسالة ورؤية المنظمة بمهام الموظفين وذلك بالاعتماد على الأبعاد الأربعة لها والتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)³.

الشكل رقم (01-06): أساليب تقييم الأداء المؤسسي



¹ أنور صياغ وطالب أحمد سايج، مرجع سبق ذكره، ص12.
² محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال للإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص17.
³ أنور صياغ وطالب أحمد سايج، مرجع سبق ذكره، ص14.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.

يعتبر مؤشر الأداء على أنه عاملاً مساعداً في تحديد مقدار التقدم المحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهو عبارة عن مقياس محددة مسبقاً من طرف الإدارة لما تريد قياسه (مالية، إدارية، فنية، ... الخ).

وتستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم¹.

حيث أن هناك العديد من مؤشرات قياس الأداء التي اختلف الباحثون في تصنيفها كل حسب منظوره ومن أشهر التصنيفات تقسيمها إلى مؤشرات مالية وغير مالية:

1- المؤشرات المالية لقياس الأداء المؤسسي: هي من أكثر أدوات التحليل الشائعة في قياس أداء المؤسسات من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي خلال فترات زمنية متعاقبة من أجل تقييم وتحديد اتجاهات الأداء².

منها: "ربحية السهم الواحد، العائد على المبيعات، معدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الاستثمار"³.

وهناك سببين رئيسيين لاستخدام الكبير للمؤشرات المالية⁴:

أ- المؤشرات المالية كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة، والتي دائماً ما تكون أهدافاً مالية.

ب- الإختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة.

2- المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء المؤسسي: أدت التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات إلى إيجاد مؤشرات جديدة لأداء

المؤسسات من خلال استخدام مؤشرات غير مالية ونماذج حديثة تساعد في خلق القيمة الحقيقية من أجل تحقيق التفاعل

والترابط بين مختلف الموارد المادية والغير مادية التي تمتلكها المؤسسة ومن مميزاتهما أنها لا تلغي دور المؤشرات المالية بل تدعمها

وتكملها⁵، مثل: مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكارات، إذ تعتبر مقاييس الأداء الغير مالية أداة

أساسية للرقابة الإستراتيجية كونها تؤكد على أهمية توجيه العمليات الداخلية. إضافة إلى ذلك فهي تتضمن مقاييس كمية

كإدارة الإنتاج على أساس الوحدات المنتجة، ومقاييس كيفية كسمة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك إضافة إلى مرونة

عمليات التصنيع⁶.

ويرى Macmenanin سنة 1999 أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد

حول المنظمة، لذلك عليها تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام فعال لقياس الأداء في المنظمة.

¹ عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج علمية)، المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية، المجلد الخامس، العدد 16، 2021، ص 201.

² إكرام بن زغبية ولامية لشهب، واقع استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، 2021، ص 9.

³ حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، بغداد، 2013، ص 180.

⁴ أسماء مروان الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁵ إكرام بن زغبية ولامية لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁶ محاد عريوة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

وضمن هذا التوجه يعتقد Fillsworth سنة 1983 بأنه: "إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميل لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملية المالية"¹.

نستنتج مما سبق أن جل المؤسسات اعتمدت ولفترة طويلة من الزمن على المؤشرات المالية فقط لقياس الأداء لديها وكمعيار لتحديد مدى نجاحها، ولكن مع زيادة رغبات المستهلكين التي تعتمد على الجودة العالية وقصور المؤشرات المالية أصبح من الضروري إيجاد مؤشرات أوسع لقياس الأداء وذلك حسب حاجيات وأهداف عملية القياس بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الثالث: تعريف التميز في الأداء المؤسسي وأهم سماته.

يعد تميز الأداء المؤسسي السبيل الوحيد لبقاء المؤسسة وقدرتها على النمو فهو بمثابة درع أمان بالنسبة لها يقيها من تحديد المنافسين ويحفظ مكانتها في بيئتها الخارجية، فالتميز ضرورة حتمية على المؤسسة السعي لبلوغه وذلك بالانطلاق من عدة مداخل وطرق، كما يعد المحصلة النهائية لمساعي الريادة والتفوق في ضل البيئة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: تعريف التميز:

بدأ الاهتمام بمصطلح التميز (Excellence) في الأدب التنظيمي بمطلع الثمانينيات من القرن العشرين عندما ألف "بيترز وواترمان" كتابهما "البحث عن التميز" عام (1982) الذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية عالمياً وذلك على حساب نظيراتها الأمريكية بستينات القرن الماضي، كمشاهدة منها للبحث عن سبل الريادة والتفوق للمنظمات الأمريكية².

يعرف Kinji التميز على أنه: "عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعمالين وأصحاب المصلحة بالمنظمة"³.

كما يعرف المعهد الوطني للتدريب التميز سنة 2011 على أنه: "طريقة العمل التي توازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة وزيادة احتمالية النجاح طويل الأجل للعمل، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية حتى تكون أفضل من المنافسين في وقت واحد أو أكثر"⁴.

كما يعرف البعض التميز بأنه: "الابتكار وهو الإتيان بما مختلف عن الآخرين المنافسين أو الغير منافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار"⁵.

ثانياً: تعريف تميز الأداء المؤسسي:

يعتبر تميز الأداء المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات الإدارية، فهو يعد بمثابة فلسفة تسييريه غيرت من مفاهيم ومقاييس النجاح التنظيمي، ويعود الفضل في ظهورها إلى بروز منظمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أفضل السبل للارتقاء بأداء المنظمات، وكذا أنجع الطرق لتطويره والوصول إلى مستويات أعلى ترضي كل أطراف المصلحة للمنظمة، وأهم هذه المنظمات "المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM)، منظمة "مالكوم بالدريدج" للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBNQA)، ومنظمة "ديمينج للجودة" في اليابان (Prix Diming)، حيث يعتبر تميز

1 أسماء مروان الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

2 فاطمة الزهراء كرارشنة، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز. أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2020، ص 106.

3 حسن رافع، مرجع سبق ذكره، ص 44.

4 نفس المرجع، ص 45.

5 أسماء مروان الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

الأداء حسب هذه المنظمات "نموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل لتحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي جميع ذوي المصلحة في المنظمة بما يؤمن لها فرص البقاء"¹.

عرف تميز الأداء المؤسسي أيضا على أنه. "بمقدرة المنظمة على قياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها"².

حسب غانم سنة 2017 هو: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء في المؤسسة، وأنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء المتعاملين"³.
حسب آخر نسخة للنموذج الأمريكي لسنة 2003 عرف تميز الأداء المؤسسي بأنه: "ممارسات ممتازة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية هي"⁴:

- التركيز على النتائج؛
- تطوير وتفاعل الأفراد؛
- القيادة وثبات الهدف؛
- تطوير الشراكات؛
- الإدارة بالعمليات والحقائق؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

كما يعرف قاسمي محمد منير تميز الأداء المؤسسي بأنه: "هو الذي يشير إلى المنظومة المتكاملة للمؤسسة وتفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والذي يقودها للتفرد والتفوق الإيجابي للوصول إلى أهدافها".

أشار Stakeholders إلى تميز الأداء المؤسسي على أنه: "أداء الأعمال بطريقة مبدعة ومبتكرة في كل العمليات وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر للوصول إلى إرضاء جميع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة"⁵.

عرف أيضا على أنه: "أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تتفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة"⁶.

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل لتمييز الأداء المؤسسي: "هو عبارة عن مجموعة من الممارسات المتطورة والإبداعية التي تمثل دليلا للمؤسسة تتجهجه من أجل تحقيق أهدافها وبلوغ نتائج إيجابية، وبالتالي تتمكن من الوصول للتفرد والتفوق في بيئتها بما يضمن تكيفها وبقائها".

ثالثا: سمات تميز الأداء المؤسسي:

هناك مجموعة من السمات يختص بها تميز الأداء المؤسسي من بينها⁷:

¹ فاطمة الزهراء كراشنة، مرجع سبق ذكره، ص107.

² أسماء مروان الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص30.

³ عبد الكريم عشاشة، إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر في الإدارة والتسيير الإداري، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2020، ص38.

⁴ محمد منير قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص63.

⁵ حسن رافع، مرجع سبق ذكره، ص45.

⁶ علي عبد الأمير عبد الحسن كمونة، الملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، 2013، ص69.

⁷ محمد منير قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص ص66-67.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

- توافر نظم الاتصال الداخلية الفعالة: يعد توافر نظم الاتصال الداخلية وكذلك نظم الاتصال مع العملاء من العناصر المهمة في تحقيق الأداء المتميز، حيث تؤثر تأثيراً فعالاً في وضوح رؤية المؤسسة ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، كما تتيح نظم الاتصال مع العملاء تكوين صورة واضحة عنهم وتوقع حاجاتهم ورغباتهم والسعي لتلبيتها؛
 - الالتزام بتعيين الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية: السعي وراء تعيين أفراد ذوي كفاءات وقدرات تمكنهم من الابتكار والتطوير، فهم مفاتيح النجاح والتفوق وهم من يملكون القدرة على خلق الفرق الذي يدفع المؤسسة نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
 - الاستثمار في التدريب وتنمية الكفاءات: حيث يعد مدخلاً أساسياً لتحقيق الأداء المتميز، فالمؤسسات دائماً ما تسعى إلى إكساب عامليها المهارات والكفاءات والقدرات اللازمة لمواجهة تحديات التنافسية.
- إضافة إلى سمات أخرى تتمثل في¹:
- النزعة إلى الحركة والنشاط: أي أن الإدارة تمتاز بالحركية وذات طابع تفاعلي وقائي. يقوم نشاطها في الأساس على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة إضافة إلى تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها فهي تتبنى قول شكسبير "طلما أن شؤون الناس غير مؤكدة فدعنا نتخذ المنطق مع الأسوء الذي ربما يقع"؛
 - الاقتراب من العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل، كونه المحرك الأساسي للمنظمة، فلا يمكن الاستغناء عن إرضاءه باعتباره وسيلة رئيسية لا غنى عنه في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية، ويعد الاستثمار في إرضاء العملاء بمثابة الحصول على وثيقة تأمين ومن هذا المنطلق برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي.

رابعاً: مدخل تميز الأداء المؤسسي.

يوجد ثلاثة مدخل رئيسية لتميز الأداء المؤسسي تتمثل في:

- 1- مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total quality management: هي فلسفة إدارية حديثة، تعتمد على العديد من العناصر الأساسية التي يجب أن تكون متوفرة في المؤسسة الاقتصادية لتتمكن من تحقيق أهداف الجودة المسطرة والمقررة، فالجودة الشاملة تعتمد على التغيير الجذري لأنظمة ووظائف المؤسسة وأسلوب عملها وثقافتها ومواردها، حيث أنها لا تكفي فقط بإجراء بعض التغييرات الجزئية.
- وقد عمل عدد من الخبراء والاستشاريين على تطوير مفهوم الجودة الشاملة ومن بينهم (E.Dming)، (V.Feignbaum)، (J.Juran) وغيرهم، إذ أنهم لم يلاقوا تأييداً كبيراً في الو.م.أ على عكس اليابان التي سارعت إلى تبني المفهوم والعمل به.

ومن بين المبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة²:

- التخطيط الاستراتيجي؛

¹ إسماعيل طراش وعمار مولاي إبراهيم، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص10.

² عبد الرؤوف حجاج ومحمد زرقون، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة، الملتقى الوطني حول (إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة)، جامعة مولاي الطاهر - سعيدة، 08-07 ديسمبر 2010، صص 2-3.

- الإسناد والدعم؛
- مشاركة العاملين في العمليات؛
- التحسين المستمر للعمليات والجودة؛
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق؛
- تحقيق رضا الزبون؛
- التدريب والتطوير.

2- مدخل إعادة الهندسة (المهندرة) (Business process reengineering): هو مصطلح مركب يجمع بين الهندسة والإدارة، كان ظهوره في بداية التسعينات من القرن العشرين وذلك سنة 1993 بالتحديد خلال صدور كتاب تحت عنوان "إعادة هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال" من قبل الباحثين الأمريكيين جيمس شامي وميشيل هامر، حيث لاقى ضجة كبيرة في عالم الإدارة كونه يحمل أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة وفريدة من نوعها، حيث عرف الباحثين مصطلح "المهندرة" بأنها "البدئ من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية على ما كانت عليه"¹.

3- مدخل المقارنة المرجعية (Benchmarking): ظهر مفهوم المقارنة المرجعية في مطلع الثمانينات من القرن العشرين خلال ذروة الاهتمام بمقاييس الأداء، ونضج مبادئ الجودة وفلسفة الإدارة بالأهداف، ما استوجب تقويم أداء القطاع العام حيث استخدمت المقارنة المرجعية لتزويد ونفع القطاع العام بأساليب تسيير القطاع الخاص حتى تتمكن من تحقيق الفعالية والكفاءة التسييرية.

رأى إدوارد بلوشر وآخرون المقارنة المرجعية على أنها "العملية التي يتم من خلالها تشخيص عوامل النجاح للمنظمات كما الوحدات التنظيمية من خلال دراسة أفضل مميزات النجاح والتميز فيها".

إذ يبنى مدخل المقارنة المرجعية على مبدأ الاستفادة من نجاح الآخر وذلك بمحاكات عوامل نجاحه تبعاً لمنطق التعلم المستمر، إذ يكون ذلك بعدم استنساخ الممارسات والأساليب بل العمل على تكييفها وفق متطلبات وظروف المنظمة، كما أنه من الواجب أن تأخذ المؤسسة في الحسبان أن المدة الزمنية التي تستغرقها في المقارنة المرجعية تمكن المنظمات المنافسة من إكمال مشوارها الريادي، وهو ما يجعل الفجوة بينهم تستمر لذا لا ينبغي التوقف عن مواكبة تطور المنافسين بل العمل على التفوق عليهم وفق النظرة المستقبلية المستشرقة².

الفرع الرابع: خصائص ومتطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

أصبحت المؤسسات اليوم مطالبة بالعمل المتقن والمبدع في أداءها ولتتوصل إلى النتائج المرجوة وغاياتها المسطرة لا بد من توفر عدة متطلبات ضرورية لتحقيق أداء عال، وكذا توفر جملة من الخصائص التي تجعل منه أداءاً متميزاً عن بقية منافسيها.

¹ فاطمة الزهراء كراشنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

² نفس المرجع، ص 134.

أولاً: خصائص تميز الأداء المؤسسي: تتمثل فيما يلي¹:

- الأداء المتميز هو نتاج العمل جاد ومتواصل؛
- الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي تنجز بها الأعمال؛
- الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع؛
- الأداء المتميز يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف؛
- الأداء المتميز هو المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف الخطط لها.

ثانياً: متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي:

يتطلب تميز الأداء المؤسسي توفر عدة متطلبات من بينها²:

- بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة بحيث تعبر عن توجيهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية: (رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، آلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة)؛
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى في اللامركزية نتيجة اعتمادها على تكيف العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات؛
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحميل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة؛
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، إضافة إلى قواعد وآليات توظيفية لدعم اتخاذ القرار؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين قواعد وآليات لتخطيط واستقطاب وتكليف الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

¹ صباح سيباوي والصافية رمنية، أثر التمكين الإداري على الأداء المتميز للمورد البشري على مستوى المؤسسة المينائية جن جن-. مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، ص22.

² إسماعيل طراش وعمار مولاي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص12.

الفرع الخامس: نماذج التميز في الأداء المؤسسي.

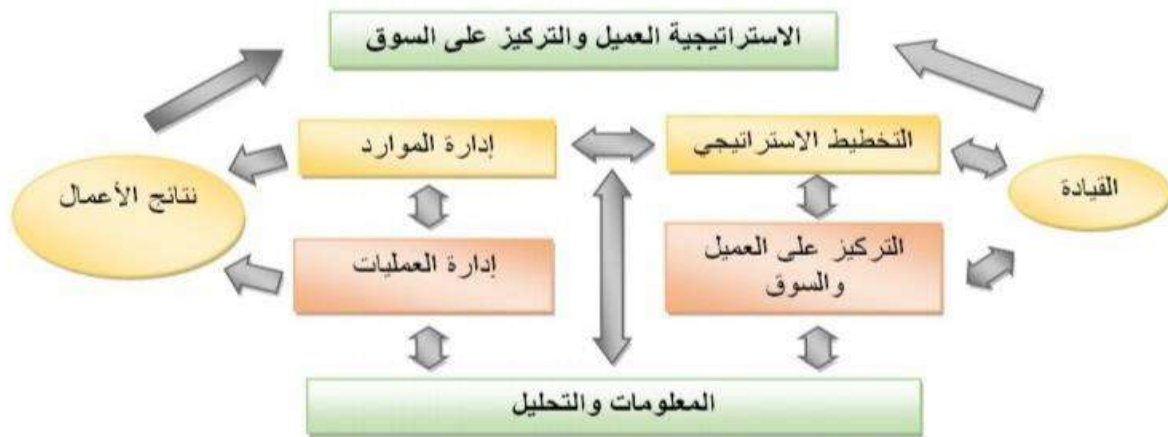
أدى ظهور عدة منظمات عالمية في الساحة الدولية والتي شجعت المؤسسات على تبني مفهوم تميز الأداء إلى بروز العديد من نماذج التميز عالمية، حيث تشمل هذه الأخيرة على مجموعة من المعايير المحددة كمرجع ودليل لتسيير عمل المنظمات للوصول إلى تحقيق التميز.

حيث يعرف نموذج التميز على أنه: "أداة إدارية يحتاج تطبيقها لصبر ومثابرة، يساعد المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة، ويعتبر النموذج أساس لتقييم وتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية"¹.

أولاً: نموذج التميز الأمريكي (مالكوم بادريج): تم تأسيس هذا النموذج للجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الحكومة الفيدرالية لغرض عمل تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في عام 1987، حيث تمثلت الأهداف الرئيسية لها في تحفيز الشركات الأمريكية لتحسين الجودة والإنتاجية ومكافأة الشركات التي تقوم بتحسين الجودة وتكون مثلاً يحتذى به².

حسب جرار ودويكات يركز النموذج الأمريكي على ثمانية معايير تتمثل في "القيادة، التخطيط المستمر، التركيز على الزبائن، التركيز على السوق، المعلومات، تنمية الموارد البشرية، إدارة العمليات ونتائج المنظمة"³، كما هو موضح الشكل التالي⁴:

الشكل رقم (01-07): نموذج التميز الأمريكي (مالكوم بادريج)



المصدر: خديجة الحاج نعاس ومنير نوري، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، الشلف، 2019، ص 36.

¹ عبد الكريم عشاشة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² المرجع نفسه، ص 47.

³ ذياب جرار وسعيد يوسف دويكات، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 15، العدد 01، غزة، 2013، ص 215.

⁴ خديجة الحاج نعاس ومنير نوري، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، الشلف، 2019، ص 36.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

ثانياً: نموذج التميز الياباني (جائزة ديمينج): تعتبر جائزة ديمينج من أقدم جوائز الجودة، ويرجع تاريخ انشاءها إلى عام 1951، وفي هذا التاريخ تلقى العالم الأمريكي ديمينج دعوة من اتحاد العلماء والمهندسين في اليابان (JUSE) لإلقاء محاضرات على الجودة والضبط الإحصائي، ونظراً لما حملته تلك المحاضرات من قيمة علمية كبيرة، اقترح رئيس الإتحاد انشاء جائزة بذكرى الإسهام الفعال الذي قدمه ديمينج للصناعة اليابانية، وقد وافق أعضاء الإتحاد بالإجماع وصدر قرار تأسيس جائزة ديمينج، والتي تمنح للمنظمات التي تحقق مؤشرات عالمية في حقل التميز.

والهدف من هذا النموذج هو تقييم فعالية تطبيق أساليب إدارة الجودة في المنظمات المترشحة للجائزة التي يقترحها هذا النموذج، حيث يختلف عن النماذج الأخرى كونه لا يلزم المنظمات على التقيد بإجراءات أو تطبيق أساليب عمل معينة بل يترك لها كامل الحرية في تحديد أهدافها ورسم الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها وتحديد الحلول اللازمة لحل مشاكلها¹.

حسب جرار ودويكات يركز النموذج الياباني على أربعة عشر معياراً تتمثل في كل من الأرباح، الرقابة على التكاليف، البحوث، تطوير المنتج وتصميمه، صيانة المعدات، عمليات التصنيع، الجرد والمخزن، السلامة المهنية، علاقات العمل والتوظيف، التعليم والتدريب، التعاون في مجال تأكيد الجودة، التعامل مع الشكاوي، الاستفادة من رأي الزبون، خدمات ما بعد البيع، علاقات الأفراد، العلاقة مع الموردين والموزعين والمستهلكين².

ثالثاً: نموذج التميز الأوروبي (جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة): تأسست الجائزة الأوروبية سنة 1988 بناءً على رسالة المؤسسة "تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل ورضا العاملين... للوصول إلى ميزة التنافس العالمية"، خصصت هذه الجائزة للمؤسسات والقطاعات التالية: مؤسسات كبيرة الحجم، وحدات تشغيلية بالمؤسسات، مؤسسات القطاع العام، مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم مصنفة إلى فئتين: المستقلة والتابعة لمؤسسات أخرى³.

حسب جرار ودويكات يعتمد النموذج الأوروبي على تسع معايير يتم اعتمادها في المنظمة مصنفة إلى مجموعتين كما يلي⁴:

1- التمكين: يتكون من خمس متغيرات متمثلة في:

- القيادة الفاعلة والملتزمة بالتحسين المستمر؛
- العاملين ذوي القدرات والمهارات العالية والمؤهلين؛
- وضع الاستراتيجية الملائمة؛
- الشراكات والعلاقات ذات المنفعة المتبادلة بين مختلف المتعاملين؛
- التركيز على المنتج والخدمة وإدارة العمليات.

¹ حسن رافع، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² ذياب جرار وسعيد يوسف دويكات، مرجع سبق ذكره، ص 215.

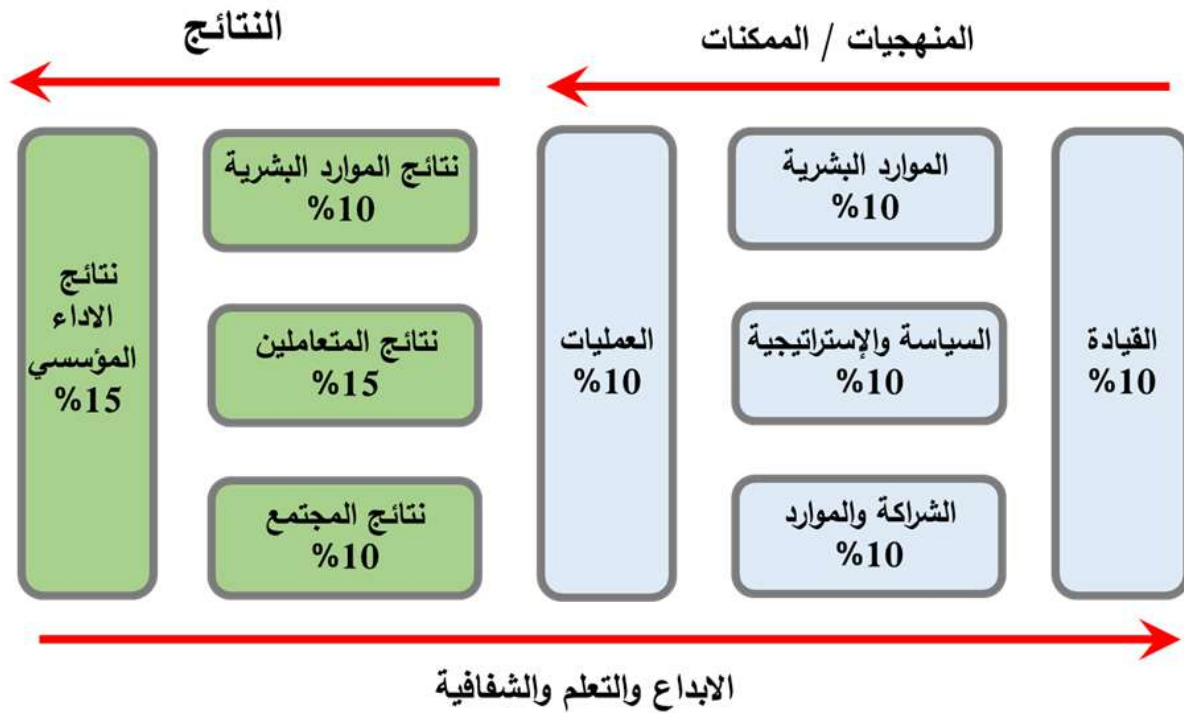
³ عبد الرؤوف حجاج ومحمد زرقون، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁴ ذياب جرار وسعيد يوسف دويكات، مرجع سبق ذكره، ص 215-216.

2- النتائج: تتكون من أربع نتائج:

- على مستوى الأفراد الموظفين من حيث تطوير قدراتهم وكفاءتهم وزيادة مستوى رضاهم؛
 - على مستوى الزبائن من حيث الاستماع ومعالجة شكاويهم وزيادة مستوى رضاهم عن المنتج والخدمة المقدمة لهم؛
 - على مستوى المجتمع المتمثلة في مدى التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة التي تزاوّل فيها نشاطها؛
 - على مستوى الأداء الرئيسي للمنظمات المتمثلة في زيادة الربحية والإنتاجية والمبيعات.
- والشكل الموالي يوضح نموذج التميز الأوروبي بمعايره التسع¹:

الشكل رقم (01-08): نموذج التميز الأوروبي



المصدر: مصطفى حامد موسى، نموذج التميز الأوروبي EFQM كمدخل لتطوير وزيادة ولاء العملاء، ملتقى حول الاستراتيجيات الحديثة في التعامل مع خدمة العملاء، الخرطوم، 2017.

المطلب الثالث: دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

يكمّن الهدف الرئيسي من استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة لدى المؤسسات بجميع أنواعها في محاولة منها لإيجاد أفضل السبل لتحقيق أداء عالي يرقى إلى مستوى التميز، كون المؤسسات التي ترغب في تحقيق التميز عن بقية منافسيها لا بد لها من استعمال النظام وبفعالية، كما لا بد لها وأن تسعى لتوفير جميع المتطلبات الضرورية واللازمة لنجاح تطبيقه لما له من تأثير كبير على الأداء بجميع جوانبه كما سنوضح.

¹ مصطفى حامد موسى، نموذج التميز الأوروبي EFQM كمدخل لتطوير وزيادة ولاء العملاء، ملتقى حول الاستراتيجيات الحديثة في التعامل مع خدمة العملاء، الخرطوم، 2017.

- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق التعلم والنمو للمؤسسة: يمثل التعلم والنمو النية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى قاعدة عريضة من العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنها من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وتحسين الوضع المالي للمؤسسة ككل¹، فنظام تخطيط موارد المؤسسة يساهم بشكل كبير في عملية تعلم العنصر البشري داخل المؤسسة كونه نظام يعمل على تقليل الأخطاء ويسهل من خلاله اكتشاف مواطن الخلل وكذا يسهل عملية التعامل معها مما يعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم العملية، كما أنه يعمل على تحقيق التواصل الفعال والسلس بين العاملين والإدارة وكذا يساهم في تسهيل عملية إنجاز المهام وتبادل المعلومات، وهو ما يعمل على زيادة عملية التراكم المعرفي ويمكن المؤسسة من الاستفادة من جميع تجاربها السابقة، بما يحقق لها ميزة تنافسية في الأداء تتمكن من خلالها مجارات منافسيها وتحقيق الريادة في مجالها، فالمنظمة المتعلمة هي أساس التميز والتقدم والعنصر البشري هو العامل الرئيسي لبوغ ذلك.

- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق التميز على مستوى العمليات الداخلية: تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، لذلك فهي تعرف على أنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين².

يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق مستويات أعلى من التميز في سير العمليات الداخلية للمؤسسة، كونه نظام يحتفظ بجميع العمليات السابقة التي أجريت عليه وهو ما يمكن المؤسسة من الرجوع إليها في أي وقت، ويمكنها من مقارنة أدائها السابق مع أدائها الحالي بما يسمح بتصحيح الثغرات الموجودة واكتشاف مواطن الخلل لديها، وبالتالي تتمكن من تقويمها ومعالجتها، وهو ما يساهم في تقدم وتطور العمليات الداخلية للمؤسسة بما يحقق الانسجام والتنسيق فيما بينها، كما يمكن نظام تخطيط موارد المؤسسة من تقليل الوقت المستغرق في إنجاز الأعمال بما يوفر الوقت ويزيد من إنتاجيتها.

- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق التميز على مستوى بعد العملاء: تضع الكثير من المنظمات الحالية متطلبات العملاء في قلب استراتيجيتها، خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، ولقد أصبح لرضا العملاء دور مهم في حياة المنظمة خاصة في ظل العولمة أين أصبح العميل على علم بكافة العروض المنافسة ويمكنه بسهولة المقارنة والاختيار³، وبما أن المنظمة تسعى لكسب عملاءها من خلال تقديم أفضل العروض التي تلي حاجاتهم وذلك بما يتوافق مع تطلعاتها، فنظام تخطيط موارد المؤسسة يعمل على توفير قاعدة بيانات حول عملاء المؤسسة مما يسهل عليها عملية التواصل معهم وتلبية رغباتهم وتطلعاتهم بمرونة، ويساهم ذلك في تحقيق رضا العملاء بصورة كبيرة وكذا تحسين صورتها في أذهانهم بما

¹ الجابرية كحيلي، دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص46.

² أحمد الصغير ريغة، مرجع سبق ذكره، ص83.

³ جمال الدين يخلف، محمد حامدي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد15، العدد1، الجزائر، 2020، ص203.

يضمن لها الحصول على الولاء، ويحفز المؤسسة على تنمية أعمالها بالعمل على التجديد والابتكار بغية التفوق على تطلعاتهم وتقديم كل ما هو جديد، كما أن النظام يساعد المؤسسة للتعرف على جميع انشغالات عملاءها الاستماع لجميع شكاويهم ويمكنها من العمل على معالجتها لتحقيق أعلى درجات الرضا.

- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق التميز على مستوى البعد المالي: يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع استراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد مما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة¹

حيث يمكن نظام تخطيط موارد المؤسسة من مقارنة الوضع المالي الحالي للمؤسسة مع الوضع المالي في فترات سابقة وذلك بكل سهولة نظرا لكونه نظام يحتفظ بجميع المدخلات التي سجلت بواسطته، وهو ما يجعل المؤسسة على فطنة دائما بكل التغيرات التي تطرأ على وضعها المالي وبالتالي تتمكن من معالجة القصور الحاصل في حينه ما يجنبها عدة مشاكل مستقبلية، وتتمكن من تحديد الاتجاه العام لأدائها.

كما أن هذا النظام يسعى إلى تدنئة التكاليف من خلال التسيير الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة باعتباره نظاما متكاملًا، بالإضافة إلى ذلك فإن النظام يعمل على زيادة استثمارات المنظمة وتوسيع مجال نشاطها، بما يضمن لهذه الأخيرة تحسين صورتها الاجتماعية²، بالتالي تضمن البلوغ لأهدافها واستراتيجياتها المسطرة وتحقيق التميز عن منافسيها.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي.

يعتبر موضوع الدراسة من بين المواضيع المهمة والمغرية التي تجذب اهتمام الباحثين نظرا لقيمتها العلمية وانعكاساته على الميدان العملي للمؤسسات بمختلف أنواعها، وهو ما نود الاطلاع عليه من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي تعد تمهيدا لتوجيه الباحثين الجدد بما توفره من قاعدة وأرضية خصبة للمعلومات وخبرات الباحثين السابقين، حتى يتمكن الباحثين الجدد من الاستفادة منها لبناء إطارهم النظري وتجنب الوقوع في التكرار للخروج بأقصى استفادة، وبعد ما عرضنا في المبحث الأول الاطار النظري لمتغيري الدراسة (نظام تخطيط موارد المؤسسة، تميز الأداء المؤسسي) وكذا تحديد العلاقة بينهما، سنتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة كل على حدى أو عالجتها رفقة متغيرات أخرى.

¹ أحمد الصغير ريغة، مرجع سبق ذكره، ص78.

² نور الدين مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص85.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.

1- دراسة أسماء مروان الفاعوري (2012): مذكرة بعنوان: "أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي".

سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، من خلال دراسة فاعلية هذه الأنظمة من حيث (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم)، ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة والبالغ عددهم 100 موظف في الدائرة المالية لأمانة عمان الكبرى المستخدمون لنظام ERP، وعلى ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد وفقاً للأبعاد (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم) متجمعة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

2- دراسة بسام الحلته (2013): مذكرة بعنوان: "العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة-دراسة ميدانية - في الشركة متوسطة وصغيرة الحجم في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى العوامل المؤثرة في نجاح نظم التخطيط موارد المنظمة في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم وفهم أثر دعم الإدارة العليا في الشركة متوسطة وصغيرة الحجم في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة، حيث اعتمدت الدراسة المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع مستخدمي نظم إدارة موارد المنظمة في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم وتتألف عينة الدراسة من مجموعة مستهدفة لمستخدمي النظام حيث تم توزيع 77 استبانة وتم استبعاد 6 منها لعدم صلاحيتها، وكانت العينة النهائية 71 مفردة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة التوافق بين نظام تخطيط موارد الشركة وعمليات الشركة كان متوسط المستوى؛

- درجة دعم الإدارة العليا كان متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة؛

- درجة كفاءة قسم التكنولوجيا المعلومات كان مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد العينة؛

- دعم موردي/ بائعي نظم ERP عند الشركات الأردنية متوسطة وصغيرة الحجم؛

- بشكل عام جودة المعلومات المتوفرة في نظام ERP مرتفعة المستوى.

3- دراسة نور الدين مزهودة (2016): مقال بعنوان: "دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTTP".

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

إن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين متطلبات تطبيق النظام ERP ومؤشرات تحسين الأداء، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الإطارات المستخدمة لنظام في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والبالغ عددهم 56 إطارا، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بمفهوم الدراسة، ولتحليلها واستقراء النتائج وتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة بناء على الدراسات السابقة، وتم معالجة البيانات لاستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار 22، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها هي أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بتغييرات وإعادة هندسة العمليات، كما أنها أيضا لا تعمل على تحقيق رضا العاملين، لتتوصل في الأخير إلى أن تحسين الأداء يتأثر بأربع عوامل والمتمثلة في دعم موردي النظام، دعم الإدارة العليا، الاتصال، إدراك فوائد النظام.

4- دراسة نور الدين مزهودة (2017): مذكرة بعنوان: "أثر نظام المعلومات المتكامل (ERP) نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية".

إن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز أثر نظام المعلومات المتكامل (ERP) نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين متطلبات تطبيق النظام (ERP) ومؤشرات تحسين الأداء، وتمثلت عينة الدراسة في 275 موظف من المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر في الفترة ما بين 2015-2016، حيث تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لدراسة حيث تم معالجته بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 22، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن متطلبات تطبيق النظام تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة، كما أن نظرة هذه المؤسسات لتحسين الأداء تتباين باختلاف طبيعتها، وأن أثر نظام المعلومات المتكامل على تحسين الأداء يختلف باختلاف المؤسسات، ولخصت الدراسة بجملة توصيات أهمها ضرورة استفادة المؤسسات الجزائرية من خبرة المؤسسات الأجنبية في مجال تطبيق نظام ERP.

5- دراسة كشاط منى (2018): مقال بعنوان: "متطلبات نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP".

إن الهدف من وراء هذه الدراسة هو التعرف على مختلف متطلبات ومقومات نجاح تخطيط موارد المؤسسة ERP، حيث يعتبر هذا الأخير من أحدث استخدامات المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات، يعمل على تسير المعلومات ويسهل تدفقها بين مختلف عمليات المؤسسة وهذا ما يبرر الإقبال المتزايد للمؤسسات لتطبيق النظام، توصلت هذه الدراسة إلى أن التوافق بين نظام وعمليات المؤسسة، دعم موردي النظام، دعم الإدارة العليا، الاتصال، إدارة التطبيق، إعادة هندسة العمليات، إدارة التغيير وأخيرا التدريب هي متطلبات النجاح الأساسية لتطبيقات نظام تخطيط موارد المؤسسة.

6- دراسة ديدة كمال (2019): مذكرة بعنوان: "أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية".

هدفت هذه الدراسة لتعرف على تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء بعض المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر، وقد شملت عينة الدراسة 149 موظف من مستعملي نظام (ERP) داخل المؤسسات، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على إجراء المقابلات، والاستبيان، ووثائق المؤسسات، من اجل التعرف على واقع العلاقات التأثيرية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وتحسين الأداء، ولتحليل الاستبانة تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V22، و تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الأحادي، من بين أهم النتائج الذي توصل إليها هو انه يوجد استخدام لجميع وحدات نظام (ERP) في المؤسسات محل الدراسة، وأن هذه الأخيرة تركز على مؤشرات معينة من اجل تحسين أدائها، وتختلف من حيث الأهمية، كما أظهرت النتائج أن وحدة إدارة الموارد المالية ليس لها اثر في تحسين أداء المؤسسات، أما بالنسبة لباقي الوحدات فانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين أداء المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر محل الدراسة.

7- دراسة رافع حسن (2021): مذكرة بعنوان: "متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر متطلبات وعمليات إدارة المعرفة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بفروعها في كل من ولاية الجلفة، غرداية وورقلة، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة عشوائية قدرت بـ 200 موظف موزعين عشوائيا على الفروع الثلاثة للمؤسسة، وبعد جمع البيانات وتفريغها قام الباحث بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 23، ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة توفر كل متطلبات إدارة المعرفة وعماليتها في المؤسسة بمستوى عال ووجود إدراك متوسط لمعايير النموذج الأوروبي للتميز من طرف العاملين، وكما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بينهما، كما انه يوجد دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز، وقد تم التوصل إلى أنه هناك وساطة جزئية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1- دراسة (2019) Ali serhani- Wissam el hajj: "Impact of ERPs on organization financial performaince".¹ بعنوان:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء المالي للمنظمات، اضافة إلى تحديد ما إذا كان هناك نظام قياس موثوق يربط نظام (ERP) بأداء المؤسسة، والتطرق إلى أهم عوامل النجاح المسؤولة عن تحقيق فوائد النظام، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية من

¹Ali serhani et Wissam el hajj, Impact of ERPs on organization financial performaince, volume 01, romania, 2019.

عشر شركات لبنانية وتتمثل في (50) خبير من خبراء المحاسبة، استخدم الباحثان أداة الاستبانة لجمع البيانات وتم تحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية كتحليل معامل الانحدار.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن غالبية الشركات اللبنانية لم تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة وبالتالي كان عدد من المستجوبين غير متأكدين من الفعالية أو الفوائد التي تجلبها هذه الأنظمة لشركاتهم خاصة وأن معظمهم سمعوا بالمصطلح لأول مرة، في حين أكد المستجوبون الذين طبقت شركاتهم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أنهم حققوا فوائد كبيرة من تطبيقه وربطوا استخدامه بالتحسينات الممكنة في الأداء المالي والتشغيلي، فيما أشار آخرون أنه ليس لديهم فكرة حول ما إذا كان النظام ساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها أم لا.

أوصت الدراسة على ضرورة استكشاف الفوائد المالية لهذه التكنولوجيا الناشئة والتركيز على مستوى وعي الجمهور اللبناني وقادة المنظمات حول استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة وفوائده على الأداء.

2- دراسة Sara AlMuhayfith- Hani Shaiti (2020)¹: بعنوان: "The Impact of Enterprise Resurce Planing on Business performance: With the Discussion on Its Relationship with open Innovation".

يهدف هذا المقال إلى دراسة تأثير تخطيط موارد (ERP) المؤسسة على أداء الأعمال إضافة إلى مناقشة علاقته بالإبتكار المفتوح وذلك من خلال التركيز على العوامل التي تؤثر على الاستخدام الفعال للنظام وفحص العلاقة بين استخدام النظام وأداء الأعمال في الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي، فيما تكونت العينة من 200 شركة سعودية صغيرة ومتوسطة المطبقة لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تم توزيع الاستبانة عليها واسترجع منها 120 استبانة صالحة، إضافة إلى ذلك تم الاعتماد على المقابلة التي أجريت على خمسة شركات اختيرت عشوائياً، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات اعتمد الباحثان على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) بتقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS) المشابهة لتحليل الانحدار وذلك بالاعتماد على برنامج Smart pls.

أظهرت نتائج الدراسة أن: أكثر العوامل تأثيراً على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) هي الدعم الإداري والتدريب، إضافة إلى رضا المستخدم، دعم الموردین عنصر مهم جداً لنجاح استخدام النظام، كما أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ساهمت في تعزيز أداء الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير، وكذا لا يوجد تأثير لعوامل التعقيد على نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

¹ Sara AlMuhayfith et Hani Shaiti, **The Impact of Enterprise Resurce Planing on Business performance: With the Discussion on Its Relationship with open Innovation**, volume06, n03, Saudi Arabia, 2020.

من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أيضا أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من أهم الابتكارات المعقدة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والذي يمكن الشركات من فتح حدودها للعالم الخارجي من أجل توليد أفكار ومنتجات جديدة، وبالتالي يعد بيئة خصبة للابتكار المفتوح.

بناء على نتائج الدراسة خلص الباحثان إلى مجموعة من التوصيات متمثلة في أن الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة بحاجة إلى معرفة أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسة لديها يمكنها تحسين أداء الأعمال بصورة أفضل إذا تم تطبيق عوامل النجاح الحاسمة والتي من بينها: دعم الموردن الذي له تأثير كبير على مرحلة التنفيذ وفعالية النظام.

3- دراسة (2021) Lawra Eugenia- Lavinia Barna¹: بعنوان: "The influence of the implementation of ERP systems on the performance of an organization".

الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يكمن في تحديد أثر اعتماد وتنفيذ أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء المنظمة وتقديم أهم مؤشرات الأداء التي تتأثر به، حيث أجريت الدراسة على 112 من عمال الشركات المستخدمي للنظام من مناصب مختلفة وذلك بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حول إجابات المستجوبين.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها. أن المؤسسات التي طبقت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة حصلت على قيم أفضل لمؤشرات الأداء عكس المنظمات التي لم تطبقه، تعمل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على خفض التكاليف وزيادة الإيرادات للمنظمة إضافة إلى تحسين قيمتها السوقية، كما تلعب أنظمة تخطيط موارد المؤسسة دورا هاما في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة كما تؤثر على البنية التحتية للأعمال بالمنظمة.

وانتهت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها أنه: يجب على المنظمات الاستثمار في التقنيات الحديثة لضمان بقاءها والحفاظ على مواردها وأفضلها أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، ولضمان نجاح تنفيذ أنظمة تخطيط موارد المؤسسة يجب أن يكون للمؤسسة أهداف واستراتيجية محددة بدقة ووضوح، إضافة إلى العمل على تزويد الموظفين ببرامج تدريبية لتنمية قدراتهم.

4- دراسة (2022) Sharbani Harun- Magiswary Dorasamy- Abdul Aziz Bin Ahmad¹: بعنوان: "Effect of ERP implementation on organizational performance: Managers Dilemma".

¹Lawra Eugenia et Lavinia Barna, The influence of the implementation of ERP systems on the performance of an organization, volume15,n01,romania, 2021.

يسعى الباحثين من خلال هذا المقال إلى معرفة تأثير تنفيذ أنظمة تخطيط موارد المؤسسات على الأداء التنظيمي وذلك بالاعتماد على نهج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة، فيما تكونت عينة الدراسة القصدية من 15 مستجوب تمت مقابلتهم من أربع مجموعات مختلفة شملت المستخدمين النهائيين لنظام تخطيط موارد المؤسسة في مؤسسة STP الماليزية، وللإجابة على أسئلة الدراسة وجمع البيانات تم إجراء مقابلة شبه منظمة إضافة إلى بعض الوثائق وتم تحليل النتائج بواسطة التحليل الموضوعي.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن: دعم المستخدم النهائي أمر بالغ الأهمية للتشغيل اليومي للنظام خاصة عندما يكون جديد تماما، كما تركز مؤسسة STP الماليزية على فوائد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة بدلا من التكاليف الناجمة عن تطبيقه، باستثناء الأداء المالي الذي تراجع لأسباب من داخل وخارج المؤسسة تحسن الأداء العام للمؤسسة عبر جميع مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) للعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والنمو.

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أبرزها أنه: من الضروري بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة تقييم ما إذا كانت المنظمة قد حققت النتائج المرغوبة من تبنيه أم لا، ولأجل تعزيز اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة يجب العمل على التدريب المستمر للمستخدم النهائي.

5- دراسة (2022) Boukkfa Hamza- Hambli zouhair² بعنوان: "The implementation of ERP systems in manufacturing firms- its merits prerequisites and impact on business performance of local firms".

الهدف الرئيسي للباحثان من خلال هذه الدراسة هو التعريف الجيد بنظام تخطيط موارد المؤسسة وأثره على أدائها، كما هدفوا لمعرفة مزايا ومتطلبات نجاح تثبيته في المؤسسة، حيث تم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربع لقياس الأداء، أما نظام تخطيط موارد المؤسسة فتمت دراسته من خلال مكوناته (الشراء، التصنيع، المحاسبة والمالية، الموارد البشرية والعلاقات مع العملاء)، للتوصل لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث طبقت الدراسة على عينة من 70 مدير من 70 شركة جزائرية تم توزيع الاستبيان عليهم إلكترونيا.

من أبرز ما توصلت له الدراسة أن: هناك أثر إيجابي لتبني نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسات محل الدراسة، ومن أهم متطلبات تطبيق النظام تدريب العمال وتنمية مهاراتهم، كما أن معظم الشركات عملت على إحداث تغييرات تنظيمية وتوفير الدعم والموارد الفنية والمالية لإنجاح عملية إدخال النظام الجديد.

¹Sharbani Harun et autres, **Effect of ERP implementation on organizational performance: Managers Dilemma**, volume13,n05, malaysia, 2022.

²Boukkfa Hamza- Hambli zouhair, **The implementation of ERP systems in manufacturing firms- its merits, prerequisites and impact on business performance of local firms**, volume09, n02, Om el Bouaghi,2022.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها أن: المؤسسات ملزمة على تبني استراتيجية واضحة لأتمتة عملياتها.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (باللغتين العربية والأجنبية) ومحاولة استخراج أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول: أوجه الشبه.

اجتمعت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط متمثلة فيما يلي:

- المنهج المستعمل: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على المنهج التحليلي الوصفي؛
- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛
- أداة تحليل البيانات: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.

يوجد العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء كان ذلك من حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة، من حيث القطاع، المتغيرات، والهدف.

سنتطرق من خلال الجدول الموالي إلى إبرازها:

جدول رقم (01-01): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	من حيث المكان والزمان
أنجزت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عربية وأجنبية خلال السنوات من (2012 إلى 2022) حيث اشتملت الأماكن التالية: الشركات اللبنانية، الجزائرية وكذلك السعودية، مؤسسة STP الماليزية، مؤسسات اتصالات الجزائر، المؤسسات النفطية بالجزائر، الشركات الصغيرة والمتوسطة بالأردن... الخ	تم إنجاز دراستنا خلال الموسم الجامعي 2023/2022 في مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت-.	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

<p>ركزت مختلف الدراسات السابقة على عينة عشوائية من خبراء المحاسبة، وعمال الشركات من مناصب مختلفة، مدراء الشركات، مستخدمى النظام، موظفي الإدارة المالية، وكانت أقل أو أكبر حجما من الدراسة الحالية.</p>	<p>اعتمدنا في بحثنا على عينة عشوائية من العاملين المستخدمين لنظام تخطيط موارد المؤسسة بمختلف رتبهم في المؤسسة محل الدراسة، وتمثل حجم العينة في 40 عامل.</p>	<p>من حيث العينة</p>
<p>تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص (عمومية، اقتصادية، تجارية، صناعية).</p>	<p>استهدفت دراستنا الحالية القطاع الاقتصادي، حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع اقتصادي إنتاجي وهي مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت-.</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة: نظام تخطيط موارد المؤسسة وأداء الأعمال، الأداء المالي، الأداء التنظيمي، تحسين الأداء، الميزة التنافسية، الأداء الوظيفي، تميز الأداء وفق النموذج الأوروبي EFQM.</p>	<p>تناولت دراستنا متغيرين: نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>هدفت معظم الدراسات على الوقوف على معرفة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على عدة متغيرات منها: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، التعرف على متطلبات نجاح تطبيق النظام، العوامل المؤثرة في نجاحه.</p>	<p>تهدف دراستنا إلى معرفة تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تميز الأداء المؤسسي.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

بالاعتماد على الدراسات السابقة تمكنا من الاستفادة من عدة جوانب نظرية وتطبيقية ويمكن تلخيصهم نقاط الاستفادة فيما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.

- ساهمت الدراسات السابقة في إعطائنا نظرة أولية وصورة عامة عن موضوع الدراسة مما ساعدنا على الشروع في دراستنا الحالية؛
- استفدنا من الدراسات السابقة في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية وتحديد جوانب وأبعاد متغيري الدراسة بدقة؛
- معظم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها تميزت كونها حديثة وهذا ما يجعلها نقطة قوة لبحثنا العلمي المتواضع وكونها أسهمت في إثراء المعرفي؛
- مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة مكنتنا من تحديد جوانب الاختلاف بينها وهو ما ساعدنا في البحث عن الثغرات التي يمكن سدها من أجل المساهمة في إثراء البحث العلمي؛
- مكنتنا الدراسات السابقة من إلقاء نظرة على الأدوات الإحصائية وأساليب التحليل التي اعتمدها مما ساهم في تسهيل عملية تحديد الأدوات المناسبة لدراستنا؛
- ساعدتنا الدراسات السابقة على تصميم أسئلة الاستبيان حيث إستعنا بما في تكوين بعض فقرات الاستبيان اللازمة للدراسة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لكل من متغيري الدراسة المتمثلين في نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي، ذلك أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يساهم وبشكل كبير في تطوير أداء المؤسسة بما يحقق لها التميز والتفرد في الأداء، ويساهم في تقدم وتطور المؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها، خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز بالمنافسة العالية وهو ما يجعل التميز ضرورة حتمية يجب على المؤسسة بلوغه، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وكذا تميز الأداء المؤسسي بالإضافة إلى إبراز العلاقة بينهما ودور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، بينما تطرقنا في المبحث الثاني لعرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية ووقفنا على أهم أوجه الشبه والاختلاف بينهما وكذا مجال الاستفادة منها.

أما من خلال الفصل الثاني فسنحاول دراسة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي - تقرت -.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد

على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن

الواحات - تقرت -

تمهيد:

بعد التطرق للجزء النظري ومعالجته والذي تمحور حول أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تميز الأداء المؤسسي تبين لنا الأهمية البالغة لضرورة تطبيق النظام لما له من أثر على نمو الأداء وتميزه، وبغية الإلمام بموضوع الدراسة وإتمام الجانب النظري ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل له نظريا على واقع المؤسسة محل الدراسة الميدانية (مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي - تقرت-)، من أجل تحديد ما مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام تخطيط موارد المؤسسة ومدى توفر متطلبات تحقيق ذلك وكذا تحديد دور النظام في تحقيق تميز الأداء المؤسسي لديها.

للإجابة على فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى إظهار الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة لجمع المعلومات، وكذا منهجية الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، إضافة إلى معلومات المقابلة الشخصية ووثائق المؤسسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنقوم بإسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة وذلك بتوفير إطار منهجي واضح يحدد الأدوات والأساليب المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة مطاحن الواحات -خلية الإعلام الآلي- تقرت-، وذلك بإختيار الأدوات المناسبة التي تتوافق مع أهداف الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.

في هذا المطلب سنقوم بعرض كل من المنهج المعتمد في الدراسة، وكذا تقديم العينة المستجوبة بالإضافة إلى الطريقة المتبعة في الدراسة، وذلك من أجل تحديد أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

يمثل المنهج مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يعتمد عليها الباحث بغية معالجة موضوع دراسته، أي يمثل الأسلوب المتبع من طرفه لدراسة إشكاليته المطروحة من أجل الوصول إلى حل لها وبلوغ الأهداف المسطرة، حيث اعتمدنا في بحثنا على:

أولاً: المنهجين الوصفي والتحليلي.

نظرا لطبيعة إشكالية الدراسة وفرضياتها تم اختيار المنهج الوصفي كونه المنهج الملائم لإنجاز الدراسة، فهو منهج يهتم بدراسة الظواهر الحالية ووصفها وصفا موضوعيا بحيث يعبر عنها بشكل كمي وكيفي بغية الوصول إلى هدف علمي متكامل يساهم في معالجة مشكلة الدراسة. واعتمدنا في:

- **الفصل الأول:** اعتمدنا على المنهج الوصفي في بناء الجزء النظري لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي؛

- **الفصل الثاني:** اعتمدنا على المنهج التحليلي من أجل تحليل مشكلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وكذا تحديد العلاقة بين متغيراتها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات.

بغية الحصول على المعلومات استخدمنا في دراستنا عدة مصادر لجمعها وهي كالاتي:

1- المقابلة الشخصية: من أجل جمع المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإجراء عدة مقابلات مع العاملين من مختلف المصالح والمستخدمين لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بمؤسسة مطاحن الواحات -خلية الإعلام الآلي- تقرت-، بحيث قمنا بطرح جملة من الأسئلة والتي تمت الإجابة عليها من قبلهم (أنظر الملحق رقم 03 و04) وهو ما مكنا من أخذ صورة عامة حول موضوع الدراسة، كون العاملين قاموا بتزويدنا بمختلف المعلومات اللازمة حول النظام بمميزاته وكذا

تقرت -

جانبا الأداء المؤسسي، كما قدموا لنا بعض الشروحات حول واقع استخدام النظام في المؤسسة وأهم متطلبات نجاحه وكذا مدى انعكاسه على تميز الأداء المؤسسي حيث كانت كل إجاباتهم متقاربة وتصب في مجرى واحد.

2- الاستبانة: بغية تدعيم المعلومات المتحصل عليها من المقابلة ولأجل استكمال الجانب التطبيقي للدراسة قمنا بتصميم الإستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 01).

3- الوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة: حيث تعد الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة من الأدوات الضرورية لجمع البيانات والتي لا يمكن الاستغناء عنها كونها مصدر مكمل لمصادر جمع المعلومات السابقة.

الفرع الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

سوف نحاول من خلال هذا الفرع تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية¹:

أولا: لمحة عن مؤسسة مطاحن الواحات تقرت

1- نشأة المؤسسة وتطورها:

من أجل تخفيف العبء وضغط الطلب المتزايد على وحدة الرياض سطيف على مادتي السميد والدقيق بنوعية العادي والممتاز وبعض المنتجات الأخرى، أنشأت وحدة مطاحن الواحات بمدينة تقرت طبقا للمرسوم الوزاري في 1980/11/30 وأصبحت فرعا تابعا إلى المؤسسة الجمهورية للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها "الرياض سطيف"، حيث تم إنجازها من طرف المؤسسة السويسرية "BUHLER" وذلك بالمساهمة مع إطارات جزائرية، بدأت المؤسسة نشاطها في 1983/05/27، وقدر رأس مالها بـ: 100.000.000 دج، وهذا قبل أن تنقسم المؤسسة الأم وتعطي مؤسسة مطاحن الواحات الاستقلالية حيث قدر رأس مالها بـ: 261.000.000 دج في سنة 1998 وتبعاً لذلك ازداد رأس مالها في سنة 2011 إلى 761.320.000 دج.

وتعتبر حاليا شركة ذات أسهم المسماة الشركة التابعة بحبوب الزيبان - شركة مساهمة بموجب عقد المحرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة المسجل بتاريخ 2017/03/02، حجم 06، صفحة 11، رقم 575 حقوق مجانا بمفتشية التسجيل والطابع بسكرة والمتضمن إيداع محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادي المؤرخ في 2016/05/26 المتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية مطاحن الزيبان الخاص بالدمج عن طريق الاستيعاب للمؤسسات الاقتصادية شركات المساهمة المسماة: مطاحن

¹وثائق من مصلحة المستخدمين، مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الألي- تقرت.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت-

لأوراس باتنة، المطاحن الكبرى العوينات تبسة، مطاحن الواحات تقرت، مطاحن سيدي رغييس أم البواقي، على يد المؤسسة العمومية الاقتصادية مطاحن الزيبان ويقدر رأس مالها الاجتماعي: 896.260.000.00 دج، العنوان: الطريق الوطني رقم 03 القنطرة - بسكرة ولاية بسكرة، المدة: 99 سنة.

يبلغ عدد العمال والموظفين حاليا في المؤسسة 146 عامل مقسمين كما يلي:

- 54 دائمين؛

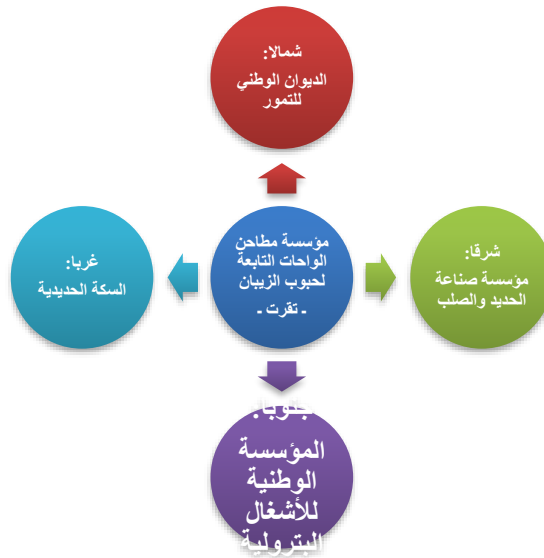
- 85 مؤقتين؛

- 07 متمهن.

2- المساحة والموقع الإستراتيجي للمؤسسة:

تقدر مساحة المؤسسة الإجمالية ب: 61833.50 م²، ومساحة بناياتها ب: 9356.64 م² وهذا من الناحية التقنية، أما عن موقع مؤسسة مطاحن الواحات-تقرت- فهي تقع بالمنطقة الصناعية لمدينة تقرت، يحدها شمالا الديوان الوطني للتمور، شرقا مؤسسة صناعة الحديد والصلب، غربا تحدها السكة الحديدية، ويحدها من الجنوب المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02): الموقع الإستراتيجي لمؤسسة مطاحن الواحات -تقرت-.



3- نشاط المؤسسة.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج وتسويق مادتي السميد والدقيق بنوعيه العادي والممتاز وكذلك النخالة (غذاء الأنعام) بالإضافة إلى تسويق العجائن والبقوليات.

- تطور الإنتاج:

بداية الإنتاج بالمؤسسة كان في 1983/05/27 برأس مال قدره 100.000.000 دج، وإنتاجية تقدر بـ 2000 قنطار يومياً من القمح بنوعيه الصلب واللين توزع كالتالي:

- 1000 قنطار قمح صلب يومياً ويستخرج منه النسب الآتية:

- 64% سميد ممتاز أي 960 قنطار سميد ممتاز يومياً؛

- 16% سميد ثنائي أي 240 قنطار سميد ثنائي يومياً؛

- 20% نخالة أي 300 قنطار نخالة (غذاء الأنعام) يومياً.

- 1000 قنطار قمح لين يومياً ويستخلص منه:

- 70% أي 700 قنطار دقيق ممتاز (فرينة جيدة) يومياً؛

- 30% أي 300 قنطار نخالة يومياً.

- وتغير النسبة إذا كان الإنتاج الدقيق العادي فتكون كالتالي:

- 74% دقيق عادي أي 740 قنطار يومياً دقيق عادي (فرينة عادية)؛

- 26% نخالة أي 260 قنطار نخالة يومياً.

وبعد تقسيم المؤسسة الأم سنة 1998م وإعطاء لمطاحن الواحات الاستقلالية ارتفع رأس المال ليصبح يقدر بـ: 261.000.00

دج ثم في سنة 2011 وصل إلى 761.320.00 دج، وارتفعت كذلك القدرة الإنتاجية للمؤسسة لتبلغ 300 ألف قنطار

يومياً من القمح بنوعية توزع كالتالي:

- 1500 قنطار قمح صلب ونجد فيه نسبة:

تقرت -

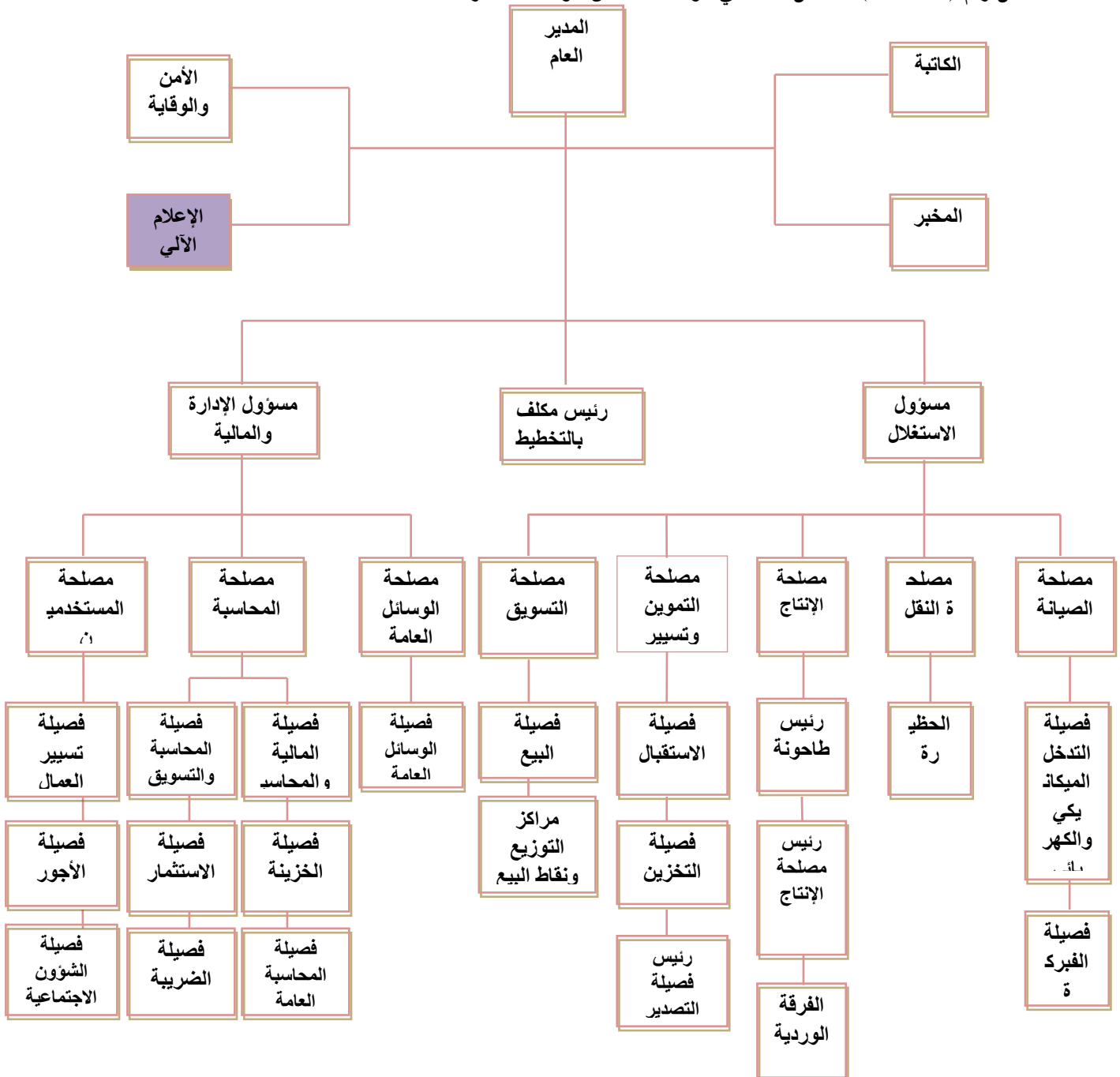
- 64% سميد ممتاز أي 960 قنطار سميد ممتاز يوميا؛
 - 16% سميد ثنائي أي 240 قنطار سميد ثنائي يوميا؛
 - 20% نخالة (غذاء الأنعام) أي 300 قنطار نخالة يوميا.
 - 1500 قنطار قمح لين ويستخرج منه:
 - 70% دقيق ممتاز (فرينة ممتازة) أي 1050 قنطار دقيق ممتاز يوميا؛
 - 30% نخالة أي 450 قنطار نخالة يوميا.
 - أما إذا أردنا إنتاج الدقيق العادي فتتغير النسب لتصبح كالآتي:
 - 74% دقيق عادي (فرينة عادية) أي 1110 قنطار دقيق ممتاز يوميا؛
 - 26% نخالة (غذاء الأنعام) أي 390 قنطار يوميا نخالة.
- 4- أهداف المؤسسة ومهامها:** تلخص أهداف الشركة فيما يلي:
- تحسين نوعية منتجاتها؛
 - زيادة القدرة الإنتاجية؛
 - زيادة الأرباح؛
 - السعي للوصول إلى الريادة؛
 - تحقيق تنافسية جيدة على مستوى الجنوب الكبير؛
 - تلبية احتياجات المواطنين من المواد المنتجة؛
 - الاستمرارية في النشاط (هدف البقاء).
- ومن المهام الرئيسية للمؤسسة:
- إنتاج السميد والدقيق بنوعيه العادي والممتاز إضافة إلى النخالة(غذاء الأنعام)؛
 - تسويق مادة السميد والدقيق والنخالة؛

- تسويق العجائن والبقوليات.

ثانيا: عرض الهيكل التنظيمي.

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الواحات -تقرت-، والذي يبين جميع الأقسام والوحدات التي تتكون منها المؤسسة:

الشكل رقم (02- 02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الواحات -تقرت-.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.

1- المدير العام: حيث يقوم مدير المؤسسة في إطار الترتيبات المعمول بها في الإدارة بالتصرف في شؤونها وله الحق في

ممارسة السلطة الدائمة على المستخدمين واعطائهم الأوامر وهو الأكثر حرصاً على تسيير العمل في ظروف جيدة لتحقيق

أكبر إنتاج.

2- خلية الاعلام الآلي: تتكون من مهندس في الاعلام الآلي ومن مهامه:

- معالجة المعطيات؛

- صيانة الأجهزة (حواسيب، طابعات)؛

- صيانة الأنظمة.

3- مصلحة الصيانة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في صيانة عتاد الوحدة بمختلف

أنواعها، كما يقوم العمال الساهرين على هذا العمل بتوقيف الآلات لكيلا تتجاوز المدة القصوى الخاصة بعملها بأمر من رئيس المصلحة، وتنقسم عملية الصيانة إلى:

أ- الصيانة الوقائية: وتعني متابعة العتاد وحسن تسيير الأشغال بشكل جيد ومنع حدوث عطب وتنظيم دورات المراقبة العتاد.

ب- الصيانة التصليح: وتأتي هذه المرحلة بعد وقوع العطب فيتم خلالها إصلاح العتاد والتحسين فيهما من أجل القضاء على الأعطال.

وتنقسم مصلحة الصيانة إلى فصيلتان هما:

أ- فصيلة التدخل: تشرف على تصليح الآلات في حالة وقوع عطل (عطب) مهما كان نوعه كهربائياً وميكانيكياً.

ب- فصيلة الفبركة: تتكفل بعملية صنع قطع الغيار وإعادة تصنيعها وهذا لتوفير حاجة المؤسسة في الحالات القصوى.

4- مصلحة الوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة بتمويل إدارة المؤسسة حيث أنها تلبى كافة حاجيات المؤسسة من أدوات مكتبية،

والخدمات الهاتفية... الخ، فهي بذلك مصلحة مختصة في تقديم مختلف الخدمات المادية لمصالح المؤسسة وتضم فصيلتان هما:

أ- فصيلة الوسائل العامة.

تقرت -

ب- فصيلة الإرسال والفرقة الوردية.

8- مصلحة النقل: تقوم بنقل المواد المنتجة داخل المؤسسة إلى مراكز البيع (نقاط البيع) وكذا جلب الأكياس والعجائن إلى

المؤسسة وهذا وفق برنامج يعده مسؤول الاستغلال وتحتوي على مجموعة من الشاحنات والسيارات والرافعات وكذا الحظيرة المخصصة لصيانة العتاد.

9- مصلحة البيع والتسويق: تقوم هذه المصلحة بالتكفل بالمبيعات من مواد منتجة، وهذا

عن طريق اتصالها المباشر والدائم بنقاط البيع (مراكز البيع) التابعة لها كما تقوم باستقبال طلبات الزبائن وإرسالها إلى مصلحة الإنتاج كما أنهما تضم فصيلتان:

أ- فصيلة البيع.

ب- مراكز التوزيع ونقاط البيع.

10- مصلحة التموين وتسيير المخزون: تعتبر مصلحة التموين أهم مصلحة في الوحدة حيث تقوم

بتموين كل مصالح وفروع المؤسسة حسب تخصصها، كما تنسقينها من حيث الحاجيات ولها فصيلتان هما:

أ- **فصيلة الاستقبال:** تقوم باستقبال الحبوب (المادة الأولية) والمنتجات كما تتابع عمليات العرض، التخزين، الاستهلاك، إعادة التموين، كما يؤخذ بعين الاعتبار التسيير المحكم للمخزون وتقومون بالمصالح.

ب- **فصيلة تسيير التموين:** وتقوم بالوظائف الآتية:

- الإشراف على التوجيه والإحصاء والمراقبة؛

- متابعة حركة المخزون والمواد الأولية؛

- مراقبة المواد الممونة بأنواعها؛

- مراقبة نوعية الحبوب المراد شرائها أكثر من أوقات.

الفرع الثالث: طريقة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 40 عامل بما فيهم الموظفين الإداريين ومسؤولي المصالح المستخدمين لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسة محل الدراسة الميدانية كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02- 01): يوضح مجتمع الدراسة.

المؤسسة	نوع المؤسسة	نوع نشاط المؤسسة	عدد العمال
مؤسسة مطاحن الواحات - تقرت -	مؤسسة اقتصادية تابعة للشركة الأم (مجموعة أجروديف للصناعات الزراعية - الجزائر العاصمة)	إنتاجي	40

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

2- عينة الدراسة : بغية جمع بيانات لإتمام الدراسة الميدانية ونظرا لطبيعة الموضوع وطبيعة المجتمع محل الدراسة تم اختيار عينة قصدية بهدف التخلص من المتغيرات الدخيلة عن الدراسة، كون العينة المختارة تخدم أهداف الموضوع من حيث الشروط اللازم توفرها بها، من أهمها أن يكون العنصر البشري من مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة حتى يتمكن من إعطاء المعلومات الصحيحة حول الموضوع وذلك بالإجابة المنطقية حول الأسئلة الاستبانة، إضافة إلى كفاءته ومؤهلاته العلمية والعملية التي تساهم بشكل كبير في إثراء المعلومات المتحصل عليها من المقابلات السابقة، بما يساعد على بناء قاعدة ملائمة تمكن من دراسة الموضوع بموضوعية أكثر، حيث بلغ عدد العينة المأخوذة بواسطة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة 40 موظف من مستخدمي النظام بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (02- 02): يوضح عينة الدراسة.

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجع	غير المسترجع
العدد	40	37	3
النسبة	%100	%92.5	%7.5

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج توزيع الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح أفراد عينة الدراسة، نلاحظ أنه تم توزيع 40 استبانة، حيث تم استرجاع منه 37 استبانة صالحة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

ثانيا: متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(02- 03): يوضح متغيرات الدراسة.

المتغيرات	
المتغير المستقل	نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
المتغير التابع	تميز الأداء المؤسسي

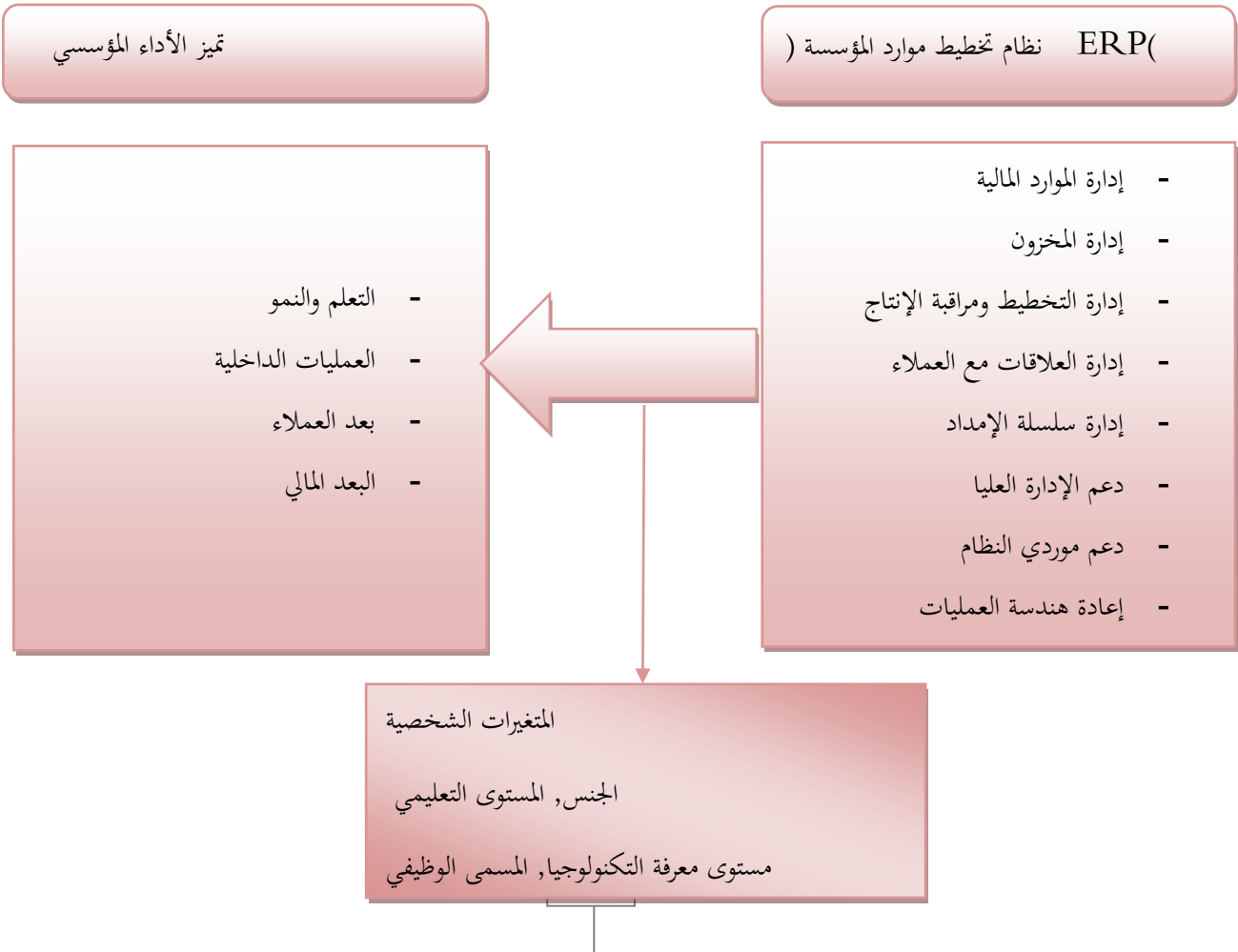
المصدر: من اعداد الطالبان.

يوضح الجدول أعلاه رقم (02- 03) متغيرات الدراسة، حيث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يمثل المتغير المستقل، بينما المتغير التابع يتمثل في تميز الأداء المؤسسي.

ثالثا: نموذج الدراسة.

تم تصميم نموذج الدراسة كما في الشكل (01-01) بناء على متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والتابع) والأبعاد الرئيسية المكونة لهما كما يلي:

الشكل رقم (02- 03): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة وكذا البرامج المعتمدة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي من بينها أداة الاستبانة إضافة إلى وثائق المؤسسة، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.

لغرض الإجابة على اشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم تفريغ بيانات قوائم الاستبانة بواسطة جهاز الحاسوب وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ولتحليل بيانات الاستبانة تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- 1- المتوسط الحسابي المستخدم لتحديد استجابة مفردات العينة لمتغيرات الدراسة؛
- 2- الانحراف المعياري المستخدم لقياس درجة تباعد الاستجابات عن المتوسط الحسابي ومدى تشتت الإجابات؛
- 3- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ؛
- 4- تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً على المتغير التابع؛
- 5- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- 6- معامل الارتباط "بيرسون" ارتباط المصفوفات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- 7- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الاحصائية المستخدمة في جمع البيانات.

تم الاعتماد في دراستنا الحالية على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة بالإضافة الى الوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة والمقابلات الشخصية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

أولاً: الاستبانة.

تم تصميم أداة الاستبانة من أجل تحديد مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على تميز الأداء المؤسسي بمؤسسة مطاحن الواحات -تقرت- وذلك من وجهة نظر الموظفين المستخدمين للنظام، ومن أجل بناء فقراتها بصيغة منتظمة ومنهجية تمت الاستعانة على بعض الاستبانات من الدراسات السابقة المماثلة لموضوع الدراسة، وتم تحكيم الاستبانة من طرف مجموعة من الأساتذة المتخصصين بغية اخراجها في صورة سليمة من حيث اللغة والمضمون، وبعد الاخذ بعين الاعتبار لملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال تمكنا من وضعها في شكلها النهائي (الملحق رقم 01)، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: يتعلق بمفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأبعاده حيث يحتوي على 25 عبارة.
- الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم تميز الأداء المؤسسي وأبعاده حيث يحتوي على 17 عبارة.
- الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة (كالجنس، مستوى التعليم ومستوى معرفته لتكنولوجيا المعلومات) اضافة إلى معلومات حول الوظيفة.

والجدول الموالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد من ابعاد المتغيرين:

الجدول رقم (02 - 04): العبارات التي تقبس أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

العبارات	البعد
(3-2-1)	إدارة الموارد المالية
(6-5-4)	إدارة المخزون
(9-8-7)	إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج
(12-11-10)	إدارة العلاقات مع العملاء
(15-14-13)	إدارة سلسلة الإمداد
(18-17-16)	دعم الإدارة العليا
(22-21-20-19)	دعم موردي النظام
(25-24-23)	إعادة هندسة العمليات

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقاً لمعطيات الدراسة.

الجدول رقم (02 - 05): العبارات التي تميز الأداء المؤسسي.

العبارات	البعد
(5-4-3-2-1)	التعلم والنمو
(9-8-7-6)	العمليات الداخلية
(13-12-11-10)	بعد العملاء

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

(17-16-15-14)

البعد المالي

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

لمعرفة اتجاهات وأراء العينة وللتمكن من الإجابة على العبارات الواردة في الاستبانة تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي، وهو من أشهر المقاييس استخداما نظرا لسهولة تحليل نتائجه، بحيث يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي:

الجدول رقم (02 - 06): مقياس ليكارت الثلاثي.

الوزن	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

وبناء على الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارت الثلاثي حسب مجال المتوسط الحسابي المرجح كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02 - 07): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى لمقياس ليكارت الخماسي.

مجال المتوسط الحسابي المرجح	الرأي	المستوى الموافق له
] 1.66-1 [غير موافق	ضعيف
] 2.33-1.67 [محايد	متوسط
] 3-2.34 [موافق	قوي

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

ثانيا: وثائق المؤسسة:

تعد الوثائق الخاصة بالمؤسسة من أهم مصادر المعلومات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة كونها ساهمت بشكل كبير في تكوين وبناء الجانب التطبيقي، ذلك بما تحتويه من معلومات قيمة حول: التعريف بمؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي - تقرت، وكذا الهيكل التنظيمي الخاص بها.

- صدق وثبات أداة الدراسة:

بغية التحقق من صدق وثبات الاستبانة المعتمدة في الدراسة، تم إجراء عدة اختبارات من بينها الاستعانة بمحكمين من الأساتذة المتخصصين في المجال، إضافة إلى اختبار الثبات بواسطة مقياس ألفا كرونباخ.

- صدق المحكمين:

للتأكد من صدق الاستبانة ومعرفة مدى تمثيلها للمجتمع المدروس وكذا التحقق من مدى انتماء الفقرات المكونة لها لمتغيرات الدراسة وكذا سلامة صياغتها اللغوية، تم عرضها على الأستاذة المشرفة اضافة إلى أساتذة متخصصين بغية الأخذ بتوجيهاتهم وملاحظاتهم أنظر (الملحق رقم 02)، وتم الأخذ بعين الاعتبار كل ذلك من أجل ظهور الاستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح في (الملحق رقم 01).

- ثبات أداة الدراسة:

من أهم الاختبارات الإحصائية اختبار ثبات أداة الاستبانة فهو يعمل على قياس مدى استقرار الأداة المستخدمة في الدراسة، أي أنه في حالة ما إذا تم إعادة توزيع نفس الاستبانة تحت نفس الظروف سوف يعطي نفس النتيجة، حيث تم التحقق وفحص عبارات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة بواسطة معامل "ألفا كرونباخ" والموضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم(02- 08): معاملات الثبات الكلي للاستبيان.

معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات	المحاور
84.2%	42	نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP تميز الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

توضح النتائج المبينة في الجدول أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان محل الدراسة قدرت بنسبة 84.2% وهي نسبة جيدة ومنطقية ويعني أن هناك استقرار في نتائج الاستبيان في حال إعادة توزيعه مرة أخرى، وبذلك تعد هذه النسبة عالية وتفي بالغرض للدراسة، بحيث لا يجب أن تقل قيمة المعامل عن 62% وهذا ما يمكننا من الاعتماد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات المذكورة سابقا من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

يقصد بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص الديمغرافية لهم (الجنس، مستوى التعليم، المسمى الوظيفي، معرفة التكنولوجيا).

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

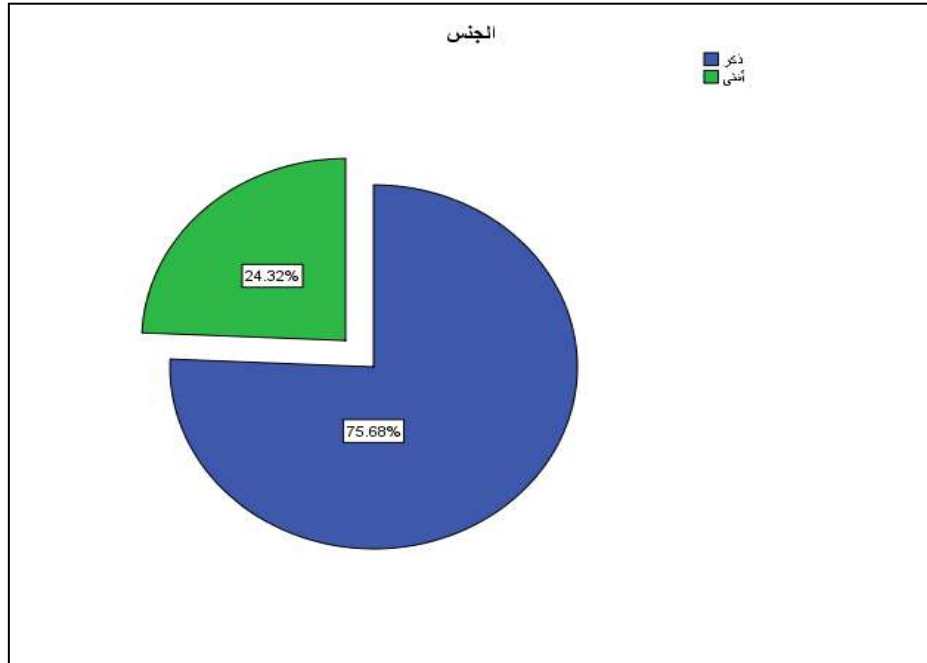
الجدول (02-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	28	%75.7
أنثى	9	%24.3
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبان
.SPPS

بالاعتماد على برنامج

الشكل (02-04): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPPS.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-09)، أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (%75.7)، في حين بلغت نسبة الإناث (%24.3) من مجموع أفراد العينة، وتعد هذه النتيجة منطقية، حيث يعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

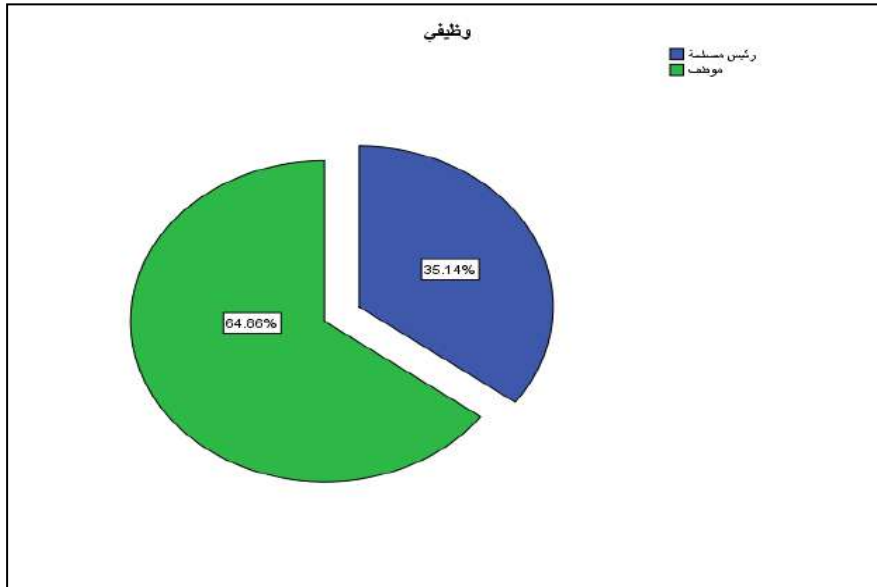
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

الجدول (02-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

الفئة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	13	35.1%
موظف	24	64.9%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (02-05): توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

- أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي تبين من خلال الجدول رقم (02-10)، أن فئة موظف متواجدة بقوة بنسبة (64.9%) أي 24 شخص وتعد نسبة منطقية، فهي الفئة التي تحتل مركز كبير داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة رئيس مصلحة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

والتي بلغت (35.1%) أي 13 شخص، وهو ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد على الموظفين بشكل أكبر نظرا لاحتياجاتها وكون هذه الفئة تساهم في السير الحسن لنشاط المؤسسة.

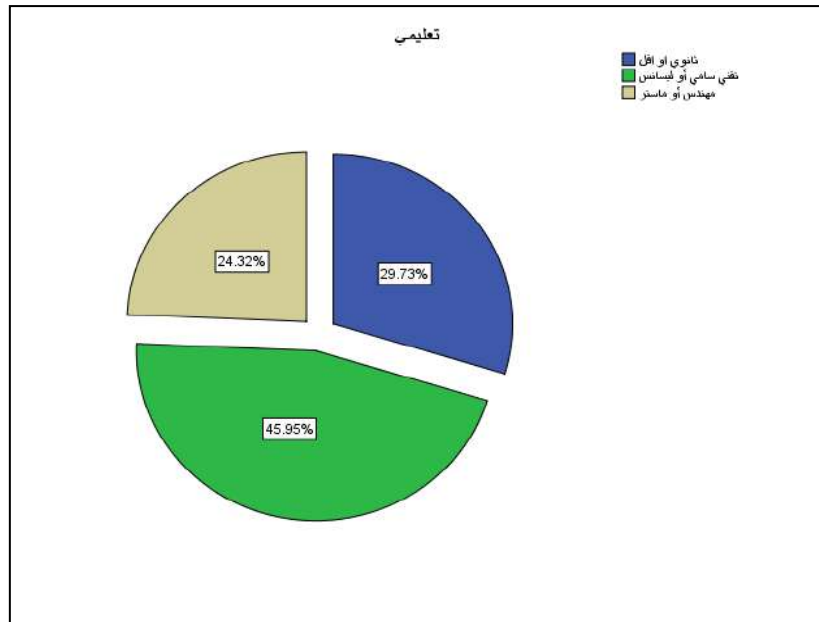
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول (02-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	الفئة
29.7%	11	ثانوي أو أقل
45.9%	17	تقني سامي أو ليسانس
24.3%	9	مهندس أو ماستر
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

- أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-11) أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي تقني سامي أو ليسانس يمثلون النسبة الأعلى والتي قدرت ب(45.9%)، وهذا يدل على المستوى التعليمي العالي الذي تتميز به الكفاءات البشرية المتخصصة في المؤسسة محل الدراسة الميدانية، ثم تليها الأفراد اللذين مستواهم ثانوي أو أقل بنسبة (29.7%)، وبعدها تليها نسبة الحاصلين على شهادة ماستر أو مهندس والتي بلغت (24.3%) وهذا راجع أيضا لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب متخصصين في هذا المجال، وكذا يدل على أن سياسة المؤسسة في التوظيف تركز على المستوى العالي للعمال ومدى قدرتهم العلمية على تأدية مهامهم.

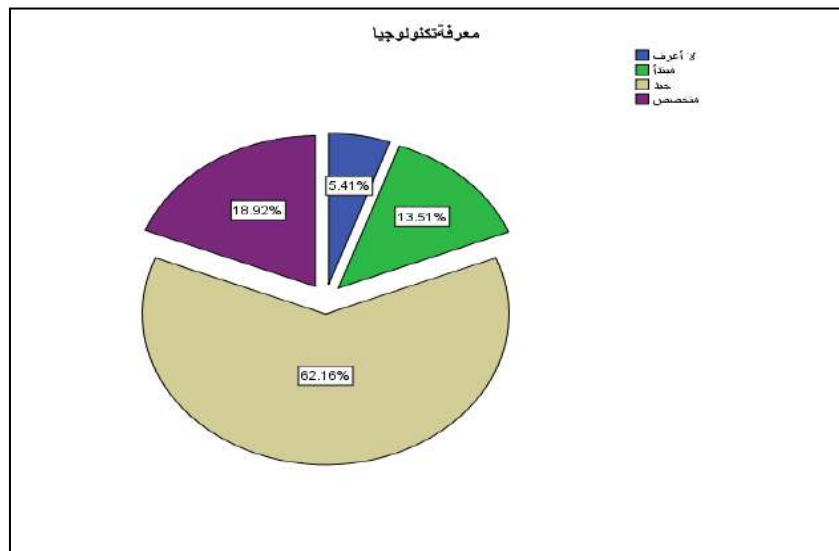
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى معرفة تكنولوجيا المعلومات:

الجدول (02-12): توزيع افراد العينة حسب مستوى معرفة تكنولوجيا المعلومات.

الفئة	التكرار	النسبة
لا أعرف	2	5.4%
مبتدأ	5	13.5%
جيد	23	62.2%
متخصص	7	18%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل (02-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى معرفة تكنولوجيا المعلومات.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

- وفيما يتعلق بمتغير مستوى معرفة تكنولوجيا المعلومات نجد من خلال الجدول رقم (02-12) أن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين يمتلكون مستوى جيد بنسبة (62.2%)، وهي نسبة عالية تدل على أن العنصر البشري بالمؤسسة متمكن في استخدام التكنولوجيا، ثم تليها نسبة الموظفين الذين يمتلكون مستوى متخصص والتي بلغت (18%) وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تهتم بتوظيف متخصصين في التكنولوجيا المعلومات وهذا راجع لطبيعة نشاطها وحاجتها لهذه الفئة من أجل تسيير عملياتها الإدارية بكفاءة، ثم تلتها فئة الموظفين الذين يمتلكون مستوى مبتدأ بنسبة (13.5%)، وأقل نسبة كانت لفئة الموظفين الذين لا يعرفون في مجال تكنولوجيا المعلومات وبلغت (5.4%).

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا الفرع سيتم عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "ييدي المبحون اتجاهها إيجابيا عاليا نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لدى مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي -تقرت -".

وبغية الإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المثلة لأبعاد المتغير المستقل "نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)"، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له المتمثلة في: (إدارة الموارد المالية، إدارة المخزون، إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة سلسلة الإمداد، دعم الإدارة العليا، دعم موردي النظام وإعادة هندسة العمليات).

البعد الأول: إدارة الموارد المالية.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إدارة الموارد المالية ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها "إدارة الموارد المالية".

الرقم	إدارة الموارد المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	يساهم نظام ERP في إعداد القوائم المالية في مواعيدها وبالسعة والدقة اللازمة	2.95	0.229	1	عالية
2	يهدف استخدام نظام ERP إلى إعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة	2.95	0.229	2	عالية
3	يساعد نظام ERP في الالتزام بالمستحقات الضريبية في وقتها المحدد	2.89	0.393	3	عالية
/	المتوسط العام لبعدها إدارة الموارد المالية	2.93	0.195	/	عالية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه رقم (02-13) يتضح لنا أن بعد إدارة الموارد المالية سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية، حيث أن قيمة متوسطه الحسابي بلغت (2.93) وانحرافه المعياري بلغ (0.195)، كما يتضح أن من أكثر العبارات أهمية لهذا البعد هما العبارتين " يساهم نظام ERP في إعداد القوائم المالية في مواعيدها وبالسرعة والدقة اللازمة" و " يهدف استخدام نظام ERP إلى إعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة" بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.95)، ونفس الانحراف المعياري (0.229)، ثم تليهما عبارة " يساعد نظام ERP في الالتزام بالمستحقات الضريبية في وقتها المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري بلغ (0.393).

وهذا يعني ان المستجوبين يمتلكون صورة واضحة عن إدارة الموارد المالية وأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل كبير في إدارة الموارد المالية، حيث أن النظام ساعدها في إعداد قوائمها المالية ومكثها من معرفة وضعها المالي في وقته الحالي وبالدفقة والمصدقية اللازمة مما يجنبها الوقوع في عدة مشاكل مستقبلية.

البعد الثاني: إدارة المخزون.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إدارة المخزون ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "إدارة المخزون".

الرقم	إدارة المخزون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
4	ساعد نظام ERP في ضبط المخزون بحيث يتماشى مع طلبيات الإنتاج	2.84	0.374	2	عالية
5	يساعد نظام ERP في الربط بين فروع المخزون لمعرفة رصيد المخزون المتبقي	2.92	0.277	1	عالية
6	يساهم استخدام ERP في التقليل من تكاليف التخزين	2.30	0.661	3	متوسطة
/	المتوسط العام لبعد إدارة المخزون	2.69	0.260	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه رقم (02-14) يتضح لنا أن بعد إدارة المخزون سائد في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة عالية، حيث أن قيمة متوسطه الحسابي بلغت (2.69) وانحرافه المعياري بلغ (0.260)، كما اتضح أن من أكثر العبارات أهمية لهذا البعد هي عبارة " يساعد نظام ERP في الربط بين فروع المخزون لمعرفة رصيد المخزون المتبقي" بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.277)، ثم تليها في المرتبة الثانية عبارة " ساعد نظام ERP في ضبط المخزون بحيث يتماشى مع طلبيات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

الإنتاج" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.84) وانحراف معياري بلغت قيمته(0.374)، وحصلت عبارة " يساهم استخدام ERP في التقليل من تكاليف التخزين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.661).

ومما سبق نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية يسود فيها وبشكل كبير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة المخزون، حيث أن النظام ساهم في توفير جميع المعلومات اللازمة حول المخزون مما مكنها من الربط بين جميع فروع المخزون ليدها وساعدها على معرفة الرصيد المتبقي وتحديد احتياجاتها بدقة وبالشكل المطلوب، كما أن النظام ساعدها في ضبط المخزون بشكل تام بحيث يتماشى مع طلبيات الإنتاج.

البعد الثالث: إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التخطيط ومراقبة الإنتاج".

الرقم	إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
7	يقوم نظام ERP بإدارة أوامر الإنتاج والشراء بما يتناسب مع معدلات الطلب	2.41	0.599	1	عالية
8	يساعد نظام ERP في زيادة كفاءة المراحل الإنتاجية وزيادة كفاءة جودة المنتجات	1.95	0.705	3	متوسطة
9	يؤدي استخدام نظام ERP إلى انخفاض كبير في الأخطاء الناتجة عن عملية الإنتاج	2.27	0.805	2	متوسطة
/	المتوسط العام لبعد إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج	2.21	0.523	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه رقم (02-15) يتضح لنا أن بعد إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج سائد في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة متوسطة، حيث أن قيمة متوسطه الحسابي بلغت (2.21) وانحرافه المعياري بلغ (0.523)، كما اتضح أن من أكثر العبارات أهمية لهذا البعد والتي تحصلت على الرتبة الأولى هي عبارة " يقوم نظام ERP بإدارة أوامر الإنتاج والشراء بما يتناسب مع معدلات الطلب" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.41) والانحراف المعياري بلغ (0.599)، ثم تليها في المرتبة الثانية عبارة " يؤدي استخدام نظام ERP إلى انخفاض كبير في الأخطاء الناتجة عن عملية الإنتاج" بمتوسط حسابي قيمته (2.27) وانحراف معياري قيمته (0.805)، وفي آخر رتبة عبارة " يساعد نظام ERP في زيادة كفاءة المراحل الإنتاجية وزيادة كفاءة جودة المنتجات" بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.705).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعمل على تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل متوسط في إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج، حيث أن النظام ساعدها على إدارة أوامر الإنتاج والشراء وذلك بما يتناسب مع معدلات الطلب لديها، كما أنها لا تولي اهتماما كبيرا لتطبيق النظام من أجل التقليل من الأخطاء الناجمة عن العملية الإنتاجية وغيرها من العوامل اللازمة لسير وظيفة التخطيط ومراقبة الإنتاج لديها بكفاءة.

البعد الرابع: إدارة العلاقات مع العملاء.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إدارة العلاقات مع العملاء ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "إدارة العلاقات مع العملاء".

الرقم	إدارة العلاقات مع العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
10	يساهم نظام ERP في الإيفاء بمواعيد تسليم طلبيات الزبائن حسب الكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد	2.24	0.760	3	متوسطة
11	المؤسسة تقوم بتعديل جميع العمليات التجارية بما يتناسب مع استخدام نظام ERP	2.57	0.502	2	عالية
12	يساعد نظام ERP في التنسيق والربط بين المبيعات والوظائف الأخرى للمؤسسة	2.81	0.462	1	عالية
/	المتوسط العام لبعء إدارة العلاقات مع العملاء	2.54	0.411	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

انطلاقا من الجدول أعلاه (02-16) يتضح لنا أن بعد إدارة العلاقات مع العملاء سائد في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة عالية، حيث أن قيمة متوسطه الحسابي بلغت (2.54) وانحرافه المعياري بلغ (0.411)، كما تبين أن من أكثر العبارات أهمية لهذا البعد والتي تحصلت على الرتبة الأولى هي عبارة "يساعد نظام ERP في التنسيق و الربط بين المبيعات والوظائف الأخرى للمؤسسة" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.81) وانحراف معياري قيمته (0.462)، ثم تليها في المرتبة الثانية عبارة "المؤسسة تقوم بتعديل جميع العمليات التجارية بما يتناسب مع استخدام نظام ERP" بمتوسط حسابي قيمته (2.57) وانحراف معياري قيمته (0.502)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت عبارة "يساهم نظام ERP في الإيفاء بمواعيد تسليم طلبيات الزبائن حسب الكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد" بأقل متوسط حسابي مقارنة مع العبارات الأخرى بلغت قيمته (2.24) وانحراف معياري قيمته (0.760).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

ومما سبق نستنتج أن المستجوبين يمتلكون صورة واضحة عن إدارة العلاقات مع العملاء وأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل كبير في إدارة العلاقات مع العملاء، حيث أن النظام يساهم في التنسيق والربط بين المبيعات وجميع الوظائف الأخرى داخل المؤسسة بما يحقق لها التكامل والانسجام، كما أن المؤسسة قامت بتعديل جميع العمليات التجارية بما يتناسب مع استخدام نظام ERP وهو ما ساهم في تنفيذ طلبات العملاء بالسرعة اللازمة وفي الوقت المناسب.

البعد الخامس: إدارة سلسلة الإمداد.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إدارة سلسلة الإمداد ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "إدارة سلسلة الإمداد".

الرقم	إدارة سلسلة الإمداد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
13	يساهم استخدام نظام ERP في التحكم الجيد في عمليات الشراء، وذلك بدعم الاتصالات المتطورة معالموردين	2.46	0.767	3	عالية
14	يساعد نظام ERP في تنظيم عمليات الجرد والمخزون بشكل فعال	2.89	0.393	1	عالية
15	يحقق نظام ERP الربط بين نشاط عمليات المؤسسة وأنشطة الاقتناء والشراء وإدارة المواد والموردون	2.51	0.607	2	عالية
/	المتوسط العام لبعد إدارة سلسلة الإمداد	2.62	0.459	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه رقم (02-17) يتضح لنا أن بعد إدارة سلسلة الإمداد سائد في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة عالية، حيث أن قيمة متوسطه الحسابي بلغت (2.62) وانحرافه المعياري بلغ (0.459)، كما اتضح أن من أكثر العبارات أهمية لهذا البعد والتي تحصلت على الرتبة الأولى هي عبارة "يساعد نظام ERP في تنظيم عمليات الجرد و المخزون بشكل فعال" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.89) وانحراف معياري قيمته (0.393)، أما العبارة التي جاءت في المرتبة الثانية فهي "يحقق نظام ERP الربط بين نشاط عمليات المؤسسة وأنشطة الاقتناء والشراء وإدارة المواد والموردون" وبلغ متوسطها الحسابي (2.51) وانحرافها المعياري (0.607)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "يساهم استخدام نظام ERP في التحكم الجيد في عمليات الشراء، وذلك بدعم الاتصالات المتطورة معالموردين" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.46) وانحراف معياري قيمته (0.767).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن المستجوبين يمتلكون صورة واضحة عن إدارة سلسلة الإمداد وأن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعمل على تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل كبير في إدارة سلسلة الإمداد، حيث أن النظام ساهم بشكل فعال في تنظيم عمليات الجرد والمخزون لدى المؤسسة كما أنه حقق الربط والانسجام بين عمليات المؤسسة وأنشطة الاقتناء والشراء وإدارة الموردین بما ساهم في دعم عمليات الشراء وإدارتها بفعالية من أجل تقليل التكاليف الزائدة على عاتق المؤسسة.

البعد السادس: دعم الإدارة العليا.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد دعم الإدارة العليا ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "دعم الإدارة العليا".

الرقم	دعم الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
16	تدرك الإدارة العليا في مؤسستنا أهمية وفوائد تطبيق نظام ERP	2.89	0.459	3	عالية
17	توفر الإدارة العليا في مؤسستنا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق برنامج ERP	2.92	0.277	2	عالية
18	تهدف إدارة مؤسستنا لتحقيق التكامل بين جميع الوظائف المعنية بتطبيق برنامج ERP	3.84	0.442	1	عالية
/	المتوسط العام لبعد دعم الإدارة العليا	2.88	0.286	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه (02-18) اتضح لنا أن بعد دعم الإدارة العليا سائد في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة عالية، حيث أن قيمة متوسطه الحسابي بلغت (2.88) وانحرافه المعياري بلغ (0.286)، كما تبين أن من أكثر العبارات أهمية لهذا البعد والتي تحصلت على الرتبة الأولى هي عبارة "تهدف إدارة مؤسستنا لتحقيق التكامل بين جميع الوظائف المعنية بتطبيق برنامج ERP" وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.84) والانحراف المعياري (0.442)، أما في الرتبة الموالية جاءت العبارة "توفر الإدارة العليا في مؤسستنا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق برنامج ERP" بمتوسط حسابي قيمته (2.92) وانحراف معياري قيمته (0.277)، ثم تليها أخيراً عبارة "تدرك الإدارة العليا في مؤسستنا أهمية وفوائد تطبيق نظام ERP" بمتوسط حسابي قيمته (2.89) وانحراف معياري قيمته (0.459).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تولي اهتماما كبيرا بتوفير دعم الإدارة العليا كمتطلب أساسي لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أدرك جيدا أهمية وفوائد تطبيق النظام وانعكاساته الإيجابية عليها، وتعمل على توفير جميع الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيقه حيث أنها تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق التكامل بين جميع الوظائف المعنية بتطبيقه.

البعد السابع: دعم موردي النظام.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد دعم موردي النظام ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "دعم موردي النظام".

الرقم	دعم موردي النظام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
19	يتابع موردي نظام ERP مراحل تنفيذ النظام خطوة بخطوة	2.51	0.607	2	عالية
20	موردي نظام ERP لديهم الكفاءة التقنية والمعرفة بالعمل الإداري وآلياته	2.46	0.605	4	عالية
21	يستجيب موردي نظام ERP لمتطلبات واستفسارات المنظمة المتعلقة بنظام ERP	2.49	0.559	3	عالية
22	يقوم موردي نظام ERP بتخصيص دورات تدريبية لفائدة مستخدمي النظام	2.68	0.530	1	عالية
/	المتوسط العام لبعد دعم موردي النظام	2.53	0.369	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه رقم (02-19) يتضح أن بعد دعم موردي النظام سائد في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة عالية، حيث أن قيمة متوسطه الحسابي بلغت (2.53) وانحرافه المعياري بلغ (0.369)، كما تبين أن من أكثر العبارات أهمية لهذا البعد والتي تحصلت على الرتبة الأولى هي عبارة "يقوم موردي نظام ERP بتخصيص دورات تدريبية لفائدة مستخدمي النظام" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.68) وانحراف معياري قيمته (0.530)، ثم تليها في المرتبة الثانية عبارة "يتابع موردي نظام ERP مراحل تنفيذ النظام خطوة بخطوة" بمتوسط حسابي قيمته (2.51) وانحراف معياري قيمته (0.607)، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "يستجيب موردي نظام ERP لمتطلبات واستفسارات المنظمة المتعلقة بنظام ERP" بلغ متوسطها

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

الحسابي (2.49) وانحرافها المعياري بلغ (0.559)، ثم تليها في المرتبة الأخيرة عبارة " موردي نظام ERP لديهم الكفاءة التقنية والمعرفة بالعمل الإداري وآلياته" بمتوسط حسابي قيمته (2.46) وانحراف معياري قيمته (0.605).

وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تحصل على دعم من موردي النظام كمتطلب ضروري لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل جيد وفعال، حيث أتمتتفيد من دورات تدريبية عديدة لفائدة موظفيها فيما يخص استخدام النظام وهو ما يساهم في تطوير وتنمية مهاراتهم العملية وبحقق الكفاءة في إنجاز المهام، كون موردي النظام يمتازون بالكفاءة التقنية العالية والمعرفة الكبيرة بالعمل الإداري.

البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إعادة هندسة العمليات ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "إعادة هندسة العمليات".

الرقم	إعادة هندسة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
23	تسعى إدارة المؤسسة إلى توجيه الجهود نحو إنجاح التغيير الذي سيأتي مع تطبيق نظام ERP	2.73	0.450	2	عالية
24	تقوم المنظمة بالتعديل على العمليات التي تقوم بها لتتماشى وتطبيق النظام	2.84	0.374	1	عالية
25	كل الأفراد والعمال مستعدون للتغيير الذي سيأتي مع تطبيق النظام	2.54	0.691	3	عالية
/	المتوسط العام لبعد إعادة هندسة العمليات	2.70	0.367	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه (02-20) اتضح لنا أن بعد إعادة هندسة العمليات سائد في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة عالية، حيث أن قيمة متوسطه الحسابي بلغت (2.70) وانحرافه المعياري بلغ (0.367)، كما اتضح أن من أكثر العبارات أهمية لهذا البعد والتي تحصلت على الرتبة الأولى هي عبارة " تقوم المنظمة بالتعديل على العمليات التي تقوم بها لتتماشى وتطبيق النظام" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.84) وانحراف معياري قيمته (0.374)، ثم تليها في المرتبة الثانية عبارة " تسعى إدارة المؤسسة إلى توجيه الجهود نحو إنجاح التغيير الذي سيأتي مع تطبيق نظام ERP" والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.73) وانحرافها المعياري (0.450)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة " كل الأفراد والعمال مستعدون للتغيير الذي سيأتي مع تطبيق النظام " بأقل متوسط حسابي مقارنة مع العبارات الأخرى بلغت قيمته (2.54) وانحراف معياري قيمته (0.691).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تولي اهتماما كبيرا بإعادة هندسة عملياتها كمتطلب ضروري لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل ناجح بما يحقق مساعيها، حيث أنها تعمل على توجيه جهود جميع أفرادها نحو إنجاح تطبيق النظام وذلك بتوضيح الإجراءات اللازمة، كما أنها تسعى لتعديل جميع عملياتها بما يتماشى معه من أجل تحقيق أقصى استفادة

- قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

سنحاول عرض مختلف النتائج المتعلقة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لجميع أبعاد نظام

تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من خلال الجدول الموالي ثم تحليلها:

الجدول (02-21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)".

الرقم	أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	إدارة الموارد المالية	2.93	0.195	1	عالية
2	إدارة المخزون	2.69	0.260	4	عالية
3	إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج	2.21	0.523	8	متوسطة
4	إدارة العلاقات مع العملاء	2.54	0.411	6	عالية
5	إدارة سلسلة الإمداد	2.62	0.459	5	عالية
6	دعم الإدارة العليا	2.88	0.286	2	عالية
7	دعم موردي النظام	2.53	0.369	7	عالية
8	إعادة هندسة العمليات	2.70	0.367	3	عالية
/	المتوسط العام لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	2.64	0.191	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناءً على مخرجات الجدول (02-21)، تبين أن مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي - تقرت -، يسود فيها تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بدرجة عالية حيث أن المتوسط العام للمتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بلغت قيمته (2.64)، والانحراف المعياري بلغ (0.191)، وهذه القيمة تعد جيدة ومقبولة، كما أن كل الأبعاد جاءت بمستوى عالي على خلاف بعد إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج الذي كان بمستوى متوسط وتحصل على آخر رتبة حيث بلغ متوسطه

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

الحسابي (2.21) وانحرافه المعياري (0.523)، أما أعلى متوسط حسابي كان لبعده إدارة الموارد المالية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.93)، وانحراف معياري قيمته (0.195)، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعمل على تطبيق النظام في إدارة الموارد المالية بشكل كبير وأن الباحثين يمتلكون نظرة إيجابية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "ييدي المحبون اتجاهها إيجابيا عاليا نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لدى مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي -تقرت-".

- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "ييدي المحبون اتجاهها إيجابيا عاليا نحو تميز الأداء المؤسسي لدى مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي -تقرت-".

وبغية الإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لأبعاد المتغير التابع "تميز الأداء المؤسسي"، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له المتمثلة في: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي).

البعد الأول: التعلم والنمو.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التعلم والنمو ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده "التعلم والنمو".

الرقم	التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
26	أجرت المؤسسة تعديلات على أساليب الإنتاج	2.46	0.691	4	عالية
27	يوجد انسجام وتفاعل بين العاملين ومهاراتهم مع طبيعة إجراءات العمل داخل المؤسسة	2.68	0.580	3	عالية
28	يساهم تبني نظام ERP في التعلم التنظيمي واستفادة المؤسسة من أداؤها السابق	2.84	0.501	1	عالية
29	تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة	2.73	0.560	2	عالية
30	تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)	2.46	0.691	5	عالية
/	المتوسط العام لبعده التعلم والنمو	2.63	0.387	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

يتضح من خلال الجدول أعلاه (02-22)، أن بعد التعلم والنمو سائد في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.63)، وانحراف معياري (0.387)، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية لهذا البعد والتي تحصلت على أعلى مرتبة هي عبارة "يساهم تبني نظام ERP في التعلم التنظيمي واستفادة المؤسسة من أداؤها السابق" بمتوسط حسابي قيمته (2.84) وانحراف معياري قيمته (0.501)، ثم تليها في المرتبة الثانية عبارة "تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة" والتي بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.73) وانحرافها المعياري (0.560)، ثم تليها في المرتبة الثالثة عبارة "يوجد انسجام وتفاعل بين العاملين ومهاراتهم مع طبيعة إجراءات العمل داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي قيمته (2.68) وانحراف معياري قيمته (0.580)، في آخر رتبة تأتي العبارتين "أجرت المؤسسة تعديلات على أساليب الإنتاج" و "تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)" بنفس قيمة المتوسط الحسابي (2.46) ونفس قيمة الانحراف المعياري (0.691).

وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تبدي اهتماما كبيرا بالتعلم والنمو ونظام تخطيط موارد المؤسسة ساهم بشكل كبير في ذلك من خلال إحتفاظه بالمعلومات السابقة عن أداؤها بما يمكنها من الإستفادة منه في جميع عملياتها المستقبلية، كما تسعى المؤسسة جاهدة إلى تطوير وتنمية مهارات موظفيها بحيث يكون هناك إنسجام بينها وبين طبيعة إجراءات العمل، ويضمن استقرارهم الوظيفي كونهم أهم من الركائز التي لا تستغني عنها المؤسسة محل الدراسة.

البعد الثاني: العمليات الداخلية.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد العمليات الداخلية ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "العمليات الداخلية".

الرقم	العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
31	لدى المؤسسة سهولة وسرعة في الوصول إلى المعلومات واسترجاعها في وقت أقصر	2.73	0.560	1	عالية
32	تمكنت المؤسسة من تحسين التنسيق داخلها وإيجاد سهولة في السيطرة على المهام	2.62	0.594	2	عالية
33	هناك انخفاض مستمر في وقت انجاز الأعمال	2.60	0.686	3	عالية
34	هناك تزايد مستمر في الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات	2.38	0.681	4	عالية
/	المتوسط العام لبعد العمليات الداخلية	2.58	0.479	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت-

إنطلاقاً من الجدول أعلاه (02-23)، تبين أن بعد العمليات الداخلية سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.58)، وانحرافه المعياري (0.479)، كما يوضح الجدول أن العبارة الأكثر أهمية والتي تحصلت على المرتبة الأولى هي عبارة " لدى المؤسسة سهولة وسرعة في الوصول إلى المعلومات واسترجاعها في وقت أقصر" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.73) وانحراف معياري قيمته (0.560)، ثم تليها عبارة " تمكنت المؤسسة من تحسين التنسيق داخلها وإيجاد سهولة في السيطرة على المهام" والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.62) وانحرافها المعياري (0.594)، وفي المرتبة الموالية عبارة " هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي قدر ب(2.60) وانحراف معياري قدر ب(0.686)، وفي الأخير جاءت العبارة " هناك تزايد مستمر في الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات" بمتوسط حسابي قيمته (2.38) وانحراف معياري قيمته (0.681).

وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تولي اهتماماً كبيراً بعملياتها الداخلية حيث أن لديها إمكانية عالية في الوصول إلى معلوماتها بسهولة وسرعة وذلك نتيجة لاعتمادها على أساليب تسييرية حديثة والتي من بينها نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي ساهم بشكل كبير في تسجيل معلوماتها بالدقة المطلوبة، وكذا سهل عملية الاحتفاظ بها والحصول عليها بالشفافية العالية والوقت الملائم، حيث تمكنت المؤسسة من تحسين التنسيق داخلها وإيجاد سهولة في السيطرة على المهام بما ساهم في انخفاض وقت إنجاز الأعمال.

البعد الثالث: بعد العملاء.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد العملاء ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-24): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " العملاء".

الرقم	بعد العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
35	تسعى المؤسسة إلى تحسين حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات تتميز بها عن منافسيها	2.92	0.277	1	عالية
36	تهدف المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من منتجات لتتلي احتياجات وتوقعات زبائنها	2.73	0.560	4	عالية
37	تعمل المؤسسة على السماع للشكاوي المقدمة إليها من طرف زبائنها	2.78	0.417	2	عالية
38	تهدف المؤسسة إلى بناء علاقات تفاعلية طويلة الأجل مع زبائنها للحفاظ عليهم وزيادة ولاءهم للمؤسسة	2.78	0.479	3	عالية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

عالية	/	0.251	2.80	المتوسط العام لبعء العملاء	/
-------	---	-------	------	----------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناء على مخرجات الجدول (02- 24)، تبين أن بعد العملاء سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.80)، وانحرافه المعياري (0.251)، كما يوضح الجدول أن العبارة الأكثر أهمية والتي تحصلت على المرتبة الأولى هي عبارة " تسعى المؤسسة إلى تحسين حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات تتميز بها عن منافسيها" وبلغ متوسطها الحسابي (2.92) وانحرافها المعياري (0.277)، ثم تليها العبارتين " تعمل المؤسسة على السماع للشكاوي المقدمة إليها من طرف زبائننا" والتي بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.78) وانحرافها المعياري (0.417) و" تهدف المؤسسة إلى بناء علاقات تفاعلية طويلة الأجل مع زبائننا للحفاظ عليهم وزيادة ولاءهم للمؤسسة" بنفس المتوسط الحسابي (2.78) وانحراف معياري أكبر (0.479)، وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة " تهدف المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من منتجات لتلبي احتياجات وتوقعات زبائننا" بأقل متوسط حسابي مقارنة مع العبارات الأخرى بلغت قيمته (2.73) وانحراف معياري قيمته (0.560).

وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تبدي اهتماما كبيرا بعملائها كونها تهدف إلى بناء علاقات تفاعلية طويلة الأجل وتعمل على ابتكار وتقديم منتجات وفق متطلباتهم وبالجودة المطلوبة للحفاظ عليهم وزيادة ولاءهم للمؤسسة، كما أنها تهتم للسماع إلى شكاويهم وانشغالهم ما ساهم بشكل كبير في تحسين صورتها لديهم وزيادة حصتها السوقية.

البعد الرابع: البعد المالي.

سيتم عرض نتائج العبارات التي تقيس البعد المالي ثم تحليلها فيما يلي:

الجدول (02-25): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "للبعد المالي".

الرقم	البعد المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
39	تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها	2.95	0.229	1	عالية
40	تسعى المؤسسة إلى تدنئة تكاليفها من خلال التسيير الأمثل	2.78	0.417	3	عالية
41	تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات	2.78	0.534	4	عالية
42	تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في حجم مبيعاتها	2.89	0.459	2	عالية
/	المتوسط العام للبعد المالي	2.85	0.279	/	عالية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه (02-25)، اتضح أن البعد المالي سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.85)، وانحرافه المعياري (0.279)، كما تبين من الجدول أن العبارة الأكثر أهمية والتي تحصلت على المرتبة الأولى هي عبارة " تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها" والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.95) وانحرافها المعياري (0.229)، ثم تليها عبارة " تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في حجم مبيعاتها" بمتوسط حسابي قيمته (2.89) وانحراف معياري قيمته (0.459)، ثم تليها العبارتين " تسعى المؤسسة إلى تدنئة تكاليفها من خلال التسيير الأمثل" بمتوسط حسابي قيمته (2.78) وانحراف معياري قيمته (0.417) و" تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات" بنفس المتوسط الحسابي (2.78) وانحراف معياري أكبر قيمته (0.534).

وبناء على ما سبق نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تبدي اهتماماً كبيراً بالبعد المالي كونه يسود بصفة عالية فيها، حيث أنها تعمل على زيادة استثماراتها كما أنها تهتم بجودة منتجاتها بغية تحقيق مبيعات أعلى، ومن جهة أخرى تسعى إلى تدنئة تكاليفها من خلال اعتماد أساليب تسيير مثلى مما حقق لها أرباحاً عالية.

- قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد تميز الأداء المؤسسي.

سنحاول عرض مختلف النتائج المتعلقة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لأفراد عينة الدراسة لجميع أبعاد تميز الأداء المؤسسي من خلال الجدول الموالي ثم تحليلها:

الجدول (02-26): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "تميز الأداء المؤسسي".

الرقم	أبعاد تميز الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	التعلم والنمو	2.63	0.387	3	عالية
2	العمليات الداخلية	2.58	0.479	4	عالية
3	بعد العملاء	2.80	0.251	2	عالية
4	البعد المالي	2.85	0.279	1	عالية
/	المتوسط العام لبعد تميز الأداء المؤسسي	2.72	0.286	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناء على مخرجات الجدول (02-26)، تبين أن مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي - تقرت -، يسود فيها تميز الأداء بدرجة عالية حيث أن المتوسط العام للمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي بلغت قيمته (2.72)، والانحراف المعياري بلغ (0.286)، وهذه القيمة تعد جيدة ومقبولة، كما أن كل الأبعاد جاءت بمستوى عالي، وكانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي لبعد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

العمليات الداخلية وذلك مقارنة مع الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي قيمته (2.58) وانحراف معياري قيمته (0.479)، في حين أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للبعد المالي والذي بلغت قيمته (2.85)، وانحراف معياري قيمته (0.279)، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تهتم بالبعد المالي بشكل كبير وأن المبحوثين يمتلكون نظرة إيجابية حوله، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "يبدى المبحوثون اتجاهها إيجابيا عاليا نحو تميز الأداء المؤسسي لدى مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي -تقرت-".

- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، وبناء على الفرضية الثالثة يمكننا صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

Pearson

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

1- العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات: سيتم عرض نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (02-27): يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)	أولاً: إدارة الموارد المالية	ثانياً: إدارة المخزون	ثالثاً: إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج	رابعاً: إدارة العلاقات مع العملاء	خامساً: إدارة سلسلة الإمداد	سادساً: دعم الإدارة العليا	سابعاً: دعم موردي النظام	ثامناً: إعادة هندسة العمليات	المتغير المستقل: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
معامل الارتباط	0.335	-0.115	0.266	0.049	0.076	0.113	0.440	0.595	0.419
تميز الأداء المؤسسي	مستوى الدلالة	0.043	0.498	0.112	0.775	0.504	0.006	0.000	0.010
المجموع	37	37	37	37	37	37	37	37	37

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- إدارة الموارد المالية: قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الموارد المالية والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي ($r=0.335$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.043$ ، وذلك يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية إدارة الموارد المالية وتميز الأداء المؤسسي؛

- إدارة المخزون: قيمة معامل الارتباط بين المتغير إدارة المخزون والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي بلغت ($r=-0.115$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.498$ وذلك ما يشير إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائية بين إدارة المخزون وتميز الأداء المؤسسي؛

- إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج: قيمة معامل الارتباط بين المتغير إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي بلغت ($r=0.266$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.112$ ويشير ذلك إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج وتميز الأداء المؤسسي؛

- إدارة العلاقات مع العملاء: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل إدارة العلاقات مع العملاء والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي ($r=0.049$) وكان هذا الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.775$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة العلاقات مع العملاء وتميز الأداء المؤسسي؛

- إدارة سلسلة الإمداد: قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل إدارة سلسلة الإمداد والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي بلغت ($r=0.076$) وكان هذا الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.656$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة سلسلة الإمداد وتميز الأداء المؤسسي؛

تقرت -

- دعم الإدارة العليا: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل دعم الإدارة العليا والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي ($r=0.113$) وكان هذا الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.504$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين دعم الإدارة العليا وتميز الأداء المؤسسي؛

- دعم موردي النظام: قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل دعم موردي النظام والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي بلغت ($r=0.440$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.006$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين دعم موردي النظام وتميز الأداء المؤسسي؛

- إعادة هندسة العمليات: قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي بلغت ($r=0.595$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.000$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين إعادة هندسة العمليات وتميز الأداء المؤسسي؛

- المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP): بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي ($r=0.419$) وكان هذا الارتباط متوسط وغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.010$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة متوسطة وغير دالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بأبعاده مجتمعة وتميز الأداء المؤسسي.

من خلال النتائج تبين أنه يوجد علاقة ارتباطية متوسطة وغير دالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بأبعاده الثمانية وتميز الأداء المؤسسي، حيث كانت أقوى علاقة مع البعد الثامن "إعادة هندسة العمليات" بمعامل ارتباط قيمته ($r=0.0595$) عند مستوى الدلالة 0.05 مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي تقدر بنسبة 41.9% وهي نسبة تدل على أن العلاقة بين المتغيرين متوسطة، ويرجع السبب في ذلك لتوفر مجموعة من العوامل وغياب بعض من العوامل الأخرى والتي قد تكون ضرورية، بحيث لو توفرت تلك العوامل ستسبب في زيادة قوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والمتغير التابع "تميز الأداء المؤسسي"

يمكن اختبار العلاقة الارتباطية من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Enty عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث يمثل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) المتغير المستقل ويمثل تميز الأداء المؤسسي المتغير التابع ويوضح الجدول الموالي الارتباط الخطي بين المتغيرين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت-

الجدول (02-28): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل " نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) «والمتغير التابع "تميز الأداء المؤسسي".

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	Constant
الانحدار	0.517	1	0.517	0.010	0.176	0.419	1.066
الخطأ	2.423	35					
المجموع	2.939	36					

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناءً على الجدول (02-28)، بإجراء تحليل الانحدار الخطي، حيث كانت نتائج تحليل التباين كما وضحتها الجدول (02-27) أن مستوى دلالة قيمة Sig تساوي 0.010 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة"، وما يعزز ذلك قيمة معامل الارتباط ($R = 0.491$) والعلاقة متوسطة لأن معامل الارتباط محصور بين (30% و 60%)، في حين أن القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.176$) مما يدل على أن أبعاد المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يفسر ما مقداره 17.6% من المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي، أي يدل على مدى دقة أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة في تقدير تميز الأداء المؤسسي والباقي يعود لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

كما يعني أيضاً أن كل زيادة في التركيز على تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يؤدي إلى الزيادة في تميز الأداء المؤسسي ويفسر ما مقداره 17.6% من التباين في المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) اعتماداً على قيمة معامل التحديد.

3- تباين خط الانحدار

يبين الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بحيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة:

4- الجدول (02-29): يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA.

ANOVA					
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

1	Régression	.517	1	.517	7.465	.010 ^a
	Résidu	2.423	35	.069		
	Total	2.939	36			

a. Valeurs prédites : (constantes) ERP، المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة

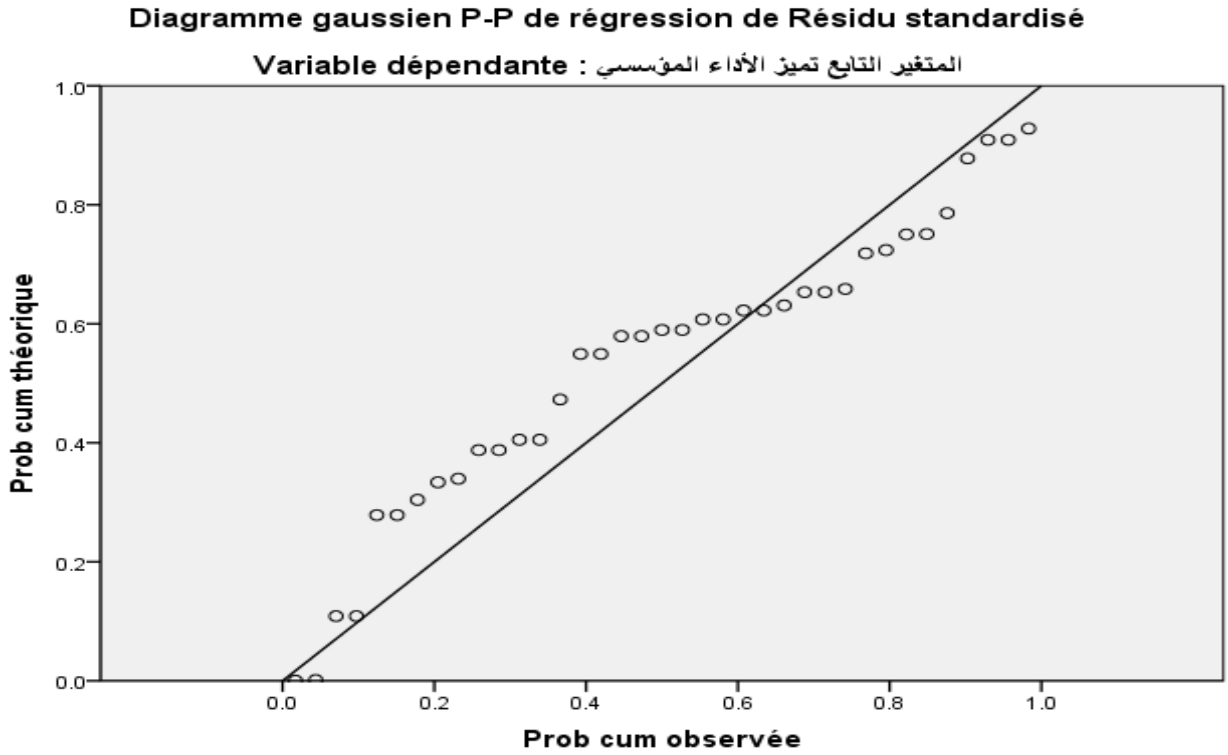
b. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناء على الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.517، ومجموع مربعات البواقي 2.423، ومجموع المربعات الكلي يساوي 2.939؛
- درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة البواقي 35؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 0.517، ومتوسط مربعات البواقي هو 0.069 ؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 7.465؛
- مستوى الدلالة الاختبار 0.010 أكبر من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (02-08): مدى ملائمة خط الانحدار.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفقا للتوزيع الطبيعي.

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار

جدول رقم (02-30): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لتمييز الأداء المؤسسي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.066	.606		1.760	.087
المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	.626	.229	.419	2.732	.010

a. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تقرت -

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 1.066 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.626 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $Y=1.066+0.626x$ ، بحيث Y متغير تابع و x متغير مستقل، نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 2.732، ومقطع خط الانحدار 1.760؛ كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\beta$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة كلما زاد تميز الأداء المؤسسي فتصبح معادلة خط الانحدار مبدئياً: $Y=1.066+0.626x$.

- **النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:** نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أنه: "يعد دعم الإدارة العليا البعد الأكثر تأثيراً على تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة".

بغية الإجابة على الفرضية والتأكد من صحتها قمنا بإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

- **تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:**

الهدف منه هو معرفة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة فيما إن كان بعد دعم الإدارة العليا الأكثر تأثيراً على تميز الأداء المؤسسي.

1- من تحليل النتائج لدينا نموذج لدراسة:

سنحاول في هذا النموذج توضيح علاقة المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي من خلال بعدين فقط من أبعاد المتغيرات المستقلة (إدارة الموارد المالية، إعادة هندسة العمليات) وهما دالين إحصائياً. فالجدول الموالي يوضح المتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع في نموذج الدراسة:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050، Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	البعد الأول: إدارة الموارد المالية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050، Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي :

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ (02 - 31)، أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة النهائيين يمثلان في بعدي " إدارة الموارد المالية، إعادة هندسة العمليات".

2- معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية (إدارة الموارد المالية، إعادة هندسة العمليات) والمتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) لنموذج الدراسة.

الجدول (02 - 32): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.595 ^a	.354	.335	.23295
2	.661 ^b	.437	.404	.22064

a. Valeurs prédites : (constantes) البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات

b. Valeurs prédites : (constantes) البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات، البعد الأول: البعد الثامن

c. Variable dépendante : المتغير التابع المتميز الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه (02 - 32) نلاحظ أن استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أدى إلى استبعاد وخروج ستة متغيرات مستقلة والمتمثلة في (إدارة المخزون، إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج، إدارة العلاقات مع العملاء، إدارة سلسلة الإمداد، دعم موردي النظام، دعم الإدارة العليا) والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين من نظام تخطيط موارد المؤسسة (إدارة الموارد المالية، إعادة هندسة العمليات)، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين (إدارة الموارد المالية، إعادة هندسة العمليات) والمتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) نسبة 66.1% وهو دليل على وجود ارتباط خطي بينهما، حيث أن 43.4% من المتغيرات التي تحدث في متغير تميز الأداء المؤسسي تعود إلى (إدارة الموارد المالية، إعادة هندسة العمليات) والنسبة المتبقية 33.9% تعود لعوامل أخرى.

إذ أن هذا الارتباط الخطي القوي يرجع للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات كونه يضمن ارتباط خطي نسبته (66.1%) مع المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي، حيث أنه تحصل على مستوى عالي من حيث إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقاً وبالتالي نلاحظ تقارب في نتائج التحليل.

3- تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

الجدول (02-33): خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.040	1	1.040	19.164	.000 ^a
	Résidu	1.899	35	.054		
	Total	2.939	36			
2	Régression	1.284	2	.642	13.187	.000 ^b
	Résidu	1.655	34	.049		
	Total	2.939	36			

a. Valeurs prédites : (constantes) إعادة هندسة العمليات، البعد الثامن (constantes)

b. Valeurs prédites : (constantes) إدارة الموارد المالية: إعادة هندسة العمليات، البعد الأول، البعد الثامن (constantes)

c. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناءً على الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.284 ومجموع مربعات البواقي يساوي 1.655 ومجموع المربعات الكلي 2.939؛
- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة البواقي 34؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 0.642، ومتوسط مربعات البواقي هو 0.049؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار بلغت 13.187؛
- متوسط دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 أي نرفضها وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

انطلاقاً من الجدولين السابقين نستنتج أن معامل الارتباط R-deux لبعدين (إدارة الموارد المالية، إعادة هندسة العمليات) يقدر ب Rdeux=0.437 وأن قيمة D قد بلغت 13.187 عند مستوى الدلالة sig=0.000 وعند درجة حرية Ddi=2 وهو ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $\alpha < 0.05$ وهذا ما يعني أن بعدي (إدارة الموارد المالية، إعادة هندسة العمليات) قد فسّر من التباين في المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي بمقدار 43.7%.

4- معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

سنتطرق إلى عرض النتائج المتعلقة بدرجة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يبين قيم معاملات خط الانحدار بطريقة

:Stepwise

الجدول (02-34): معاملات خط الانحدار.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.465	.289		5.073	.000
	البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات	.463	.106	.595	4.378	.000
2	(Constante)	.271	.599		.452	.654
	البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات	.445	.101	.572	4.426	.000
	البعد الأول: إدارة الموارد المالية	.424	.190	.289	2.239	.032

a. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه رقم (02-34)، يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لبعد إدارة

الموارد المالية وميل خط الانحدار بالنسبة لبعد إعادة هندسة العمليات وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+Cx3+bx2$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=0.271+0.445X3+0.424X2$$

أما فيما يتعلق بقيم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 ماعدا قيمة الثابت كانت Sig=0.654 أي

أكبر من قيمة الدلالة (0.05) ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا على تميز الأداء المؤسسي هي: (بعد إدارة الموارد المالية

وبعد إعادة هندسة العمليات)، وبالتالي نرفض الفرضية الرابعة التي نصت على أنه: "يعد دعم الإدارة العليا البعد الأكثر تأثيرا على

تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة".

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: التي نصت على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، معرفة تكنولوجيا المعلومات)؛

وبغية اختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بتجزئتها إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الخامسة 01: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير الجنس.

- الفرضية الخامسة 02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية الخامسة 03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

- الفرضية الخامسة 04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير معرفة تكنولوجيا المعلومات.

1- اختبار صحة الفرضية الخامسة 01: التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير الجنس"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

- H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير الجنس.

- H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (02 - 35): توزيع إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي حسب متغير الجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي	28	2.7701	.17029	.03218
ذكور	28	2.7701	.17029	.03218
إناث	9	2.5528	.47888	.15963

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات -

تقرت -

الجدول رقم (02-36): يوضح تحليل اختبار T للدراسة فروق المتوسطات في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس .

Test decathlon independents										
		Test de Levens sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
المختبر التابع لمتغير الأداء المؤسسي	Hypotheses de variances eagles	16.078	0.000	2.074	35	.046	.21731	.10479	.00458	.43004
	Hypotheses de variances ingles			1.335	8.659	.216	.21731	.16284	-.15328	.58790

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور- إناث) قد بلغ 0.000 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.046 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الذكور والإناث في إجابات تميز الأداء المؤسسي ومنه متغير الجنس يؤثر على إجابات المبحوثين، إذا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير الجنس، ومن خلال الجدول (02-31) يظهر أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية قد بلغ 2.7701 وهي درجة عالية، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية 2.5528 وهي درجة متوسطة.

2- اختبار صحة الفرضية الخامسة 02: التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

H1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (02-37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي حسب متغير المستوى التعليمي.

ANOVA

المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.135	2	.068	.819	.449
Intra-groupes	2.804	34	.082		
Total	2.939	36			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناء على الجدول أعلاه تبين نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي للعمال حيث كانت قيمة $Sig=0.449$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي وتميز الأداء المؤسسي ، ومنه متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على تميز الأداء المؤسسي ، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين، ومن ثم نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعالمتغيرالمستوى التعليمي".

3- اختبار صحة الفرضية الخامسة 03: التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعالمتغير المسمى الوظيفي"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعالمتغير المسمى الوظيفي.

H1 - توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعالمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (02-38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي حسب متغير المسمى الوظيفي.

ANOVA

المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.006	1	.006	.072	.790
Intra-groupes	2.933	35	.084		
Total	2.939	36			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

بناء على الجدول أعلاه تبيننت نتيجة تحليل التباين لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت قيمة $Sig=0.790$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في متغير تميز الأداء المؤسسي، ومنه متغير الوظيفة لا يؤثر على إجابات المبحوثين، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة $H1$ ونقبل الفرضية الصفرية $H0$ التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي".

4- اختبار صحة الفرضية الخامسة 04: التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير معرفة تكنولوجيا المعلومات"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

- $H0$: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير معرفة تكنولوجيا لا معلومات.

- $H1$: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير معرفة تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (02-39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي حسب متغير تكنولوجيا المعلومات.

ANOVA

المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.243	3	.081	.990	.410
Intra-groupes	2.697	33	.082		
Total	2.939	36			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS.

تقرت -

بناء على الجدول أعلاه تبيننت نتيجة تحليل التباين لمتغير معرفة تكنولوجيا المعلومات كانت قيمة $Sig=0.410$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير معرفة التكنولوجيا وتميز الأداء المؤسسي ، ومنه متغير معرفة التكنولوجيا للمبحوثين لا يؤثر على تميز الأداء المؤسسي، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين، ومنه نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على " توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعالمتغير معرفة تكنولوجيا المعلومات".

المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

من خلال هذا المطلب سنناقش النتائج المتوصل إليها وذلك انطلاقا من المطلب السابق:

- اختبار صحة الفرضية الاولى:

بينت الدراسة أن نظام تخطيط موارد المؤسسة سائد بدرجة عالية في مؤسسة مطاحن الواحات -خلية الإعلام الآلي- تقرت، وذلك من خلال نتائج حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على النحو التالي:

- **بعد الإدارة المالية:** حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.93) وهذه النسبة جاءت بدرجة عالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (2.95) و(2.89)، واتفقت دراستنا الحالية مع دراسة "عقيدى عبد الله وعيساوي عبد الغني" وكذا اتفقت مع دراسة "كمال ديدة" في كون المتوسط الحسابي لبعد إدارة الموارد المالية في جميع المؤسسات محل دراسة هذا الأخير جاء مرتفعا، وهذه النسبة العالية تدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تولي اهتماما كبيرا لهذه الوحدة كونها تعتبر أساسا مهما لنجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن جميع العمليات المالية تتم عبرها، وهذا ما أكده العاملين بالمؤسسة بعد اجراء المقابلة معهم حيث أنه يتم تتبع جل ممتلكات المؤسسة المالية من خلال النظام الذي يسهل ذلك بشكل كبير وكذا إعداد القوائم المالية في مواعيدها بالدقة اللازمة، كما أنه يحتفظ بجميع المعلومات التاريخية السابقة التي أجريت عليه ويساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة في التزام المؤسسة بمستحققاتها الضريبية في وقتها المحدد مما يجنبها الوقوع في مشاكل الديون وغيرها؛

- **بعد إدارة المخزون:** بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد إدارة المخزون (2.69)، وقد اتفق المتوسط الحسابي لهذا البعد مع دراسة "عقيدى عبد الله وعيساوي عبد الغني" ودراسة "كمال ديدة" حيث تحصل في جميعها على درجة عالية لقيمة المتوسط الحسابي، وتدلل هذه النسبة المرتفعة على أن إدارة المخزون بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تحظى بمكانة عالية واهتمام كبير وهو ما أكده مهندس الإعلام الآلي بعد إجراء المقابلة معه، كونها تعمل على معالجة مختلف عمليات الإدخال والإخراج الخاصة بالمخزونات عن طريق برنامج تسيير المخزون المخصص في نظام تخطيط موارد المؤسسة، وكذا تموين مختلف المصالح بالتجهيزات الضرورية في عملية الإنتاج كقطع الغيار والأكياس وغيرها من المواد المخزنة، كما أنها تساهم وبشكل

تقرت -

كبير في الربط بين فروع المخزون وتقليل تكاليف التخزين وذلك من خلال ما يقدمه النظام من المعلومات اللازمة حول حالة المخزون وكذا التسهيلات التي يوفرها في جميع المعاملات بدقة عالية؛

- **بعد إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج:** وقد قدر بمتوسط حسابي بلغ (2.21)، وهذه النسبة تعتبر متوسطة على خلاف دراسة "كمال ديدة"، والذي بلغ المتوسط الحسابي لبعده إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج قيمة مرتفعة، وهو ما أكد بأن المؤسسات محل الدراسة تطبق بشكل مرتفع نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج، وهو ما اختلف مع دراستنا الحالية والتي تدل القيمة المتوسطة التي بلغها المتوسط الحسابي بما على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية لا تقوم بتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج بدرجة عالية، فمن خلال المقابلات التي أجريت مع المستجوبين لاحظنا أن المؤسسة تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة في عملية إدخال كمية الإنتاج اليومي وكذا إدارة أوامر الإنتاج واشراء بحسب معدلات الطلب؛

- **بعد إدارة العلاقات مع العملاء:** بلغت نسبة المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.54) إذ تعتبر هذه النسبة عالية وتراوحت نسبة المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (2.81) و(2.24)، وقد اختلفت مع دراسة "كمال ديدة" حيث كانت نسبة بعد إدارة العلاقات مع العملاء في المؤسسات محل دراسته منخفضة، حيث تبين من خلال دراستنا الحالية أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بإدارة العلاقات مع العملاء وهو ما أكده العاملين أثناء مقابلتهم، كونها وظيفة تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تتم مع العملاء من عمليات الشراء أو دفع الفاتورات المستحقة أو أي شكاوي مقدمة من طرفه وذلك ما يساعد عليه نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث تتم جل هذه العمليات في وقت وجيز وبالذقة المطلوبة، كون النظام يوفر قاعدة بيانات مشتركة تجعل من إدارة العلاقات مع العملاء نظام مركزي يجمع بين كل الأقسام المكونة له بما يوفر للمؤسسة صورة واضحة حول عملاءها، وبالتالي تتمكن المؤسسة إرضاء عملاءها من خلال الإيفاء بتسليم طلبياتهم، كما يساعدها نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق التكامل والترابط بين المبيعات والوظائف الأخرى بالمؤسسة.

- **بعد إدارة سلسلة الإمداد:** فكانت نسبة متوسطه الحسابي (2.62)، ويعد المتوسط الحسابي لبعده سلسلة الإمداد عاليا بالنسبة للدراسة الحالية واتفق ذلك مع دراسة "كمال ديدة"، حيث تعتمد المؤسسة محل الدراسة الميدانية على إدارة سلسلة الإمداد وتوليها اهتماما كبيرا كونها تساهم في تعزيز الاتصال بالعملاء وذلك بسلاسة من خلال الدور الفعال لنظام تخطيط موارد المؤسسة والذي يساهم أيضا في تخفيض تكلفة التوريد وكذا زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، كما يوفر النظام قاعدة معلومات مشتركة مع المورد وهو ما أكده الموظفين بعد مقابلتهم؛

- **بعد دعم الإدارة العليا:** بمتوسط حسابي بلغت نسبته (2.88)، كما تراوحت نسبة المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.84) و(2.89) ويعد المتوسط الحسابي لبعده دعم الإدارة العليا الذي جاء بدرجة عالية متفقا مع دراسة "نورالدين مزهودة" ولكنه يختلف مع دراسة "بسام الحثلة" الذي حاز فيها هذا البعد على متوسط حسابي نسبته متوسطة، حيث تدل النسبة العالية لهذا البعد في دراستنا الحالية على أن المؤسسة محل الدراسة تبدي اهتماما كبيرا لدعم الإدارة العليا على أنه من المتطلبات الضرورية لتطبيق النظام وبدا ذلك واضحا بشكل كبير أثناء إجراءنا للمقابلة مع المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة،

تقرت -

كون الإدارة العليا تدرك أهمية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وضرورة تحقيق التكامل بين جميع وظائفه مع توفير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة وهو ما يساهم في نجاح تطبيقه بشكل فعال؛

- **بعد دعم موردي النظام:** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.53) وهذه النسبة جاءت بدرجة عالية، حيث اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة "نور الدين مزهودة" في كون المتوسط الحسابي لها جاء مرتفعا في حين اختلفت مع دراسة "بسام الخثلة" التي حصل فيها هذا البعد على متوسط حسابي نسبته متوسطة، وهذه النسبة العالية التي حصلت عليها دراستنا فيما يخص دعم موردي النظام تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تبدي اهتمامها بضرورة توفر دعم من طرف موردي النظام كمتطلب أساسي لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال إختيار الموردين المناسبين من حيث الكفاءة التقنية والمعرفة الجيدة بالعمل الإداري، وهو ما أكده العاملين كون موردي النظام يمتازون بمهارات جيدة وكذا يساهمون في الإجابة على جميع الاستفسارات حول النظام ويعملون على متابعة عملية تطبيقه في المؤسسة مرحلة بمرحلة، وهو ما يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية والنتائج المرجوة منه تطبيقه، كما يقوم موردي النظام بتدريب العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تنمية مهاراتهم في استخدام النظام وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة؛

- **بعد إعادة هندسة العمليات:** وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعده إعادة هندسة العمليات (2.70)، حيث اتفق المتوسط الحسابي لهذا البعد مع دراسة "نور الدين مزهودة" حيث تحصل كلاهما على درجة عالية لقيمة المتوسط الحسابي، في حين اختلفت النتائج مع دراسة "بسام الخثلة" التي حصل فيها بعد إعادة هندسة العمليات على متوسط حسابي نسبته متوسطة، وتدل النسبة المرتفعة لهذا البعد في دراستنا على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تدرك أهمية وفائدة إعادة هندسة العمليات كونها تسعى إلى توجيه جهود جميع أفرادها من أجل إنجاح تطبيق النظام وكذا تعمل على تكييف عملياتها بما يتماشى مع استخدامه بهدف تحقيق أقصى استفادة من تطبيق النظام.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على: " يبدي المبحوثون اتجاها إيجابيا عاليا نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لدى مؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي -تقرت- ".

- **إختبار صحة الفرضية الثانية:**

أثبتت الدراسة أن هناك تميز في الأداء المؤسسي عال للمؤسسة مطاحن الواحات -خلية الإعلام الآلي -تقرت-، وذلك بناء على احتساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد تميز الأداء المؤسسي وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "أسماء مروان الفاعوري"، في كون جل المتوسطات الحسابية لبعده تميز الأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة، ويمكن التفصيل في هذه الأبعاد على النحو التالي:

- **بعد التعلم والنمو:** حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.63)، وهي نسبة عالية تدل على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعتمد بشكل كبير على التعلم والنمو من خلال الاستفادة من أداها السابق وإكتساب المنظمة للمعارف والخبرات التي تقوي تنافسيتها وتجعلها في مكانة أفضل خاصة في ظل البيئة الحالية، كما تعمل المؤسسة على تحقيق الانسجام والتفاعل بين العاملين وطبيعة إجراءات العمل داخل المؤسسة من خلال إجراء برامج تدريبية هادفة لتنمية

تقرت-

مهاراتهم وتطويرها مما يعمل على تقليل الدوران الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، وكذا تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستفادة من تجاربها السابقة من خلال تحفيز التراكم المعرفي للمؤسسة؛

- **بعد العمليات الداخلية:** وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد العمليات الداخلية (2.58)، وهي نسبة عالية تم التأكد من صحتها بعد إجراء المقابلة الشخصية مع جميع الباحثين، حيث أكدوا على أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعمل على تحسين جميع أنشطتها الداخلية التي تتميز بها عن غيرها وذلك من أجل تلبية حاجات العميل، حيث تمكنت المؤسسة من تحسين التنسيق داخلها بشكل كبير كما أنها تسيطر على مهامها والوقت المستغرق في إنجاز أعمالها بكفاءة عالية، حيث أن لديها سهولة كبيرة وسرعة في الوصول إلى معلوماتها واسترجاعها؛

- **بعد العملاء:** حيث قدر المتوسط الحسابي العام لبعد العملاء ب (2.80)، وهي نسبة عالية وتراوحت نسبة المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (2.92) و(2.73)، وتدلل هذه القيمة العالية على أن المؤسسة محل الدراسة تهدف إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من منتجات لتلبي احتياجات وتوقعات زبائنها من أجل زيادة حصتها السوقية، حيث أكد لنا مهندس الإعلام الآلي ورئيس مصلحة المستخدمين بعد إجراء المقابلة الشخصية معهما أن المؤسسة محل الدراسة تحصلت على شهادة ISO9001 للجودة، وهو ما يدل على أنها تعمل على تقديم منتجات متميزة وذات جودة عالية وفق تصورات عملاءها وذلك بالسعر وفي الوقت المناسبين من أجل الحصول على رضاهم وولائهم لمنتجاتها، كما تولي اهتماما للسمع لشكاوي عملاءها وأخذها بعين الاعتبار من أجل تحسين منتجاتها؛

- **البعد المالي:** حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد المالي (2.85) وهي أعلى قيمة مقارنة بالأبعاد الأخرى المكونة للمتغير المستقل، ويعود سبب ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد إلى أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية تعمل على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها بشكل مستمر وهو ما أكده العاملون بالمؤسسة أثناء إجراء المقابلة معهم، حيث أن المؤسسة قامت بتنويع استثماراتها في عدة منتجات جديدة بخلاف مادتي السميد والدقيق التي تنتجها ومن بين المنتجات الجديدة التي تعمل على إعادة بيعها مادة الزيت، الكسكس، العصير وغيرها وذلك من أجل تحقيق نمو وزيادة في حجم مبيعاتها، كما أنها تسعى إلى تدنئة تكاليفها من خلال التسبير الأمثل.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: " يبدى الباحثون اتجاهها إيجابيا عاليا نحو تميز الأداء المؤسسي للمؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي -تقرت- ".

- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال حساب الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) و تميز الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 وقيمة الارتباط R، إذ بلغت قيمة $R=0.419$ والعلاقة متوسطة لأن معامل الارتباط محصور بين 30% و60%، في حين أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت

تقرت -

$R^2 = 0.176$ ما يدل على أن أبعاد المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تفسر ما مقداره 17.6% من المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي والباقي يعود لعوامل أخرى.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة".

- إختبار الفرضية الرابعة:

وبغية تحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع ومعرفة ما إذا كان بعد دعم الإدارة العليا هو البعد الأكثر تأثيراً قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

التدرجي، إذ تبين من خلاله أن بعد دعم الإدارة العليا لا يعد البعد الأكثر تأثيراً واتضح أن بعدي إدارة الموارد المالية وإعادة هندسة العمليات هما البعدين الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل.

أما فيما يتعلق بقيمة Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 معاد القيمة الثابت مانت Sig=0.654 أي أكبر من قيمة الدلالة (0.05)، ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد وأكثرها تأثيراً على تميز الأداء المؤسسي هي: (بعد إدارة الموارد المالية وبعد إعادة هندسة العمليات)،

وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة التي نصت على أنه: "يعد دعم الإدارة العليا البعد الأكثر تأثيراً على تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة".

- اختبار صحة الفرضية الخامسة:

والتي نصت الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، معرفة تكنولوجيا المعلومات)"، ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها إلى فرضيات فرعية وذلك حسب المتغيرات الشخصية. وبعد إجراء الدراسة أظهرت النتائج ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير الجنس، مما يؤكد صحة الفرضية الخامسة 01 الصفرية H_0 ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة قد بلغت قيمته 2.7701 وهي درجة ممارسة عالية، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإناث حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة 2.5528 وهي درجة ممارسة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "حسن رافع" التي بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين تبعاً لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، مما يؤكد صحة الفرضية الخامسة 02 البديلة H_1 ونفي الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق في

تقرت -

إجابات المبحوثين، بحيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة "كمال ديدة" في وجود فروق بين إجابات المستجوبين في المؤسسات النفطية محل دراسته تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وتتناقى مع دراسة "حسن رافع" التي بينت أنه لا توجد فروق في إجابات المستجوبين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، مما يؤكد صحة الفرضية الخامسة 03 البديلة H1 ونفي الفرضية الصفرية، بحيث لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة "كمال ديدة" كون أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين في المؤسسات النفطية محل دراسته تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً لمتغير معرفة تكنولوجيا المعلومات، مما يؤكد صحة الفرضية الخامسة 04 البديلة H1 ونفي الفرضية الصفرية H0، بحيث لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة "كمال ديدة" كون أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين في المؤسسات النفطية محل دراسته تبعاً لمتغير معرفة تكنولوجيا المعلومات.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تميز الأداء المؤسسي لدى مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت-، حيث تناولنا من خلاله مبحثين ففي المبحث الاول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة أما عن المبحث الثاني تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها.

وبناء على ماتم التوصل إليه من نتائج للدراسة الميدانية مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت-، وذلك باستخدام أداة الإستبانة التي وزعت على عينة قصدية قدرها (40) عامل من مستخدمي النظام في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم تحليل استبيانات الدراسة بإستخدام البرنامج الاحصائي (spss)، وتم تفرغ هذه الاستثمارات فيه بالاستعانة بجداول excel، وبعدها تم التطرق إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الاخير تم مناقشتها من أجل الوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة التي نلخصها فيمايلي:

- تبين من خلال ماسبق أنه يبدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لدى مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت؛
- كما تبين أنه يبدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو تميز الأداء المؤسسي لدى مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت؛
- واتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة وهذه العلاقة طردية متوسطة؛
- كما أظهرت النتائج كذلك أن دعم الإدارة العليا لا يعد البعد الأكثر تأثيرا على تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة بل البعدين الأكثر تأثيرا هما إدارة الموارد المالية وإعادة هندسة العمليات؛
- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعالمتغير الجنس؛
- وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعالمتغير المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، معرفة تكنولوجيا المعلومات.

الخاتمة

خاتمة:

يعد نظام تخطيط موارد المؤسسة من أحدث أنظمة المعلومات في هذا العصر ويعد عنصرا مهما في إستراتيجية المؤسسة وهو ما اتفقت عليه جل الدراسات السابقة والتي أثبتت دوره الفعال في (ERP) تحسين عملية التسيير في المؤسسة وكذا تمكنها من تحقيق التكامل والانقسام في جميع وظائفها، علاوة على ذلك لنظام تخطيط موارد المؤسسة تأثيرا ملموسا على الأداء المؤسسي لما له من دور فعال في تحقيق التميز لدى المؤسسات المطبقة له بما يحقق لها التفرد على منافسيها.

انطلاقا من أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) قمنا بإعداد هذه الدراسة، التي من خلالها سعينا للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة للدراسة، والمتمثلة في: " ما مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت-؟".

حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، وبناءا على ذلك قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين، حيث تضمن الفصل الأول الجانب النظري للدراسة والذي حاولنا من خلاله الامام بالأدبيات النظرية لكل من البعدين المستقل والتابع والمتمثلين فيما يلي: "نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي"، وكذا قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع ومقارنتها مع دراستنا الحالية، أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية والذي حاولنا من خلاله اسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة "مطاحن الواحات-خلية الإعلام الآلي-تقرت-".

- اختبار الفرضيات:

إنطلاقا مما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي حيث قامت دراستنا على خمس فرضيات والتي تم اختبارها وأظهرت النتائج التالية:

- **الفرضية الأولى:** نصت الفرضية على ما يلي: "بيدي المبحوثين اتجاها ايجابيا عاليا نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لدى مؤسسة مطاحن الواحات -خلية الإعلام الآلي-تقرت-"، وتم إثبات صحتها؛
- **الفرضية الثانية:** نصت هذه الفرضية على مايلي: "بيدي المبحوثين اتجاها ايجابيا عاليا نحو تميز الأداء المؤسسي لدى مؤسسة مطاحن الواحات -خلية الإعلام الآلي-تقرت-"، وتم إثبات صحتها؛
- **الفرضية الثالثة:** نصت الفرضية على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة"، وتم إثبات صحتها؛
- **الفرضية الرابعة:** نصت الفرضية على أنه: "يعد دعم الإدارة العليا البعد الأكثر تأثيرا على تميز الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة"، وتم نفي صحتها، إذ تبين من خلال الدراسة أن دعم الإدارة العليا لا يعد البعد الأكثر تأثيرا وإنما البعدين إدارة الموارد المالية وإعادة هندسة الأعمال هما البعدين الأكثر تأثيرا؛

- **الفرضية الخامسة:** نصت على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، معرفة تكنولوجيا المعلومات)، وتبين من خلال الدراسة أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تبعاً لمتغير الجنس، كما تبين أنه لا توجد فروق في إجابات الباحثين تبعاً للمتغيرات (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، معرفة تكنولوجيا المعلومات)

- نتائج الدراسة:

- من خلال إجراءنا للدراسة الميدانية تبين أن هناك مستوى عالي لتطبيق لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لإهتمام الكبير من قبل المؤسسة بتوفير المتطلبات الضرورية لتطبيق النظام بنجاح من توفير دعم الإدارة العليا والموردين، وكذا سعيها إلى تطبيقه في جميع الوظائف المعنية وعلى رأسها إدارة الموارد المالية والعمل على تحقيق التكامل والانسجام بينها؛

- كما نجد تميز الأداء المؤسسي بمستوى عالي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وهذا يعني أنها تبدي اهتماما كبيرا بتحقيق التميز في الأداء المؤسسي من خلال الاهتمام بأدائها المالي بالدرجة الأولى، كونها تسعى لزيادة مبيعاتها وتوسيع نشاطاتها بغية تحقيق الزيادة في الأرباح، وكذا تبدي المؤسسة اهتمامها الكبير بعملائها وتعمل على إرضاء رغباتهم وتطلعاتهم إضافة إلى تحسين جميع عملياتها الداخلية، كما تسعى إلى تحقيق استفادة عالية من تجاربها وأدائها السابق لتحسين أدائها الحالي وتميزه؛

- لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بـ:(المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، معرفة تكنولوجيا المعلومات)؛

- توجد فروق بين اجابات الباحثين فيما يتعلق بمتغير (الجنس)؛

- العلاقة الارتباطية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كمتغير مستقل وتميز الأداء المؤسسي كمتغير تابع علاقة متوسطة؛

- أبرز العوامل التي أثرت بشكل كبير على تميز الأداء المؤسسي تتمثل في البعد الأول إدارة الموارد المالية، وكذا البعد الثامن إعادة هندسة العمليات من بين الأبعاد الثمانية المكونة للمتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ؛

- وتبين من خلال الدراسة أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تبعاً لمتغير الجنس، كما تبين أنه لا توجد فروق في إجابات الباحثين تبعاً للمتغيرات (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، معرفة تكنولوجيا المعلومات).

- التوصيات والاقتراحات:

انطلاقاً مما سبق ومن خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا الحالية يمكن الخروج بالتوصيات والاقتراحات التالية:

- على المؤسسة محل الدراسة الميدانية أن تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة بجميع وحداته تطبيقاً أمثل كونه يساهم بشكل كبير في سرعة أداء المهام بالدقة والشفافية المطلوبة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصائبة؛

- كما يجب على المؤسسة زيادة الاهتمام بتوفير جميع المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق النظام لديها ومن أجل تحقيق استفادة أكبر؛
 - كما نقترح على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج بما يساعدها على زيادة كفاءة المراحل الإنتاجية وجودة منتجاتها، كما يساعدها في التحكم والسيطرة على عوامل الإنتاج وتجنب الأخطاء الناتجة عن عملية الإنتاج؛
 - ضرورة تنوع أساليب تقييم الأداء في المؤسسة كونها تعتمد بالدرجة الأولى على الأداء المالي، فتنوع الأساليب يساهم في تحقيق التميز في الأداء لديها وكذا تحقيق الريادة في مجال أعمالها.
- **أفاق الدراسة:**

بناء على دراستنا الحالية تبين لنا أن موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات على أنه حل مثالي لها، كما أنه موضوع ملفت للباحثين كونه موضوع واسع ومتفرع وهو ما يفتح أبوابا وآفاقا عديدة للباحثين من أجل التعمق أكثر فيه وإثراء الجوانب الناقصة في مختلف محطاته، ومن خلال دراستنا المتواضعة بطبيعة الحال لم نتمكن من التطرق إلى جميع الجوانب الخاصة بالموضوع والتي نرجو أن يتم التطرق إليها، فبما أن نظام تخطيط موارد المؤسسة له علاقة مباشرة مع الأداء المؤسسي فمن الجيد أن يتم دراسة تأثير النظام على الأداء بالاعتماد على نماذج تميز الأداء العالمية كالنموذج الأمريكي والياباني وغيرها، كما يمكن دراسة واقع نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات الجزائرية وخاصة في القطاع الحكومي، وكذا دراسة أهمية النظام في حل مشاكل المنظمات وخاصة التسييرية منها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

- 1- أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO-، مذكرة ماجستير في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2014.
- 2- احمد رجب احمد نصار، إطار مقترح لتقييم الكفاية المعلوماتية لنظم (ERP) للمحاسبة عن عمليات التجارة الالكترونية (بالنطبق على بيئة الأعمال الالكترونية المصرية)، المؤتمر السنوي الخامس لكلية التجارة جامعة القاهرة، 2014.
- 3- أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا، المجلد1، العدد3، الجلفة، 2017.
- 4- أسماء مروان الفاعوري، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.
- 5- إسماعيل طراش وعمار مولاي إبراهيم، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022.
- 6- إكرام بن زغبية ولامية لشهب، واقع استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريج، 2021.
- 7- أكرم فوزي زروق ونسيم غول، أثر تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تفاعل أنظمة المعلومات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021.
- 8- أنور صياغ وطالب أحمد سايح، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء-كهريف-تقرت، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، تقرت، 2022.
- 9- تامر رشاد بركات، عالم تخطيط موارد المؤسسات، كتاب الكتروني، غير منشور، الامارات العربية المتحدة، ابو ظبي، 2012.
- 10- الجابرية كحيلي، دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 11- جمال الدين يخلف، محمد حامدي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد15، العدد1، الجزائر، 2020.
- 12- حسام سلام جاسم محمد، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) على جودة التقارير المالية للشركات دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، الخرطوم (السودان)، 2017.
- 13- حسن راقع، متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021.

- 14- حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، بغداد، 2013.
- 15- خالد رجم، تخطيط موارد المؤسسة، محاضرات في مقياس أنظمة المعلومات، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
- 16- خديجة الحاج نعاس ومنير نوري، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، الشلف، 2019.
- 17- خطيب سيدي محمد بومدين، إنعكاسات تطبيق إدارة سلسلة الأمداد على أداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان، جامعة تلمسان، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، العدد 04، 2017.
- 18- ذياب جرار وسعيد يوسف دويكات، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 15، العدد 01، غزة، 2013.
- 19- راضية غراب وصليحة شلوي، فعالية التدقيق المحاسبي في ضل استخدام نظام (ERP)، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
- 20- رضوان بوزوالغ وفواز واضح، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 13، عنابة، 2020.
- 21- سارة القرزي، أنظمة ERP ودورها في رفع أداء المنظمة، مسترجع بتاريخ 10/03/2023، أنظر الرابط <https://www.mozn.ws>
- 22- ساعد والي وأحمد دربان، دور نظام المعلومات في تحسين كفاءة الأنشطة اللوجستية (نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP نموذجاً)، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، بومرداس (الجزائر)، 2022.
- 23- صباح سيساوي والصفافية رميتة، أثر التمكين الإداري على الأداء المتميز للمورد البشري على مستوى المؤسسة المينائية -جن جن-، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- 24- طارق بسام الختلة، العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم)، رسالة ماجستير، الأردن 2013.
- 25- عامر محمد سلمان، أثر تكامل (ERP) مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، العراق، 2008.
- 26- عبد الرؤوف حجاج ومحمد زرقون، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة، الملتقى الوطني حول (إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة)، جامعة مولاي الطاهر -سعيدة- 07-08 ديسمبر 2010.
- 27- عبد الكريم عشاشة، إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر في الإدارة والتسيير الإداري، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2020.
- 28- عبد الله عقدي وعبد الغني عيساوي، أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي للمؤسسة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار (الجزائر)، 2021.

- 29- علي عبد الأمير عبد الحسن كمونة، اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، 2013.
- 30- عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج علمية)، المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية، المجلد الخامس، العدد 16، 2021.
- 31- عمر ومصطفى محمد حسين، دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 11، 2019.
- 32- فاطمة الزهراء كراشة، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2020.
- 33- كمال ديدة، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (erp) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.
- 34- لواتي خاتمة، تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، مذكرة ماستر في أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
- 35- محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: ملبنة الحصنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 36- محمد الصادق غطاس، تقييم مدى نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والمؤسسة الوطنية للتنقيب، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
- 37- محمد مغنم، تقييم الأداء المالي باستخدام طريقة القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، بومرداس، 2021.
- 38- محمد منير قاسمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020.
- 39- محمد نصار المرشد، علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 27، العدد 04، 2019.
- 40- مصطفى حامد موسى، نموذج التميز الأوروبي EFQM كمدخل لتطوير وزيادة ولاء العملاء، ملتقى حول الاستراتيجيات الحديثة في التعامل مع خدمة العملاء، الخرطوم، 2017.
- 41- نعيمة بيسي، المؤسسات الجزائرية في مواجهة تحديات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 24، العدد 01، الجزائر.

- 42- نورالدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP نموذجاً" على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 43- نور الدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ENTP، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 09، الجزائر، 2019.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

- 1- Ali serhani et Wissam el hajj, **Impact of ERPs on organization financial performance**, volume 01, romania, 2019.
- 2- Ali, syed imran, **Post implementation performance evaluation of enterprise resource planning in Saudi Arabia Public university**, jornal information and knowledge management, vol03, n11, Saudi Arabia, 2013.
- 3- Alter, steven, **information system faundation of e-business**, prentice hall, 4th ed, new jersey USA, p 576.
- 4- Boukkfa Hamza- Hambli zouhair, **The implementation of ERP systems in manufacturing firms- its merits, perequisites and impact on business performance of local firms**, volume09, n02, Om el Bouaghi, 2022.
- 5- daniele o'leary, **enterprise resource planning (ERP) systems: an empirical analysis of benefits**, journal of emerging technologies in accounting vol. 1 2004.
- 6- Ihab hemed, Customer Relationship Management(CRM), retriever 15/03/2023, <http://4itmanonly.blogspot.com/2015/09/customer-relationship-management-crm.html?m=1>.
- 7- Laudon et kenneth C Laudon Jane P, **Management information System**, prentice hall, Ed 11 th, new Jersey U.S.A, 2010, p 631.
- 8- Lawra Eugenia et Lavinia Barna, **The influence of the implementation of ERP systems on the performance of an organization**, volume15, n01, romania, 2021.
- 9- Sara AlMuhayfith et Hani Shaiti, **The Impact of Enterprise Resurce Planing on Business performance: With the Discussion on Its**

- Relationship with open Innovation**, volume06, n03, Saudi Arabia, 2020.
- 10- Sharbani Harun et autres, **Effect of ERP implementation on organizational performance: Managers Dilemma**, volume13, n05, malaysia, 2022.
- 11- Shatat Ahmad Saleh, **Critical success factors in enterprise resource planning (ERP) system implementation: An exploratory study in Oman**." Electronic Journal of Information Systems Evaluation, vol18, n01, 2015, p37.
- 12- Wickramasinghe, jayantha, **The value relevance of Enterprise Resource Planning information**, phd dissertation in philosophy, faculty of business, technology, & sustainable, Bond University, Australia, 2007, p20, act.

الملاحق

الملحق 01: استبانة الدراسة في صيغتها النهائية.



وزارة التعليم العالي والبحث
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
قسم علوم التسيير
استبانة



سيدي (ة) الفاضل:

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة مباركة وبعد؛

نضع بين يديك استبيان يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، والذي يهدف إلى التعرف على " اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تميز الأداء المؤسسي لدى مؤسسة مطاحن الواحات -تقرت- "، لذا نأمل أن نجد لديكم متسعاً من الوقت للإجابة على الأسئلة الواردة بهذا الاستبيان بصدق وموضوعية، ونحيطكم علماً أن بيانات هذا الاستبيان سرية للغاية، ولن يطلع عليها سوى الطالبتان فقط، ولن تستخدم نتائجها إلا في أغراض البحث العلمي ولن تعرض نتائجها إلا في صورة إجمالية رقمية ونسب مئوية، نرجو منكم وضع العلامة (X) في خانة الإجابة التي ترونها صحيحة من وجهة نظركم. وفي الأخير أشكر لكم حسن تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث.

الطالبين: تحت إشراف الأستاذة:

- صالحى سميرة

- سخري جيهان

- كاميلية عتيق

للتوضيح أو الإجابة على أي أسئلة لديكم. الرجاء التواصل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني للطالبتين.

رقم الهاتف: 06 58 17 64 75

البريد الإلكتروني: djihanesekhri@gmail.com

الرقم	العبارات	قائمة الملاحق		غير موافق
		موافق	محايد	
<p>المحور الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP: هو نظام معلومات متكامل يدمج جميع العمليات التجارية ووظائف المؤسسة في قاعد بيانات واحدة بحيث يقوم بإدارة موارد المؤسسة بأكملها بكفاءة وفعالية</p>				
<p>البعد الأول: إدارة الموارد المالية</p>				
01	يساهم نظام ERP في إعداد القوائم المالية في مواعيدها وبالسرعة والدقة اللازمة			
02	يهدف استخدام نظام ERP إلى إعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة			
03	يساعد نظام ERP في الالتزام بالمستحقات الضريبية في وقتها المحدد			
<p>البعد الثاني: إدارة المخزون</p>				
01	يساعد نظام ERP في ضبط المخزون بحيث يتماشى مع طلبيات الإنتاج			
02	يساعد نظام ERP في الربط بين فروع المخزون لمعرفة رصيد المخزون المتبقي			
03	يساهم استخدام ERP في التقليل من تكاليف التخزين			
<p>البعد الثالث: إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج</p>				
01	يقوم نظام ERP بإدارة أوامر الإنتاج والشراء بما يتناسب مع معدلات الطلب			
02	يساعد نظام ERP في زيادة كفاءة المراحل الإنتاجية وزيادة كفاءة جودة المنتجات			
03	يؤدي استخدام نظام ERP إلى انخفاض كبير في الأخطاء الناتجة عن عملية الإنتاج			
<p>البعد الرابع: إدارة العلاقات مع العملاء</p>				
01	يساهم نظام ERP في الإيفاء بمواعيد تسليم طلبيات الزبائن حسب الكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد			
02	المؤسسة تقوم بتعديل جميع العمليات التجارية بما يتناسب مع استخدام نظام ERP			
03	يساعد نظام ERP في التنسيق و الربط بين المبيعات والوظائف الأخرى للمؤسسة			
<p>البعد الخامس: إدارة سلسلة الإمداد</p>				
01	يساهم استخدام نظام ERP في التحكم الجيد في عمليات الشراء، وذلك بدعم الاتصالات المتطورة معالموردين			
02	يساعد نظام ERP في تنظيم عمليات الجرد و المخزون بشكل فعال			
03	يحقق نظام ERP الربط بين نشاط عمليات المؤسسة وأنشطة الاقْتناء والشراء وإدارة المواد والموردون			
<p>البعد السادس: دعم الإدارة العليا</p>				
01	تدرك الإدارة العليا في مؤسستنا أهمية وفوائد تطبيق نظام ERP			
02	توفر الإدارة العليا في مؤسستنا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق برنامج ERP			
03	تهدف إدارة مؤسستنا لتحقيق التكامل بين جميع الوظائف المعنية بتطبيق برنامج ERP			
<p>البعد السابع: دعم موردي النظام</p>				

قائمة الملاحق

01	يتابع موردي نظام ERP مراحل تنفيذ النظام خطوة بخطوة
02	موردي نظام ERP لديهم الكفاءة التقنية والمعرفة بالعمل الإداري وآلياته
03	يستجيب موردي نظام ERP لمتطلبات واستفسارات المنظمة المتعلقة بنظام ERP
04	يقوم موردي نظام ERP بتخصيص دورات تدريبية لفائدة مستخدمي النظام
البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات	
01	تسعى إدارة المؤسسة إلى توجيه الجهود نحو إنجاح التغيير الذي سيأتي مع تطبيق نظام ERP
02	تقوم المنظمة بالتعديل على العمليات التي تقوم بها لتتماشى وتطبيق النظام
03	كل الأفراد والعمال مستعدون للتغيير الذي سيأتي مع تطبيق النظام
المحور الثاني: تميز الأداء المؤسسي: يقصد به أنه حالة من التفرد في أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل	
البعد الأول: التعلم والنمو	
01	أجرت المؤسسة تعديلات على أساليب الإنتاج
02	يوجد انسجام وتفاعل بين العاملين ومهاراتهم مع طبيعة إجراءات العمل داخل المؤسسة
03	يساهم تبني نظام ERP في التعلم التنظيمي واستفادة المؤسسة من أداءها السابق
04	تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة
05	تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)
البعد الثاني: العمليات الداخلية	
01	لدى المؤسسة سهولة و سرعة في الوصول إلى المعلومات واسترجاعها في وقت أقصر
02	تمكنت المؤسسة من تحسين التنسيق داخلها وإيجاد سهولة في السيطرة على المهام
03	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز الأعمال
04	هناك تزايد مستمر في الطاقة الإنتاجية للألات والمعدات
البعد الثالث: بعد العملاء	
01	تسعى المؤسسة إلى تحسين حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات تتميز بها عن منافسيها
02	تهدف المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من منتجات لتلبي احتياجات وتوقعات زبائنهم
03	تعمل المؤسسة على السماع للشكاوي المقدمة إليها من طرف زبائنهم
04	تهدف المؤسسة إلى بناء علاقات تفاعلية طويلة الأجل مع زبائنهم للحفاظ عليهم وزيادة ولائهم للمؤسسة
البعد الرابع: البعد المالي	
01	تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها
02	تسعى المؤسسة إلى تدنئة تكاليفها من خلال التسيير الأمثل
03	تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات

قائمة الملاحق

04

تتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في حجم مبيعاتها

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

المسمى الوظيفي: مدير رئيس مصلحة موظف

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل تقني سامي س أو ماستر

دراسات ع

مستوى معرفتك لتكنولوجيا المعلومات: لا أعرف ج متخصص

شكرا جزيلاً على تعاونكم.

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	الإسم واللقب	جهة العمل	الصفة
01	صالحى سميرة	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	(مشرفا)
02	مزهودة نور الدين	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	(محكما)
03	زينب شطبية	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة	(محكما)
04	سليمانى عبد العزيز	اطار في مؤسسة مطاحن الواحات-تقرت-	(محكما)
05	خينش عبد الكريم	اطار في مؤسسة مطاحن الواحات-تقرت-	(محكما)

الملحق 03: أسئلة المقابلة.

المحور الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP		
الرقم	الأسئلة	الإجابة
01	هل تستخدم المؤسسة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؟	
02	ما هي المصالح الإدارية التي يتم فيها استخدام النظام؟	
03	متى تبنت المؤسسة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبدأت استخدامه؟	

قائمة الملاحق

04	ما هو نظام المعلومات السابق الذي استخدمته المؤسسة قبل تبني نظام ERP؟
05	ما هي المكونات الوظيفية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؟
06	ما هي المكونات التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة لتسيير النظام؟
07	ما هو نوع نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي تستخدمه المؤسسة ومن هي الشركة المورد له؟
08	هل قامت المؤسسة بإعادة هندسة عملياتها لتتكيف مع النظام؟
09	ما طبيعة وظيفة العنصر البشري الذي يعمل على النظام؟
10	ما هي متطلبات تبني النظام وشروط استخدامه؟
11	ما هي أهداف تبني النظام من طرف المؤسسة؟
12	فيما تتمثل الإيجابيات التي حققتها المؤسسة بفضل النظام؟
13	ما هي المعوقات التي تواجه المؤسسة من تطبيق النظام؟
14	هل تعمل المؤسسة على إجراء تحديثات للنظام؟
المحور الثاني: تميز الأداء المؤسسي.	
15	على أي أساس تقوم المؤسسة بقياس وتقييم أداءها؟
16	كيف أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على أداء المؤسسة؟
17	هل سبق وتحصلت المؤسسة على جوائز في الأداء؟
18	هل تعمل المؤسسة على تنمية مهارات العاملين وتدريبهم على استخدام النظام؟
19	هل ساهم نظام ERP في تسهيل أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي؟

قائمة الملاحق

الملحق رقم 04: الإجابة على أسئلة المقابلة.

الأسئلة:

- هل تستخدم المؤسسة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؟
 - نعم
- ما هي المصالح الإدارية التي يتم فيها استخدام النظام؟
 - جميع المصالح التي بالمؤسسة ماعدا مصلحة المستخدمين عندها تطبيق خاص بها قدم لا لحساب أجور العاملين تستخدم تطبيق pc paie
- متى تبتت المؤسسة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبدأت استخدامه؟
 - تبتت المؤسسة النظام وبدأت العمل به سنة 2016، وذلك باقتراح من المؤسسة الأم وتم تعميمه على جميع الفروع التابعة لمجمع الرياض سطيف-
- ما هو نظام المعلومات السابق الذي استخدمته المؤسسة قبل تبني نظام ERP؟
 - استخدمت نظام يسمى GPR
- ما هي المكونات الوظيفية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؟
 - تتمثل المكونات الوظيفية للنظام الذي تعتمد عليه المؤسسة في:
 - 1- إدارة المخزون: تعمل على تسيير الأكتيطة التالية:
 - الترميز؛
 - تسيير المخزون؛
 - مراقبة الجودة؛
 - إدارة المنتجات؛
 - إدارة الطليات؛
 - النقل؛
 - الموزع؛
 - 2- إدارة الموارد المالية: التي تعمل على تسيير الأكتيطة التالية:
 - المالية والمحاسبة؛

- عمليات القراءة؛
- إدارة الموردين؛
- المبيعات؛
- التسويق.
- ما هي المكونات التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة لتسيير النظام؟
 - المعدات المادية وأجهزة الحاسوب وطابعات...
 - برمجيات: من بينها نظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات النظام "windve"؛
 - موارد بشرية منتملة في اختصاصيين ومستخدمين لهاذين للنظام؛
 - شبكات: يعتمد نظام ERP على ثلاثة أنواع من الشبكات وهي:
 - 1- شبكة الانترنت
 - 2- شبكة الانترنت
 - 3- شبكة الإنترنت
- ما هو نوع نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي تستخدمه المؤسسة ومن هي الشركة الموردة له؟
 - تعتمد المؤسسة على نظام تخطيط موارد المؤسسة "DJIT ERP" المورد من طرف شركة "DJIT INNOVATIONS"، وهي شركة جزائرية مختصة في رفعة الشركات الاقتصادية وتطوير برمجيات الإدارة والتسيير إضافة إلى تقديم حلول في تكنولوجيا المعلومات والتي من بينها نظام "DJIT ERP"، "DJIT GT" الخاص بإدارة الوقت، و "DJIT GED" الذي يعمل على إدارة المستندات الإلكترونية وغيرها من البرامج
 - ما هي متطلبات تبني النظام وشروط استخدامه؟
 - تتوفر المؤسسة على نظام معلومات دقيق حيث يكون النقل المعلومات بين المصالح سلس ما يمكن من استخدام النظام بجودة عالية وتحقيق أقصى استفادة؛

- توفر العنصر البشري الذي يمتلك الكفاءة التقنية والتسييرية والقادر على استخدام النظام بالطريقة الصحيحة من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء التي من شأنها التأثير على كامل الوحدات الأخرى المرتبطة بها؛
- تحمل جميع أفراد المنظمة المسؤولية في جعل النظام يسير بفعالية؛
- توفر المعدات اللازمة لنقطة جميع المهام.
- ما هي أهداف تبني النظام من طرف المؤسسة؟
 - تجميع وحدات المنظمة في قاعدة بيانات موحدة؛
 - جعل عملية التسيير ضمن الوقت الحقيقي، أي أن المعلومات يمكن الإطلاع عليها آنيا فور تسجيلها في النظام؛
 - منح التلاعبات والتجاوزات التي قد تدير من طرف الموظفين؛

الملحق رقم 05: عتاد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP لدى المؤسسة محل الدراسة.





قائمة الملاحق



الملحق رقم 06: جوائز الجودة التي
تحصلت عليها المؤسسة.





قائمة الملاحق



الملحق رقم 07: الوثيقة المستخرجة من مصلحة المالية والمحاسبة.

الوثيقة: 03		BON DE SORTIE		اسم الوثيقة: خروج المادة الأولية	
الوصف:		الهدف منها:		المصدر: مصلحة المحاسبة	
الهيكل		التاريخ		الرقم	
الداس	ERIAS SETIF/SPA	التاريخ	07	الرقم	15
	UNITE: SIEGE TOUGGOURT CODE: 70000 0	الرقم	08	الرقم	15
	SERVICE: AG S	الرقم	09	الرقم	15
	MAGASIN: SI LOTS	الرقم		الرقم	
	DATE D EDITION	الرقم		الرقم	
	HEURE D EDITION	الرقم		الرقم	
	PAGE	الرقم		الرقم	

دراسة المبدئية		دراسة الموجود		الجسم	
الرقم	07	الرقم	09	الرقم	15
الرقم	15	الرقم	08	الرقم	15
الرقم	15	الرقم	08	الرقم	15
الرقم	15	الرقم	15	الرقم	15

قائمة الملاحق

✓	09	N	رقم الطلبية	FOURNITURE
✓	15	A	مرسلة من طرف	NI EMETTEUR:D EPARTEMEN T
✓	15	A	اسم المصلحة	SERVICE
✓	15	A	اسم مستعمل المادة	UTILISATEUR
JJ/MM/AAA A	08	D	تاريخ الطلبية	DATE
✓	15	AN	جزء خاص بـ المواد	PARTIE RESERVEE AU MAGASIN
✓	15	A	اسم المادة المطلوبة	DESIGNATIO N
✓	05	N	رمز المادة المطلوبة	REFERENCE
✓	06	N	الكمية المطلوبة	QUANTITE
✓	15	AN	جزء خاص بـ التخزين	PARTIE RESERVEE A LA GESTION DES STOCKS
✓	12	N	المبلغ الوحدى	PRIX UNITAIRE
✓	16	N	المجموع	TOTAL
32				

دراسة الموجود			الدراسة الميدانية		
✓	15	N	رقم المحاسبة للمادة	NI DE COMPTE	
✓	15	A	سجل (ترقيم)	IMMATRICUL ATION	
JJ/MM/AAA A	08	D	تاريخ خروج المواد	LE	المساعدة
✓	✓	✓	إمضاء رئيس الطحن لمصلحة ا لنتاج	LE PRENEUR LE CHEF SERVICE UTILISATEUR	
✓	✓	✓	إمضاء رئيس المصلحة المتستعمل	LE CHEF DE SERVICE GESTION DES STOCKS	
✓	✓	✓	إمضاء وماتم مسؤول مصلحة إدارة التخزين		

الملحق رقم 08: الوثائق المستخرجة من مصلحة الإنتاج (ورقة الطحن، طلب تموين).

قائمة الملاحق

دراسة الموجود		الدراسة الميدانية			
الوثيقة: 01					
FEUILLE DE MOUTURE JOURNEE DU		إسم الوثيقة : ورقة الطحن طبيعة الوثيقة : خارجية .			
عدد النسخ : 01 .		المصدر : فصيلة التحويل .			
العدد : يوماً .		الوصول : مصلحة الإنتاج .			
الهدف منها : معرفة الإنتاج اليومي وتحديد الإنقطاعات لإنجاز وثيقة لمحة عن المنتج .					
الملاحظة	الطول	النوع	الدلالة	الحقل	الهيكل
/	15	A	الرياح سطيف خطاين الواحات	ERDIAD SETIF LES MOULINS DES OASIS/SPA TOUGGOURT SERVICE PRODUCTION	الرأس
	08	D	تفرت مصلحة الإ نتاج		
/	08	A	تاريخ ورقة الطحن	MINOTERIE	الجسم
/	20	A	مطبعة الدقيق الناتجة عن القمح اللين	INDICE BALANCE BLE TANDRE	
/	08	N	علامة ميزان الدقيق قبل التطيف	SAL	
/	08	N	العلامة النهائية	FIN	
21					

دراسة الموجود		الدراسة الميدانية			
/	08	N	ميزان الدقيق قبل التطيف	DEBUT	
/	10	N	العلامة الأ بعدائية لميزان الدقيق قبل التطيف	TOTAL	
/	20	A	مجموع علامة ميزان الدقيق قبل التطيف	INDICE BALANCE AVANT B1 TENDRE	
/	08	N	علامة ميزان القمح اللين قبل الطحن	FIN	
/	08	N	العلامة النهائية لميزان القمح اللين قبل الطحن	DEBUT	
/	10	N	العلامة الأ بعدائية لميزان القمح اللين قبل الطحن	TOTAL	
/	20	A	مجموع علام ة ميزان القمح اللين قبل الطحن	JAUÉAGE DES CELLULES BLE TENDRE	
/	04	N	محتوى الخلايا من القمح اللين	FIN	
22					

دراسة الموجود		الدراسة الميدانية			
/	04	N	محتوى الخلايا من الدقيق	FARINE	
/	04	N	محتوى الخلايا من الخبثاء	SON GROS	
/	20	A	علامة ميزان المنتج النهائي من القمح	INICE BALANCE PRODUITS FINIS & SOUS PRODUITS	
/	02	A	علامة ميزان المنتج للدقيق العادي	F1	
/	08	N	العلامة النهائية لميزان الدقيق العادي	FIN	
/	08	N	العلامة الأ بعدائية لميزان الدقيق العادي	DEBUT	

قائمة الملاحق

الوثيقة : 06

اسم الوثيقة: طلب تموين DEMANDE DE FOURNITURE

طبيعة الوثيقة: داخلية التردد: عشوائي عدد النسخ: 01 المصدر: مصلحة الإنتاج.

الوصول: مصلحة الإنتاج

الهدف منها: تزويد مصلحة الإنتاج بكمية المواد الأولية المطلوبة

الملاحظة	الطول	النوع	الدلالة	الحقل	الهيكل
/	15	A	الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت	ERIOD STIF LES MOULINS DES OSIS/SPA TOUGGOURT	الراس
/	07	N	رمز الوحدة	CODE	الجزء م
/	15	A	إسم المصلحة المزودة بالمادة	STRUCTURE	

38

دراسة الموجود

الدراسة الميدانية

الملاحظة	الطول	النوع	رقم الوثيقة	N	القاعدة
/	09	N	الكمية المطلوبة	QUANTITE	القاعدة ة
/	06	N	إسم المادة المطلوبة	NOM MAT	
/	15	A	رمز المادة المطلوبة	CODE MAT	
/	05	N	المستفيد	PRENEUER	
JJ/MM/AA AA	08	D	تاريخ خروج المادة المطلوبة	DATE SORTE MAT	
/	25	AN	الملاحظات	OBS	
/	/	/			
JJ/MM/AA AA	08	D	تاريخ الموافقة على دخول الطلبية	TOUGGOURT LE	

قائمة الملاحق

الملحق 09: نتائج تحليل الإحصائي spss.

نتائج تحليل استبيان اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تميز الأداء المؤسسي بمؤسسة مطاحن الواحات - خلية الإعلام الآلي - تقرت.

معامل اتساق الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.842	42

مقاييس إحصاء الوصفية وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذا للأساليب المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة
ة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	28	75.7	75.7	75.7
أنثى	9	24.3	24.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس مصلحة	13	35.1	35.1	35.1
موظف	24	64.9	64.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي او اقل	11	29.7	29.7	29.7
تقني سامي أو ليسانس	17	45.9	45.9	75.7
مهندس أو ماستر	9	24.3	24.3	100.0

قائمة الملاحق

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	29.7	29.7	29.7
ثانوي أو أقل				
تقني سامي أو ليسانس	17	45.9	45.9	75.7
مهندس أو ماستر	9	24.3	24.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

معرفة تكنولوجيا المعلومات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	5.4	5.4	5.4
لا أعرف				
مبتدأ	5	13.5	13.5	18.9
جيد	23	62.2	62.2	81.1
متخصص	7	18.9	18.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
يساهم نظام ERP في إعداد القوائم المالية في مواعيدها وبالسرعة والدقة اللازمة	37	2.9459	.22924
يهدف استخدام نظام ERP إلى إعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة	37	2.9459	.22924
يساعد نظام ERP في الالتزام بالمستحقات الضريبية في وقتها المحدد	37	2.8919	.39326
يساعد نظام ERP في ضبط المخزون بحيث يتماشى مع طلبيات الإنتاج	37	2.8378	.37368
يساعد نظام ERP في الربط بين فروع المخزون لمعرفة رصيد المخزون المتبقي	37	2.9189	.27672
يساهم استخدام ERP في التقليل من تكاليف التخزين	37	2.2973	.66101
يقوم نظام ERP بإدارة أوامر الإنتاج والشراء بما يتناسب مع معدلات الطلب	37	2.4054	.59905
يساعد نظام ERP في زيادة كفاءة المراحل الإنتاجية وزيادة كفاءة جودة المنتجات	37	1.9459	.70498
يؤدي استخدام نظام ERP إلى انخفاض كبير في الأخطاء الناتجة عن عملية الإنتاج	37	2.2703	.80445
يساهم نظام ERP في الإبقاء بمواعيد تسليم طلبيات الزبائن حسب الكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد	37	2.2432	.76031
المؤسسة تقوم بتعديل جميع العمليات التجارية بما يتناسب مع استخدام نظام ERP	37	2.5676	.50225
يساعد نظام ERP في التنسيق و الربط بين المبيعات والوظائف الأخرى للمؤسسة	37	2.8108	.46175
يساهم استخدام نظام ERP في التحكم الجيد في عمليات الشراء، وذلك بدعم الاتصالات المتطورة مع الموردين	37	2.4595	.76720
يساعد نظام ERP في تنظيم عمليات الجرد و المخزون بشكل فعال	37	2.8919	.39326
يحقق نظام ERP الربط بين نشاط عمليات المؤسسة وأنشطة الإقتناء والشراء وإدارة المواد والموردون	37	2.5135	.60652
تدرك الإدارة العليا في مؤسستنا أهمية وفوائد تطبيق نظام ERP	37	2.8919	.45849
توفر الإدارة العليا في مؤسستنا الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق برنامج ERP	37	2.9189	.27672
تهدف إدارة مؤسستنا لتحقيق التكامل بين جميع الوظائف المعنية بتطبيق برنامج ERP	37	2.8378	.44181
موردي نظام ERP مراحل تنفيذ النظام خطوة بخطوة	37	2.5135	.60652
موردي نظام ERP لديهم الكفاءة التقنية والمعرفة بالعمل الإداري والبيات	37	2.4595	.60528
يستجيب موردي نظام ERP لمتطلبات واستفسارات المنظمة المتعلقة بنظام ERP	37	2.4865	.55885
يقوم موردي نظام ERP بتخصيص دورات تدريبية لفائدة مستخدمي النظام	37	2.6757	.52989
تسعى إدارة المؤسسة إلى توجيه الجهود نحو إنجاح التغيير الذي سيأتي مع تطبيق نظام ERP	37	2.7297	.45023
تقوم المنظمة بالتعديل على العمليات التي تقوم بها لتتوافق وتطبيق النظام	37	2.8378	.37368
كل الأفراد والعمال مستعدون للتغيير الذي سيأتي مع تطبيق النظام	37	2.5405	.69100
أجرت المؤسسة تعديلات على أساليب الإنتاج	37	2.4595	.69100
يوجد انسجام وتفاعل بين العاملين ومهاراتهم مع طبيعة إجراءات العمل داخل المؤسسة	37	2.6757	.57995
يساهم تبني نظام ERP في التعلم التنظيمي واستفادة المؤسسة من أداها السابق	37	2.8378	.50075
تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة	37	2.7297	.56019
تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)	37	2.4595	.69100
لدى المؤسسة سهولة و سرعة في الوصول إلى المعلومات واسترجاعها في وقت أقصر	37	2.7297	.56019

قائمة الملاحق

تمكنت المؤسسة من تحسين التنسيق داخلها وإيجاد سهولة في السيطرة على المهام	37	2.6216	.59401
هناك انخفاض مستمر في وقت انجاز الأعمال	37	2.5946	.68554
هناك تزايد مستمر في الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات	37	2.3784	.68115
تسعى المؤسسة إلى تحسين حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات تتميز بها عن منافسيها	37	2.9189	.27672
تهدف المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من منتجات لتلبي احتياجات وتوقعات زبانتها	37	2.7297	.56019
تعمل المؤسسة على السماع للشكاوي المقدمة إليها من طرف زبانتها	37	2.7838	.41734
تهدف المؤسسة إلى بناء علاقات تفاعلية طويلة الأجل مع زبانتها للحفاظ عليهم وزيادة ولاءهم للمؤسسة	37	2.7838	.47930
تعمل المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطاتها	37	2.9459	.22924
تسعى المؤسسة إلى تدنئة تكاليفها من خلال التسيير الأمثل	37	2.7838	.41734
تسعى المؤسسة إلى تقديم تشكيلة متنوعة ومتعددة من المنتجات لتحقيق النمو في المبيعات	37	2.7838	.53412
تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها لتحقيق الزيادة في حجم مبيعاتها	37	2.8919	.45849
البعد الأول: إدارة الموارد المالية	37	2.9279	.19461
البعد الثاني: إدارة المخزون	37	2.6847	.25994
البعد الثالث: إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج	37	2.2072	.52323
البعد الرابع: إدارة العلاقات مع العملاء	37	2.5405	.41090
البعد الخامس: إدارة سلسلة الإمداد	37	2.6216	.45921
البعد السادس: دعم الإدارة العليا	37	2.8829	.28562
البعد السابع: دعم موردي النظام	37	2.5338	.36875
البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات	37	2.7027	.36670
المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	37	2.6377	.19138
البعد الأول: التعلم والنمو	37	2.6324	.38734
البعد الثاني: العمليات الداخلية	37	2.5811	.47891
البعد الثالث: بعد العملاء	37	2.8041	.25094
البعد الرابع: البعد المالي	37	2.8514	.27926
المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي	37	2.7172	.28573
N valide (listwise)	37		

اختبار فرضيات الارتباط بين المتغيرات

0.05

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة

حيث المتغير المستقل والمتغير التابع جداول الملوحيوضح الارتباط الخطيينهما :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.419 ^a	.176	.152	.26309

a. Valeurs prédites : (constantes) ERP، المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة

b. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

قائمة الملاحق

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.517	1	.517	7.465	.010 ^a
Résidu	2.423	35	.069		
Total	2.939	36			

a. Valeurs prédites : (constantes) المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

b. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.066	.606		1.760	.087
المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	.626	.229	.419	2.732	.010

a. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.5006	2.9180	2.7172	.11980	37
Résidu	-.86856-	.38469	.00000	.25941	37
Erreur Prévision	-1.808-	1.676	.000	1.000	37
Erreur Résidu	-3.301-	1.462	.000	.986	37

a. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

Diagrammes

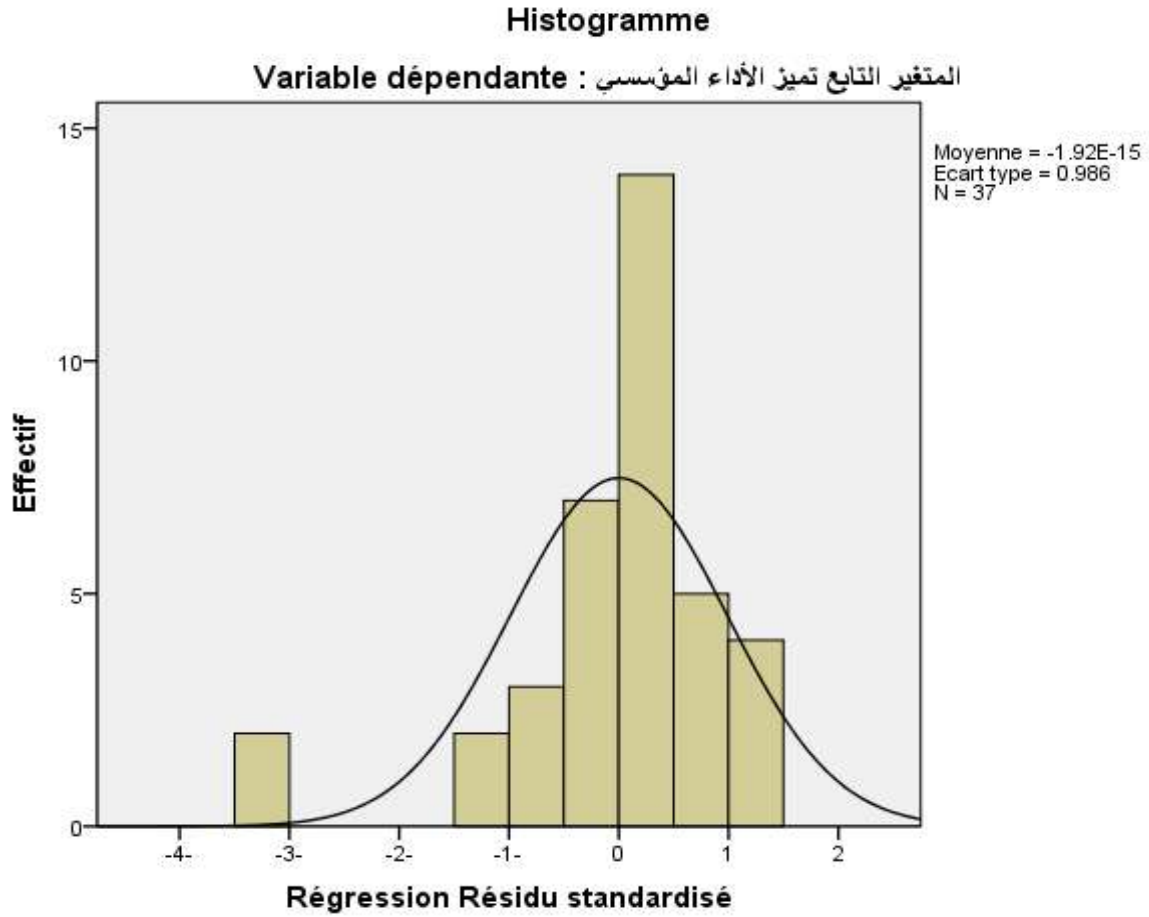
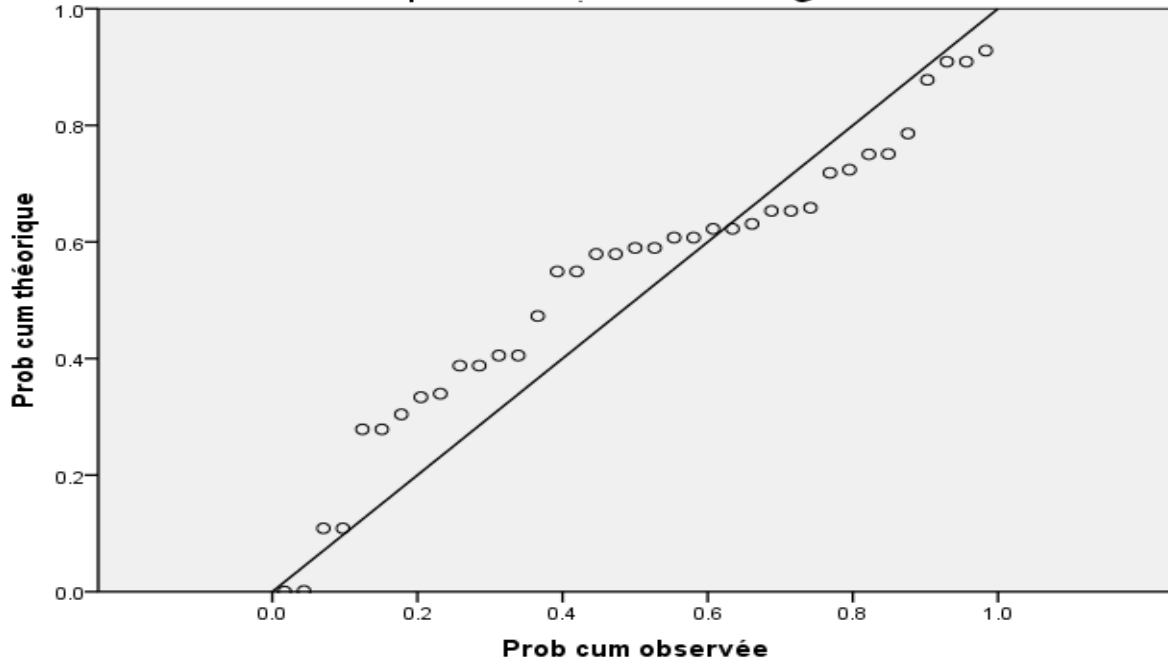


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).
2	البعد الأول: إدارة الموارد المالية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).

a. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.595 ^a	.354	.335	.23295
2	.661 ^b	.437	.404	.22064

a. Valeurs prédites : (constantes) البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات

b. Valeurs prédites : (constantes) البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات، البعد الأول: إدارة الموارد المالية

c. Variable dépendante : المتغير التابع المتميز الأداء المؤسسي

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.040	1	1.040	19.164	.000 ^a
	Résidu	1.899	35	.054		
	Total	2.939	36			
2	Régression	1.284	2	.642	13.187	.000 ^b
	Résidu	1.655	34	.049		
	Total	2.939	36			

a. Valeurs prédites : (constantes) البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات

b. Valeurs prédites : (constantes) البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات، البعد الأول: إدارة الموارد المالية

c. Variable dépendante : المتغير التابع المتميز الأداء المؤسسي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.465	.289		5.073	.000
	البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات	.463	.106	.595		
2	(Constante)	.271	.599		.452	.654
	البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات	.445	.101	.572		

قائمة الملاحق

البعد الأول: إدارة الموارد المالية	.424	.190	.289	2.239	.032
------------------------------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

Variables exclues^c

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	البعد الأول: إدارة الموارد المالية	.289 ^a	2.239	.032	.358	.993
	البعد الثاني: إدارة المخزون	-.054 ^{-a}	-.387-	.701	-.066-	.989
	البعد الثالث: إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج	.280 ^a	2.167	.037	.348	.999
	البعد الرابع: إدارة العلاقات مع العملاء	.130 ^a	.946	.351	.160	.982
	البعد الخامس: إدارة سلسلة الإمداد	.048 ^a	.350	.729	.060	.998
	البعد السادس: دعم الإدارة العليا	-.076 ^{-a}	-.528-	.601	-.090-	.906
	البعد السابع: دعم موردي النظام	.280 ^a	2.042	.049	.330	.900
2	البعد الثاني: إدارة المخزون	-.173 ^{-b}	-1.269-	.213	-.216-	.873
	البعد الثالث: إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج	.197 ^b	1.424	.164	.241	.842
	البعد الرابع: إدارة العلاقات مع العملاء	.127 ^b	.978	.335	.168	.982
	البعد الخامس: إدارة سلسلة الإمداد	.050 ^b	.384	.704	.067	.998
	البعد السادس: دعم الإدارة العليا	-.019 ^{-b}	-.138-	.891	-.024-	.873
	البعد السابع: دعم موردي النظام	.241 ^b	1.814	.079	.301	.881

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes) البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes) البعد الثامن: إدارة الموارد المالية: إعادة هندسة العمليات، البعد الأول

c. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.1589	2.8802	2.7172	.18885	37
Résidu	-.82083-	.34721	.00000	.21443	37
Erreur Prévision	-2.957-	.863	.000	1.000	37
Erreur Résidu	-3.720-	1.574	.000	.972	37

a. Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

Diagrammes

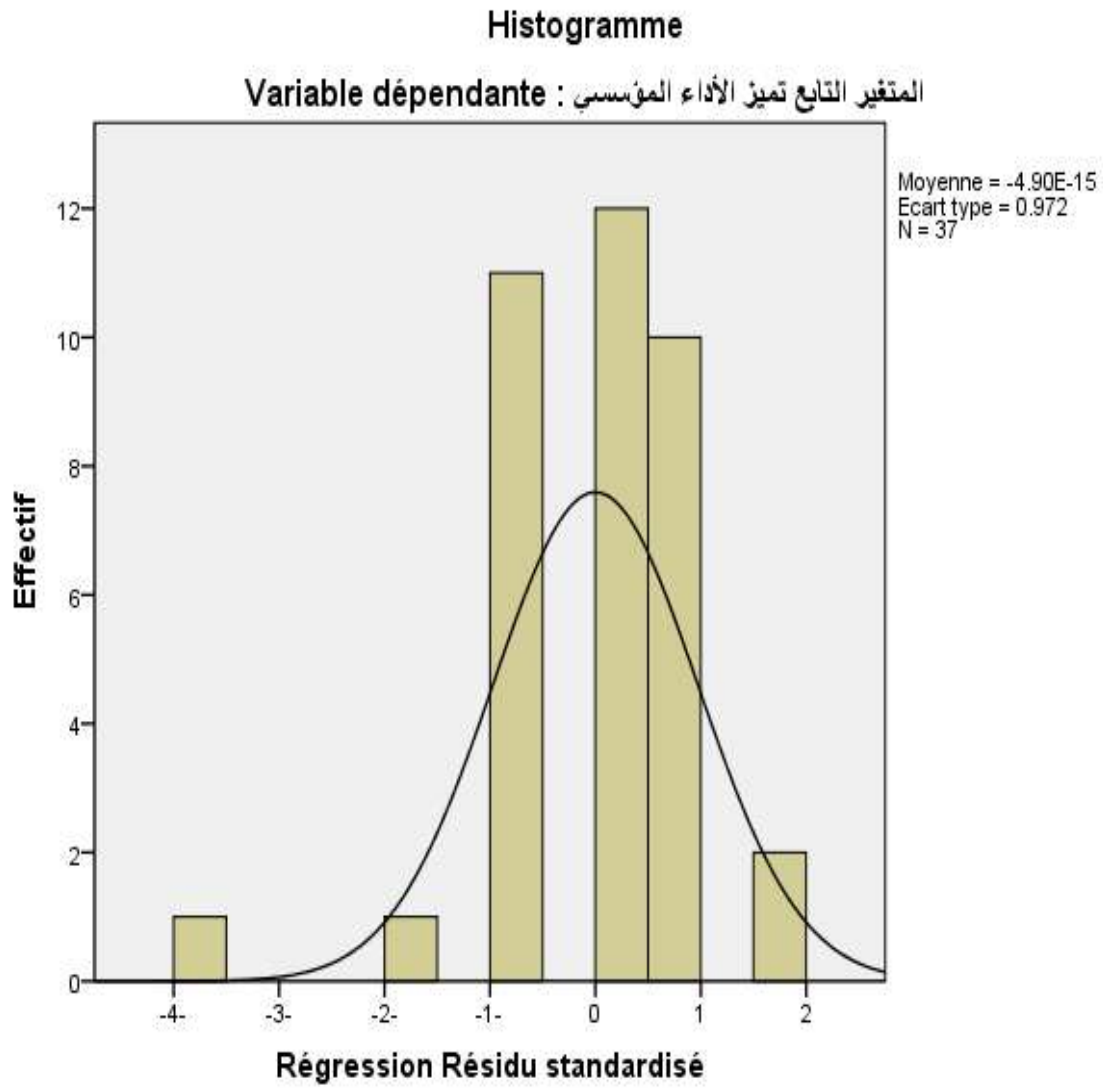
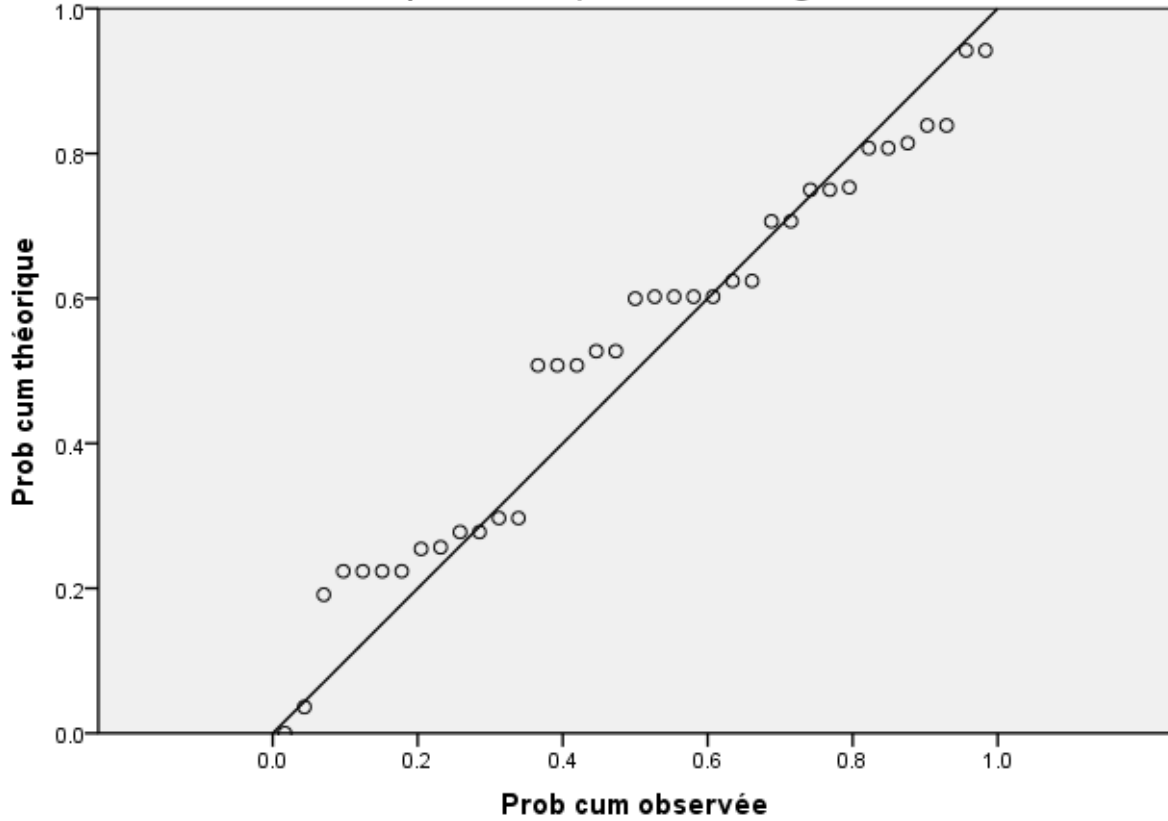


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي



مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي
البعد الأول: إدارة الموارد المالية	Corrélation de Pearson	.335*
	Sig. (bilatérale)	.043
	N	37
البعد الثاني: إدارة المخزون	Corrélation de Pearson	-.115-
	Sig. (bilatérale)	.498
	N	37
البعد الثالث: إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج	Corrélation de Pearson	.266
	Sig. (bilatérale)	.112
	N	37
البعد الرابع: إدارة العلاقات مع العملاء	Corrélation de Pearson	.049
	Sig. (bilatérale)	.775
	N	37
البعد الخامس: إدارة سلسلة الإمداد	Corrélation de Pearson	.076
	Sig. (bilatérale)	.656
	N	37
البعد السادس: دعم الإدارة العليا	Corrélation de Pearson	.113
	Sig. (bilatérale)	.504
	N	37
البعد السابع: دعم موردي النظام	Corrélation de Pearson	.440**
	Sig. (bilatérale)	.006
	N	37
البعد الثامن: إعادة هندسة العمليات	Corrélation de Pearson	.595**

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.000
	N	37
المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	Corrélation de Pearson	.419**
	Sig. (bilatérale)	.010
	N	37

أولا إختبار تي تاست اثر

الجنس توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس علل المتغير التابع

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي				
ذكر	28	2.7701	.17029	.03218
أنثى	9	2.5528	.47888	.15963

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes			
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي						
Hypothèse de variances égales	16.078	.000	2.074	35	.046	.21731

قائمة الملاحق

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes			Différence moyenne
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	
المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي	Hypothèse de variances égales	16.078	.000	2.074	35	.046	.21731
	Hypothèse de variances inégales			1.335	8.659	.216	.21731

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لا اختبار تأثير المتغير الشخصية (الديمقراطية) على المتغير التابع؛
ثانياً علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.006	1	.006	.072	.790
Intra-groupes	2.933	35	.084		
Total	2.939	36			

ثالثاً علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.135	2	.068	.819	.449
Intra-groupes	2.804	34	.082		
Total	2.939	36			

رابعاً علاقة معرفة تكنولوجيا المعلومات لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي

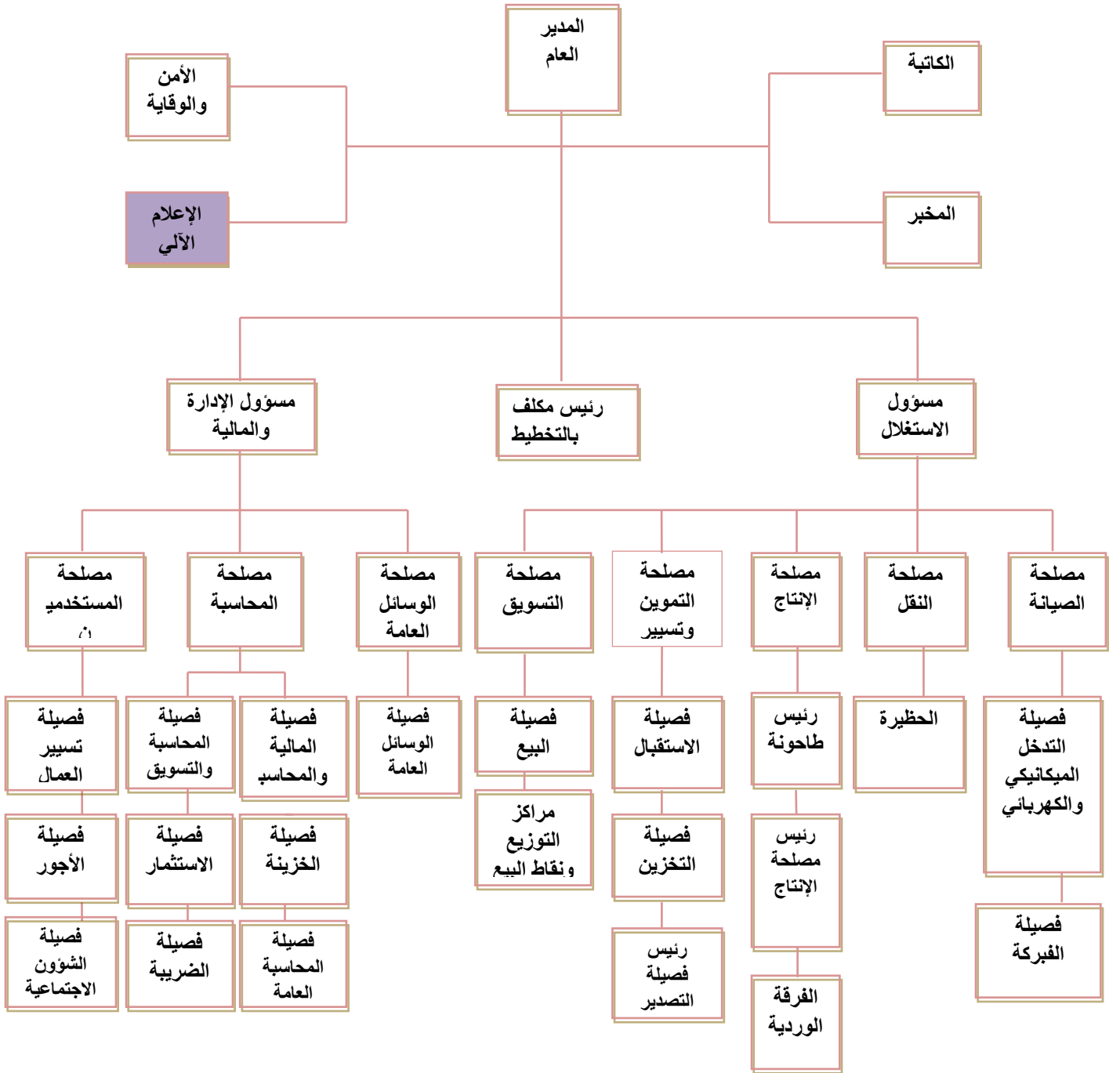
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification

قائمة الملاحق

Inter-groupes	.243	3	.081	.990	.410
Intra-groupes	2.697	33	.082		
Total	2.939	36			

الملحق 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الواحات.

قائمة الملاحق



الفهرس

الفهرس

Error! Bookmark not defined.....	الإهداء.....
IV.....	شكر وتقدير.....
V.....	ملخص:.....
VI.....	Abstract.....
VII.....	قائمة المحتويات.....
X.....	قائمة الاشكال:.....
XI.....	قائمة الجداول:.....
XII.....	قائمة الملاحق:.....
أ.....	مقدمة.....
ب.....	توطئة:.....
ب.....	أ- إشكالية الدراسة:.....
ب.....	ب- الأسئلة الفرعية:.....
ج.....	ت- الفرضيات:.....
ج.....	ث- أهداف الدراسة:.....
ج.....	ج- أهمية الدراسة:.....
د.....	ح- مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:.....
د.....	خ- حدود الدراسة:.....
د.....	د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:.....
ه.....	ذ- مرجعية الدراسة:.....
ه.....	ر- صعوبات الدراسة:.....
ه.....	ز- هيكل الدراسة:.....
ه.....	ي- نموذج الدراسة:.....
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي	
2.....	تمهيد:.....
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وتميز الأداء المؤسسي.....

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).....	3
الفرع الأول: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).....	3
أولاً: أصل تسمية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).....	3
ثانياً: تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).....	4
ثالثاً: خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):.....	5
رابعاً: الهدف من استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة:.....	7
الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام موارد المؤسسة (ERP).....	7
الفرع الثالث: أهمية ومتطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP).....	10
الفرع الرابع: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأهم الشركات الموردة له.....	13
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتمييز الأداء المؤسسي.....	19
الفرع الأول: مفاهيم عامة للأداء المؤسسي وأنواعه.....	19
الفرع الخامس: نماذج التمييز في الأداء المؤسسي.....	33
المطلب الثالث: دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.....	35
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة وتميز الأداء المؤسسي.....	37
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.....	38
المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....	40
المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....	44
الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....	45
خلاصة الفصل:.....	46
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر نظام تخطيط موارد على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسة مطاحن الواحات - تقرت - تمهيد:.....	49
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....	50
المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....	50
الفرع الأول: منهج الدراسة.....	50
الفرع الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة:.....	51
أولاً: لمحة عن مؤسسة مطاحن الواحات تقرت.....	51

58.....	الفرع الثالث: طريقة الدراسة.
61.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
61.....	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.
61.....	الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الاحصائية المستخدمة في جمع البيانات.
64.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
64.....	المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة التطبيقية.
64.....	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
69.....	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
98.....	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.
104.....	خلاصة الفصل:
106.....	خاتمة:
107.....	قائمة المراجع:
Error! Bookmark not defined.	الملاحق
.....	الفهرس