



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على التغيير التنظيمي "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"

من إعداد الطالبة: سكينة فرحاتي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً	(أستاذ تعليم عالي، جامعة ورقلة)	الأستاذة / سلوى تيشات
مشرفاً ومقرراً	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)	الأستاذ / نورد الدين تمجدين
مناقشا	(أستاذ تعليم عالي، جامعة ورقلة)	الأستاذة / قداش سمية

السنة الجامعية 2025/2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على التغيير التنظيمي "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"

من إعداد الطالبة: سكيبة فرحاتي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً	(أستاذ تعليم عالي، جامعة ورقلة)	الأستاذة / سلوى تيشات
مشرفاً ومقرراً	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)	الأستاذ / نورد الدين تمجدين
مناقشا	(أستاذ تعليم عالي، جامعة ورقلة)	الأستاذة / قداش سمية

السنة الجامعية 2025/2024



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين
صدق الله العظيم

اله لا يطيب الليل الا بشكره ولا يطيب النهار الا بطاعته.. ولا تطيب اللحظات الا
بذكره..

الله جل جلاله

الى من بلغ الرسالة وادى الأمانة.. ونصح الأمة الى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الرحلة لم تكن سهلة وليس من المفترض ان تكون كذلك.. ومهما طالت

فستمضي بحلوها ومرها وها انا الآن وبعون الله تعالى اتمم هذا العمل

اهدي عملي هذا الى من رباني وكافح من اجلي.. الى المصباح الذي انار دربي

..ولمن احمل اسمه بكل افتخار .. ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها

بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد.. والدي العزيز

الى قدوتي الأولى ومعنى الحب والتفاني.. الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من كان

دعائها سرنجاعي وحنانها بلسم جراحي.. الى من ارشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي

ولا تزال تفعل الى الان.. اللهم احفظها وارزقها العفو والعافية .. امي الحبيبة

الى اخوتي واخواتي الغاليين والسند في حياتي.. والى الورود المتفتحة والرياحين

العطرة .. اهدي تخرجي الى الياس الذي كان سنداً حقيقي طوال مشواري اسأل الله ان

يحفظه من كل شر

كما اهدي عملي هذا لمرضى الأورام السرطانية كافة اللهم اشفهم بشفائك

وعافهم وخفف آلامهم يارب العالمين

سكينة فرحاتي

كلمة شكر

لكل مبدع انجاز ولكل شكر قصيدة لكل مقام مقال فعندما نبحت عن

كلمات الشكر والتقدير لكم فان اجمل عبارات الشكر والتقدير لا بد

ان تسبق حروفنا وتنتهي سطورنا

معبرة عن صدق المعاني النابعة من قلوبنا تبقى الكلمات في حقكم
قليلة وتبقى حروفنا عاجزة عن صياغة عبارات الثناء والتقدير
يسرني انا الطالبة سكينة فرحاتي ان تقدم بجزيل الشكر لكل من
اضاء قناديل العلم والمعرفة في قلبي
لمن كان سبب في نجاحي ونيل شهادة الماستر
اقدم خالص الشكر واتم العرفان الى استاذي المشرف تمجدين
نورالدين
على كل ماقدمه لي من توجيهات طيلة مشواري في اعداد مذكرة
تخرجي
كما أتوجه بشكري الى المؤطر في المؤسسة محمد الصادق
غطاس
الذي قدم لي يد المساعدة وعلى اهتمامه البالغ ودعمه طيلة فترة
التربص
والى كل من ساهم معي في انجاز المذكرة من قريب او بعيد
شكرا لكم على كل ماقدمتموه من العطاء
بارك الله لكم وجزاكم الله عني خيرا جزاء
اسال الله لكم دوام التوفيق والسداد وان يزيدكم علما
سكينة فرحاتي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الإطارات المستخدمة لنظام ERP، في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقرار النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 45 فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، حيث تم معالجة 40 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 25، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل متوسط في أبعاد أخرى، كما أنه يوجد تغيير تنظيمي في المؤسسة بشكل عالي، بالإضافة إلى أنه يوجد أثر لنظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد العينة على التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية. **الكلمات المفتاحية:** نظام تخطيط موارد المؤسسة، التغيير التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إعادة هندسة العمليات، التكنولوجيا.

Abstract

This study aims to examine the impact of the Enterprise Resource Planning (ERP) system on organizational change within the National Well Drilling Company (ENTP). The study sample consisted of all executives and staff members utilizing the ERP system within the company. The researcher adopted a descriptive and analytical approach to highlight and analyze concepts related to the study's topic and to interpret the results.

To achieve the study's objectives, a questionnaire comprising 45 items was designed to collect primary data from the study population. A total of 40 completed questionnaires were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 25. Various statistical methods were employed, including arithmetic means and correlation coefficients.

The study yielded several key findings:

- * The National Well Drilling Company implements the ERP system effectively across multiple dimensions.

- * There is a high level of organizational change within the company.

- * The ERP system has a significant impact on organizational change in the case study institution.

- * No statistically significant differences were found in participants' responses regarding organizational change based on demographic or organizational variables.

Keywords: Enterprise Resource Planning (ERP), Organizational Change, Organizational Structure, Organizational Culture, Business Process Reengineering, Technology.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
IV	الإهداء.....
V	الشكر.....
VI	ملخص الدراسة.....
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق.....
X	قائمة المختصرات.....
أ.ت	المقدمة.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والتغيير التنظيمي
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والتغيير التنظيمي
35	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
37	تمهيد
38	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
48	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
70	خلاصة الفصل:
72	الخاتمة:
75	المراجع:
79	الملاحق:
90	الفهرس:

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	أسباب التي تقود لتبني نظام ERP	1.1
25	مجالات التغيير التنظيمي	2.1
27	الدراسات السابقة باللغة العربية	3.1
31	الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	4.1
33	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	5.1
38	يوضح التعريف بمؤسسة ENTP	1.2
40	العتاد الخاص بمختلف المديريات و ورشات الحفر في ENTP	2.2
41	العتاد الخاص بمشروع ERP في ENTP	3.2
41	العتاد الخاص بالشبكة في ENTP	4.2
42	العتاد الخاص بالاتصال عن طريق VSAT في ENTP	5.2
42	الخوازم الموجودة في مركز قاعدة البيانات في ENTP	6.2
46	سلم ليكرات الثلاثي	7.2
46	المتوسط الحسابي المرجح	8.2
47	معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد الدراسة	9.2
47	معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة	10.2
47	معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان	11.2
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	12.2
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	13.2
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	14.2
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	15.2
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	16.2
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	17.2
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد دعم الإدارة العليا	18.2
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد إعادة الهندسة	19.2

51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد دعم المورد	20.2
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التدريب	21.2
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاتصال الداخلي	22.2
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي	23.2
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيير في التكنولوجيا	24.2
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيير في الثقافة التنظيمية	25.2
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيير في المورد البشري	26.2
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحور نظام تخطيط موارد المؤسسة	27.2
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحور التغيير التنظيمي	28.2
56	معامل الارتباط بيرسون	29.2
57	الانحدار البسيط لتأثير دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي	30.2
57	معاملات الارتباط والتحديد لبعد دعم الإدارة العليا	31.2
58	الانحدار البسيط لتأثير دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي	32.2
58	معاملات الارتباط والتحديد لبعد إعادة الهندسة	33.2
59	الانحدار البسيط لتأثير إعادة الهندسة على التغيير التنظيمي	34.2
59	معاملات الارتباط والتحديد لبعد دعم المورد	35.2
60	الانحدار البسيط لتأثير دعم المورد على التغيير التنظيمي	36.2
60	معاملات الارتباط والتحديد لبعد التدريب	37.2
61	الانحدار البسيط لتأثير التدريب على التغيير التنظيمي	38.2
61	معاملات الارتباط والتحديد لبعد الاتصال الداخلي	39.2
62	الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي	40.2
63	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	41.2
63	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس	42.2
64	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر	43.2
64	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	44.2
65	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة الوظيفية	45.2
65	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي	46.2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة	1.1
17	لجوانب الأساسية لأهمية التغيير	2.1
18	القوى الخارجية المؤثرة على التغيير	3.1
22	مجالات التغيير ومداخله	1.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
79	الملحق رقم (01) : استمارة الإستبانة	01
82	الملحق رقم (02) : معاملات ألفا كرومباخ لأبعاد ومحاور الاستبيان	02
83	الملحق رقم (03) خصائص عينة الدراسة	03
84	الملحق رقم (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد	04

قائمة المختصرات

الاختصار	الدلالة
ENTP	المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار
ERP	تخطيط موارد المؤسسة
VSAT	المحطات الطرفية المتناهية الصغر

مقدمة عامة

توطئة:

تسعى المنظمات في ظل التغيير المستمر للمحيط وزيادة حدة المنافسة إلى البحث عن المناهج والطرق التي تمكنها من المحافظة على وجودها واستمراريتها وتعزيز موقعها التنافسي، ونظرا لان هناك وظائف وأعمال مختلفة تقوم بها المنظمة، ظهرت الحاجة إلى وجود أنظمة معلومات تعمل على توفير المعلومة، حيث أن تعدد هذه الأنظمة فتح المجال أمام إنتاج معلومات مختلفة وأحيانا متناقضة، لذلك اتجهت المنظمات نحو ضرورة التفكير في تحقيق التكامل والبحث عن آليات التنسيق وكيفية ربط الاتصال بين هذه الأعمال والوظائف ، لذلك أصبح التوجه نحو دمج هذه الأنواع المختلفة من النظم أمر حتمي، حيث أصبح تبني نظام معلومات واحد يجمع بين كل أنواع نظم المعلومات الشغل الشاغل لصانعي القرار، وبالتالي اتجهت عديد المنظمات إلى تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة كنظام معلوماتي قادر على تحقيق التنسيق وربط مختلف الأعمال والوظائف ببعضها البعض.

من هنا أصبحت نظم تخطيط موارد المؤسسة حل فعال ان لم نقل حل جذري لأغلب المشاكل التي تواجه المنظمات ، والتي كانت تعيق نموها وتحقيق أهدافها، حيث سعت هذه النظم الى تحقيق نوعين أساسيين من التكامل ، يتمثلان في التكامل الداخلي بين مختلف الوظائف والمستويات ، والتكامل الخارجي بين المنظمات ومختلف المتعاملين معها ، وبالتالي شكلت نظم تخطيط موارد المؤسسة قفزة نوعية في تكنولوجيا المعلومات ، تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية ترضي الزبائن ، وهذا ما يعني كله تحسين الأداء، ولان هذه النظم لا يمكن نجاح تطبيقها، وبالتالي لا يمكن تحسين أداء المنظمة، إلا في ظل وجود عوامل تساعد على ذلك، الامر الذي جعل من المنظمات تعمل على توفير متطلبات تكون الداعم الأساسي لنجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومن بين هذه المتطلبات نجد دعم الإدارة العليا ، إعادة هندسة العمليات، المورد الخ، لذلك فان الدراسة الحالية ستسعى الى ابراز اثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي .

ومع التوجه المتزايد نحو أنظمة المعلومات، بات اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ضرورة لتطوير الأداء المؤسسي، إلا أن هذا التحول غالبا ما يفرض تغييرات تنظيمية جوهرية، مما يطرح تساؤلات حول طبيعة هذا الأثر ومداه، وعلى ضوء ذلك نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ؟

الإشكاليات الفرعية :

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لنظام تخطيط موارد المؤسسة؟
- 2- ما مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ؟
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي يمكن أن تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة)؟

فرضيات الدراسة :

- 1 - تطبق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار نظام تخطيط موارد المؤسسة بصورة عالية ؛
- 2 - هناك مستوى مرتفع للتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ؛
- 3 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ، وتقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

4 – توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي).

مبررات اختيار الدراسة :

تكمن مبررات اختيار الموضوع في :

- تنامي اعتماد المؤسسات على أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP كوسيلة لتحسين الأداء وتكامل العمليات الإدارية؛
- الحاجة الى فهم تأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP ابعاد التغيير التنظيمي؛
- العلاقة المباشرة للموضوع مع التخصص؛
- الوعي بقيمة وأهمية الموضوع؛
- الميول الطبيعي للبحث وذلك بزيادة اهتمام المؤسسات بأنظمة تخطيط موارد المؤسسة؛
-
- سهام نتائج الدراسة في توجيه صناع القرار.

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- تحليل تأثير تطبيق نظام ERP على التغيير التنظيمي في مؤسسة ENTP؛
- التعرف على مستوى جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة من تطبيقها؛
- التعرف على إيجابيات وسلبيات النظام المطبق في المؤسسات.

حدود الدراسة:

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة حدد مجال دراستنا كمايلي:

- **المجال المكاني:** اختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود ورقلة.
- **المجال الزمني:** تمت الدراسة خلال الفترة الزمنية من 09 أبريل 2025 الى 08 ماي 2025.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من الناحيتين النظرية والتطبيقية حيث تسعى الى تسليط الضوء على أحد الموضوعات الحيوية والمعاصرة في ميدان علوم التسيير والمتمثل في نظام تخطيط موارد المؤسسة والذي بات يشكل أداة استراتيجية لإعادة هيكلة العمليات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال سعيها الى فهم العلاقة بين تطبيق هذا النظام التقني المتكامل وبين ديناميكية التغيير التنظيمي الذي يعد بدوره شرطا أساسيا لاستيعاب التحولات التكنولوجية والبيئية المتسارعة.

المنهج المتبع:

يبين المنهج مختلفا لخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنها لطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث وللإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

➤ **الجانب النظري:** تم اعتمادنا على المنهج الوصفي.

➤ **الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل الوقوف على واقع نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومعرفة مدى تأثيره على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستخدام الاستبيان.

مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مراجع باللغة العربية والفرنسية والانجليزية، وشملت الكتب، مذكرات الدكتوراه و الماجستير، المقالات العلمية، ومواقع الانترنت.

صعوبات الدراسة :

صعوبة في ترجمة بعض المصطلحات؛

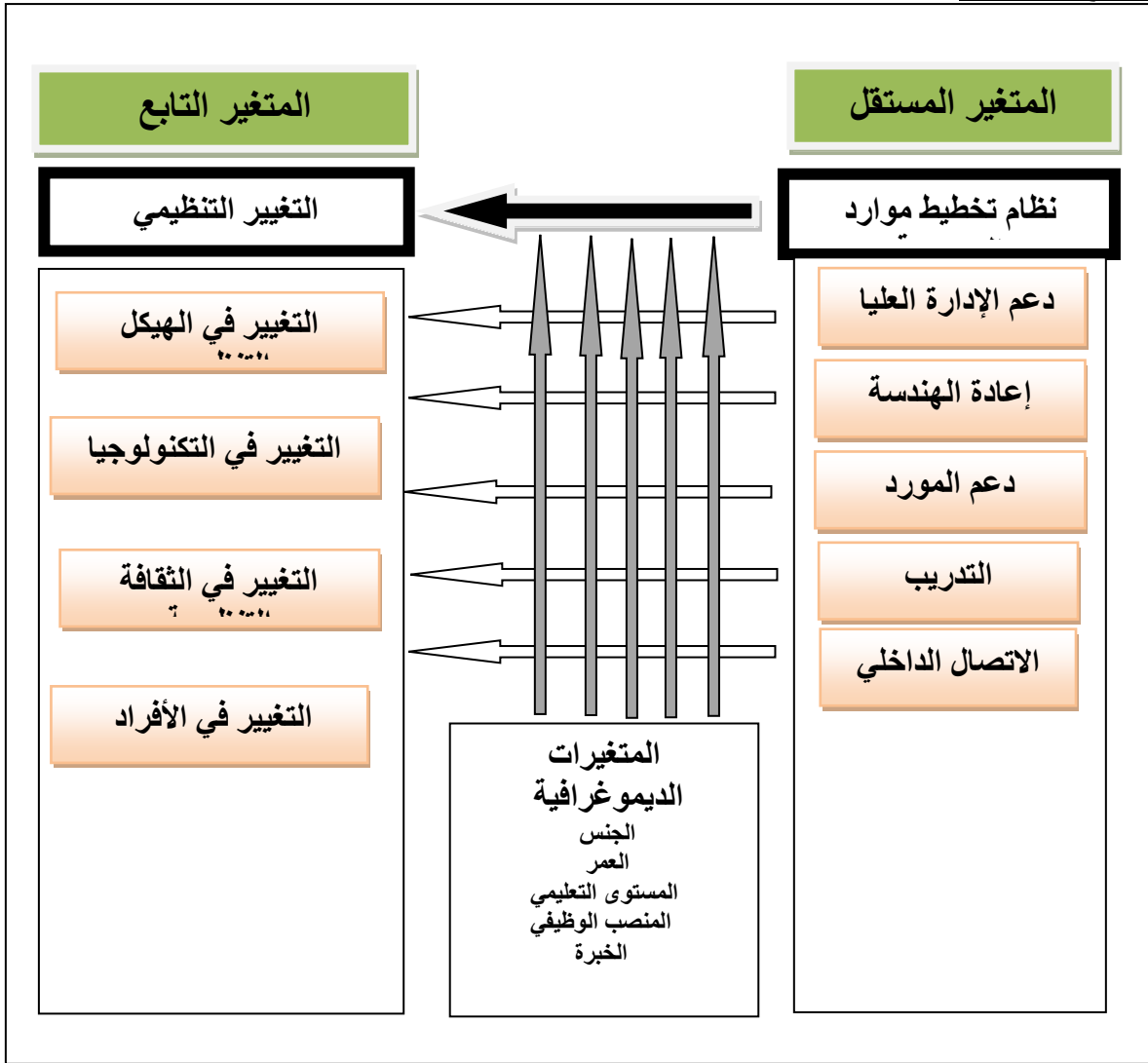
هيكل الدراسة:

تمت معالجة البحث وفق الخطة التالية:

الفصل الأول: سنتناول فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع الذي بدوره ينقسم إلى مبحثين، الأول سنتطرق فيه إلى الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والتغيير التنظيمي، أما في المبحث الثاني فيتضمن الأدبيات التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والتغيير التنظيمي.

الفصل الثاني: سنتناول فيه الدراسة الميدانية والتي تتكون من مبحثين أساسيين، الأول نتطرق فيه إلى طريقة وأدوات الدراسة، أين تناولنا تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، و نتناول فيه مجتمع الدراسة وكيفية جمع المعطيات والأدوات المستعملة في ذلك، أما في المبحث الثاني سنقوم بتفسير النتائج المتوصل إليها من كل ما سبق ومناقشتها.

و في الأخير ومن خلال الخاتمة سنستعرض ما توصلنا إليه من نتائج، وتوصيات و آفاق للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول
الأدبيات النظرية والتطبيقية
لنظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي

تمهيد :

في ظل التحول الرقمي المتسارع وتعاضل التحديات التي تواجه بيئات الأعمال الحديثة، أصبحت الحاجة ماسة إلى أدوات إدارية وتقنية متقدمة تُمكن المؤسسات من تحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة، وتُعزز من كفاءتها التشغيلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب. ويُعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning - ERP) من أبرز هذه الأدوات، إذ يُمثل إطاراً معلوماتياً متكاملًا يهدف إلى توحيد العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية ضمن بيئة تقنية واحدة، تسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، وزيادة القدرة التنافسية، ورفع كفاءة استخدام الموارد. وفي ظل بيئة تتسم بعدم اليقين وتسارع المتغيرات على مختلف الأصعدة الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، أضحت المؤسسات المعاصرة مطالبة بتبني تحولات داخلية واعية تستجيب لمقتضيات التكيف والاستدامة. ولم يعد الجمود التنظيمي خياراً ممكناً في ظل اشتداد حدة المنافسة وتعاضل التحديات؛ بل بات السعي نحو التغيير نهجاً إستراتيجياً لضمان البقاء وتحقيق التميز المؤسسي. ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

المبحث الأول : سنتطرق إلى الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي

المبحث الثاني: سنتطرق في هذا المبحث إلى الأدبيات التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والتغيير التنظيمي

في هذا المبحث سنتطرق إلى بعض المفاهيم التي تدخل في سياق الموضوع، وهذا من أجل توضيحها وتبسيطها، حيث تم تقسيمه إلى مطلبين رئيسيين، فالمطلب الأول يستعرض بعض المفاهيم الأساسية عن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، أما المطلب الثاني فهو يخص المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتغيير التنظيمي

المطلب الأول: الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

يمثل نظام تخطيط موارد المؤسسة توجهاً استراتيجياً نحو بناء بيئة عمل متكاملة، تُسهم في توحيد الإجراءات، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في إطار مؤسسي منظم.

الفرع الأول: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

إن أغلب نظم المعلومات التقليدية في المؤسسة تعتمد على الحيادية في تواجد أنظمة للمعلومات مستقلة تتماشى مع كل وظيفة من وظائفها، وتعمل بمعزل عن أنظمة المعلومات الخاصة بباقي الوظائف داخل المؤسسة، والذي أحدث خلافاً كبيراً أبرز عدم الكفاءة في تقديم التقرير الواحد والذي يتم الحصول عليه استناداً لأكثر من نظام، وهو ما صعب الأمر في إمكانية الربط بين البيانات المختلفة لكل وظائف المؤسسة، وإمكانية تغيير هذه الأخيرة في باقي الأنظمة الأخرى.

وعليه كان لزاماً إيجاد حل للوصول لقاعدة بيانات واحدة تبرز التكامل بين كل أنظمة المعلومات التي تعكس وظائف المؤسسة، والتي يطلق عليها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP). وقد قدمت العديد من التعاريف الخاصة بنظام تخطيط موارد المؤسسة والتي سنورد بعضها من خلال ما يلي:

- تخطيط موارد المؤسسة هو " نظام يتعلق بقدرة المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لإحداث التكامل الفعال بين مختلف الإدارات التي تعمل ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹.
- تخطيط موارد المؤسسة هو "مجموعة من النظم التقنية التي تعتمد على حزمة من البرمجيات التي تصمم لتنسيق جميع موارد المؤسسة ومعلوماتها وأنشطتها اللازمة لإتمام إجراءات العملية، وهذا بدمج جميع العمليات الرئيسية للمؤسسة في نظام واحد يخدم جميع الاحتياجات لكل وظيفة أو قسم أو فرع بالمؤسسة من خلال قاعدة بيانات واحدة النظام، والذي يسمح بسهولة تبادل المعلومات وتحسين الاتصال بين مختلف وظائف المؤسسة²

الاسم ERP يعني تخطيط موارد المؤسسات " بالإنجليزية و PGI برنامج التسيير المتكامل باللغة الفرنسية، وهو ما يعني تطبيق معلوماتي يسمح للمؤسسة بتسيير وتحسين كافة مواردها، نظام تخطيط موارد المؤسسات هو في الواقع امتداد ل MPR تصنيع تخطيط الموارد، مع الأخذ بعين الاعتبار التسيير المتكامل للمؤسسات، بما في ذلك التسيير المحاسبي والمالي، تسيير الإنتاج والإمداد، تسيير الموارد الإدارية، وتسيير المبيعات والمشتريات³.

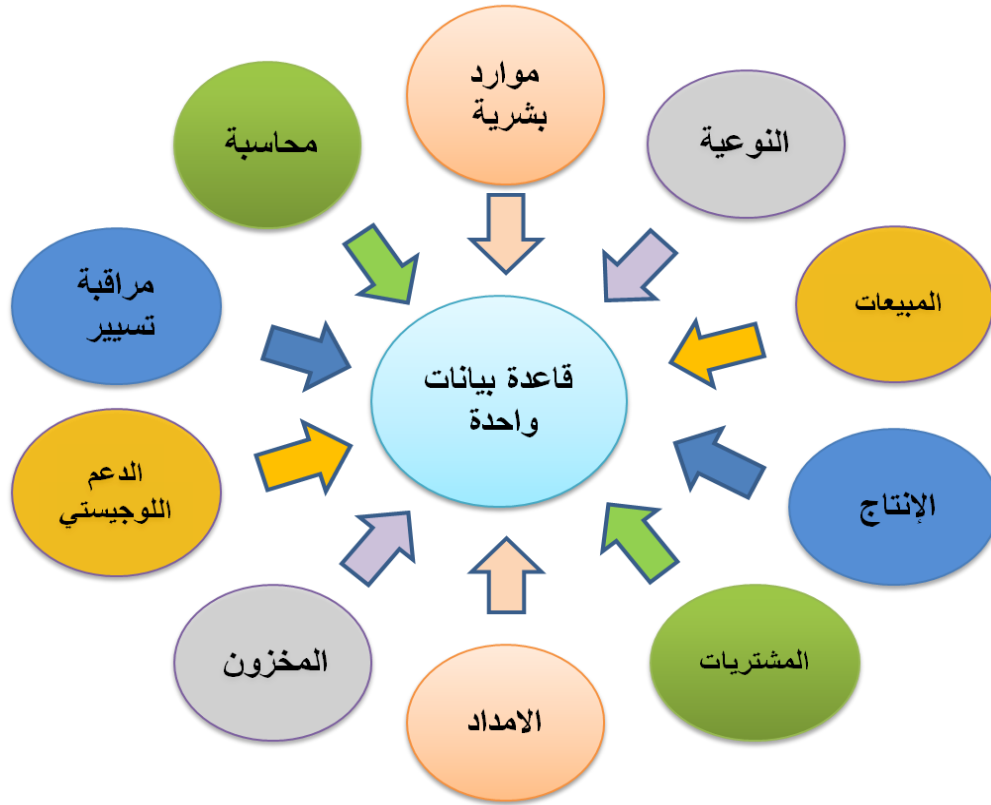
و يوضح الشكل التالي مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة

الشكل (1.1) مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة

¹ Dezdar.A and Ainin.A, Examining ERP Implementation Success from a Project Environment Perspective, Business Process Management Journal, Vol 17,N 6,2011.

² أحمد رجب أحمد نصار ، إطار مقترح لتقييم الكفاءة المعلوماتية لنظم تخطيط موارد المؤسسة للمحاسبة عن عمليات التجارة الإلكترونية بالتطبيق على بيئة الأعمال الإلكترونية المصرية ، المؤتمر السنوي الخامس كلية التجارة، جامعة القاهرة 2014 ، ص 18

³ مالكي جمال، تطبيقات الإدارة الإلكترونية للأعمال في ظل المداخل الإدارية الحديثة للتغيير: دراسة تكامل إعادة هندسة الأعمال ونظم تخطيط موارد المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، جامعة الجزائر 18 نوفمبر 2015.



Source : choisir et mettre en œuvre un ERP, Livre blanc, 2015, p4

وتعرف أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على أنها الأنظمة المتكاملة التي تستخدم حزمة برمجيات لتطبيق نماذج متنوعة مصممة من أجل دعم مجموعة من الوظائف المتنوعة في المؤسسة.¹ كما عرفه توحيد «شتيوي» على أنه نظام المعلومات يتكون من وحدات وظيفية مرتبطة مباشرة بقاعدة بيانات واحدة تغطي جميع عمليات المؤسسة، وأيضاً تخطيط موارد المؤسسات قادر على بناء أبعاد دولية تستطيع مع السياقات متعددة اللغات، متعددة العملات.² كما يمكن تعريفه بأنه حزمة برمجيات تطبيقية قياسية جاهزة، تم بنائها بالاعتماد على أحسن الخبرات في العالم في جميع نطاقات الأعمال، إذ تتضمن حلول متكاملة لجميع الأعمال الرئيسية في المنظمة والتي تشكل العمود الفقري لأيّة منظمة مثل: إدارة سلسلة التوريد ومراقبة المخزون، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة علاقات الزبائن والعمليات المحاسبية في المؤسسة بهدف تعزيز وتحسين قدرة المؤسسة التنافسية.³ كما عرفه "جون لويس" نعرفه على أنه ركن من نظام المعلومات يحتوي على الخصائص التالية:⁴

1. التسيير المعمق لعدة قطاعات بالمؤسسة عبر وحدات مدمجة أو عبر برنامج مدمج يضمن أحسن أداء في معالجة المعطيات؛

¹ أسهمان ماجدة الطاهر، مها مهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2011، ص 250

² Tawhid Chtioui, ERP: LES EFFETS D'UNE NORMALISATION DES PROCESSUS DE GESTION, Allocataire Moniteur, Centre de Recherche Européen en Finance et en Gestion, Université Dauphine, Paris, 2006, P4

³ أسماء مروان الفاعولي، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير قسم الأعمال الإلكترونية كلية غدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 21

⁴ JEAN LOUIS, manager avec les ERP (architecture orientée services), (SOA), éditions d'organisation, en France, mars 2008 p8

2. وجود وحدة مركزية للمعطيات، هذه الوحدة تعرف على انها قاعدة معطيات تحتوي على كافة المعلومات اللازمة
3. التأقلم السريع مع متطلبات المنظمة والتغييرات التي تطرأ على أنظمة العمل (إداريا، قانونيا، التنظيم الداخلي أو متطلبات السوق)؛
4. وحدة إدارة البرنامج: تكون قواعد الإدارة معممة على كافة المستخدمين وتكون خاصية تعديلها لبعض العناصر فقط، وعند تغيير أي قاعدة يكون مفعولها عاما؛
5. توحيد شاشات البرنامج (نفس التصميم نفس الشاشات نفس الازرار، نفس القوائم)؛
6. وجود أدوات للتطوير والتخصيص.

كما عرفه Robert Reix على أنه تطبيق معلوماتي متكامل يدمج الخصائص العامة التالية¹:

- ERP نظام تخطيط موارد المؤسسة هو برنامج يعتبر برنامجا قياسيا؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسة بعد نظاما نموذجيا؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسة هو برنامج متكامل؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسة هو تطبيق معلوماتي للتسيير.

استنادا لما سبق يتضح أن تخطيط موارد المؤسسة هو نظام معلومات يعكس النظم المتكاملة للمؤسسة والتي تدمج جميع وظائفها (التجارية، المالية، موارد بشرية، تمويل، مبيعات، تسويق، تصنيع، بحث وتطوير، إبداع وابتكار، صيانة، أمن وسلامة النظام الخ) في قاعدة بيانات واحدة، تضمن تدفق المعلومات بطريقة سلسلة وملائمة ومستمرة بين مختلف وظائف المؤسسة من خلال وظائفها الإدارية والتي تضمن الرقابة الجيدة عند تصميم نظام ERP وفقا لاحتياجات المؤسسة، كما تضمن تمكين الاتجاهات العلائقية مع العملاء والموردين وكذلك كفاءة وفعالية استخدام قاعدة البيانات بما يساهم في اتخاذ القرارات السليمة لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة².

الفرع الثاني: أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

الشركات تقرر تطبيق النظام لثلاثة أسباب³:

1. لتكامل البيانات المالية بتزويد واحد لقسم المالية في المنظمة وقسم المبيعات وحدات الأعمال المفردة.
2. لتوحيد عمليات التصنيع وخصوصا الأقسام المتعددة لحفظ الوقت وزيادة الإنتاجية وخفض الموظفين.
3. لتوحيد معلومات الموارد البشرية في نظام موحد بوصفه طريقة بسيطة لاقتناء استخدام الوقت والاتصالات حول المنافع والخدمات.

هناك ثلاث مجاميع من الأسباب التي تبرر للشركات تطبيق النظام⁴ موضحة بالجدول (1-1)

الجدول (1 - 1) أسباب التي تقود لتبني نظام ERP

¹Reix, Robert, Systèmes d'information et management des organisations, 4ème édition, Vuibert, Paris, 2002, P96.

²سراج وهيبة، المحاضرة رقم 02: مفهوم وخصائص وتخطيط موارد المؤسسة ERP، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2025/2024، ص 03

³ Mejia Luis R. Gomez, Balkin, David, B., Cardy, Robert L., 2005, Management People Performance Change, 2th, Ed, McGraw-Hill, New York, USA . p 742

⁴ Otieno, JJim Odhiambo, (2010), Enterprise Resource Planning systems Implementation and Upgrade (A Kenyan study), degree of Doctor of philosophy, School of Engineering and Information Sciences Misslesex University, p.16

التقنية	العملياتية	الإستراتيجية
• الحاجة إلى أرضية مشتركة. • استبدال الأنظمة القديمة. • عدم التوافق بين الأنظمة.	• تحسين العمليات. • وضوح البيانات. • خفض كلف التشغيل.	• التزام Y2K . • عولمة المشاريع. • توحيد مقاييس عمليات الأعمال. • تحسين استجابة الزبائن. • التكامل بين الوحدات الوظيفية والعمليات. • تحسين أداء اتخاذ القرارات في المنظمة

Otieno, JJim Odhiambo, (2010), Enterprise Resource Planning systems Implementation and Upgrade (A Kenyan study), degree of Doctor of philosophy, School of Engineering and Information Sciences

Misslesex University, p.16

الفرع الثالث: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة وأنواعه

يتكون عادة أي نظام من معدات برمجيات ومستخدمين، حيث يحتاج تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP إلى مزود متطور لتحقيق الغاية وهي التطوير والاختبار والإنتاج، فمن الضروري على المزود أن يكون قادراً على تطبيق عمليات متنوعة من ناحية، ومن ناحية أخرى من الضروري أن يكون الحجم متطوراً فيحمل أكثر سعة تخزينية، ويجب أن تحوي المعدات على قدرة التزويد بطاقة التغطية بالإضافة إلى ضرورة توفر المعدات القادرة على الاتصال مع الشبكات، والبرمجيات وهي مجموعة من القواعد والبرامج المنطقية المستخدمة من أجل توجيه المعدات، أما الموارد البشرية فهي تتمثل في كل مستخدمي النظام.

أولاً: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة¹

أن نظام تخطيط موارد المؤسسة مصطلح يستخدم لوصف العمليات والنظم البرمجية التي تقدم الأدوات الضرورية لتشغيل وتسيير الأعمال في المؤسسة، فهو يتكون من أدوات تكنولوجية تشكل البنية الأساسية لتكوينه عن طريق التفاعل مع بعضها، وأيضاً مكونات وظيفية تعمل معاً ضمن قاعدة بيانات مشتركة وتختلف بحسب طبيعة الشركة والوظائف الموجودة فيها وسنتطرق هنا للمحة عامة عن المكونات التكنولوجية والمكونات الوظيفية.

1 : المكونات التكنولوجية:

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

- 1- موارد المعدات: وتتمثل في جميع المعدات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات مثل: أجهزة الكمبيوتر والآلات الحاسبة وحدات إدخال مثل لوحة المفاتيح الفأرة، شاشة اللمس وغيرها؛ وحدات الإخراج مثل الطابعات الشاشة، والوسائط الصوتية؛ شبكات الاتصال والمعدات المربوطة بوسائط الاتصال المختلفة

¹ديده كمال، اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، نوقشت وأجيزت 17 أبريل 2019، ص ص 20-25

- 2- موارد البرمجيات: وهي مجموعة التعليمات التي يقوم بتنفيذها الحاسوب لأداء مهام محددة، الخاصة بمعالجة البيانات مثل: نظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات منظومة الحاسوب.
- 3- الموارد البشرية: هناك حاجة للأفراد لتشغيل نظام تخطيط موارد المؤسسة، وهذا المورد يتكون من الاختصاصيين والمستخدم النهائي.
- 4- موارد البيانات: فقد عرفها د. سعد غالب ياسين " بأنها حزمة من البيانات المترابطة منطقياً والتي تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات " إن البيانات هي أكثر المواد الخام التي يقوم عليها نظام تخطيط موارد المؤسسة وفي أي مؤسسة.
- تشكل البيانات موارد ثمينة للمؤسسة، ويمكن أن تأخذ البيانات أشكالاً مختلفة، يدوية أو إلكترونية فيقوم نظام تخطيط موارد المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة لأصحاب القرار.
- 5- موارد الشبكات: وهي عبارة على قنوات اتصال (سلكية أو لا سلكية)، تستطيع أن تربط الأنظمة والعتاد والأجهزة ببعضها البعض ومن بين أنواع الشبكات نذكر التالي:
الشبكات المحلية (NAL) بالإنجليزية Local Area Network: وهي مجموعة من الأجهزة المرتبطة مع بعضها البعض في مساحة جغرافية صغيرة ومحدودة مثل المؤسسة والمكتب.
- الشبكة الواسعة (NAW) بالإنجليزية wide area network: وهي شبكات مرتبطة ببعضها البعض عبر مساحات جغرافية واسعة تشمل الدول والقارات وتستخدمها أكثر الشركات المصنعة للهاتف النقال حتى تربطها بالانترنت.
- الشبكة الإقليمية (NAM) بالإنجليزية Metropolitan Area Networks: وهي شبكة تقوم بربط المستخدمين مع بعضهم ومع الحاسوب بحدود أكثر من (NAL) وأقل من (NAW).
- كل هذه المكونات التكنولوجية تدخل في تكوين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP فلا يمكن عمل نظام ERP بدون أجهزة ومعدات تكنولوجية وكلما زاد تطور هذه الأجهزة التكنولوجية زاد تطور نظام ERP.

2 : المكونات الوظيفية:

ونقصد بها الأقسام الوظيفية في المؤسسة بعد عملية الأتمتة وجمعها في نظام واحد شامل وفي قاعدة بيانات واحدة، يسهل الوصول إلى أي قسم من جهاز واحد وهذا ما يسمى بنظام تخطيط موارد المؤسسة كما عرفناه سابقاً، ومنه سوف تذكر أهم الوظائف الأكثر انتشاراً التي يتكون منها نظام تخطيط موارد المؤسسة كالتالي:

- 1- نظام إدارة الموارد المالية FI: وهي أهم وحدة وتعتبر العمود الفقري لنظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن كل العمليات الحاصلة سواء عند الشراء أو الإنتاج أو المبيعات تثبت أولاً في حساب الأستاذ العام وفي القوائم المالية، ومثال ذلك أنه بعد إصدار فاتورة العميل من قسم المبيعات، يتابع حساب المدينين في إدارة 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 لتسدد في الوقت المناسب.
- 2- نظام إدارة الموارد البشرية HR: وهي كذلك جزءاً لا يتجزأ من نظام تخطيط موارد المؤسسة، فهي تقوم بآتمتة عمليات إدارة شؤون الموظفين بما فيها من إدارة الموظفين، وإعداد الكشوف الخاصة بالموظفين ورواتبهم، وتكاليف التدريب والتنقلات، فهذه الوحدة تركز على التحكم الآلي في

جميع مهام الموارد البشرية وما يتماشى مع صاحب المؤسسة، أما كشوف المرتبات فعادنا ما يتم دمجها مع وحدة الإدارة المالية فهي تعالج جميع المسائل المحاسبية الخاصة بالموظفين مثل: إعداد الشيكات المتعلقة بالموظفين، الرواتب والمكافآت.

3- نظام إدارة سلسلة الإمداد SCM: ظهر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد (SCM) Supply chain management) في أوائل سنة 1990 بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو من أحدث التوجهات المتبعة في مجال إدارة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تحتم بهذا النوع من الأنظمة في توفير وتدبير احتياجاتها من المواد والإمدادات والأجزاء والاحتياجات والتجهيزات المختلفة، وكذلك في توصيل منتجاتها إلى المستهلك النهائي، حيث أصبحت المؤسسات تركز على مدي كفاءة سلسلة الإمداد، بالإضافة إلى تركيزهم على جودة المنتجات وتحسين مواصفاتها.

ويكمن الهدف من سعي المؤسسات الحديثة إلى استخدام نظم سلسلة الإمداد من أجل تحقيق التكامل بين جميع وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي، وبذلك تحقق كفاءة في إدارة العمليات الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها.

4- نظام إدارة العلاقات مع العملاء CRM: تحاول المؤسسات أن تقوم ببناء علاقات تفاعلية طويلة الأجل مع الزبون بالتقرب أكثر منه وإدراك رغباته وتوجهاته، لذلك تترك المؤسسات أنها بحاجة إلى إدارة محكمة تتحكم في إدارة العلاقات مع العملاء، فأصبح هذا المجال هاما وتعمل فيه جميع المؤسسات.

5- نظام إدارة المخزون يحدث المخزون دائما عندما لا يكون هناك ثقة بين العرض والطلب، أما إذا كان هناك تزامن تام بين الربط في سلسلة الإنتاج فلا داعي إلى وجود المخزون ويصبح غير ضروري، وبالتالي وجود المخزون لتعويض العجز المحتمل في الإمداد للإنتاج وللزبائن وهذا يجعله ضروري من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق، حيث 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 للاحتفاظ بالأصناف، والعمل على بقاء تلك الأصناف على حالتها لحين طلبها لاستخدامها.

6- نظام إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج: تستخدم هذه الوحدة في تنفيذ والسيطرة على مختلف المراحل والمهام والمنهجيات المستخدمة في تخطيط الإنتاج وعملية الإنتاج نفسها.

في أول ظهور لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كان استخدامه في المؤسسات الصناعية الكبيرة، وكانت برامجه منفصلة ويقتصر إلا على وظائف محدودة للإدارات نظام المحاسبة ونظام الموارد البشرية وفي وقتنا الحالي أصبح منتشرا ومتاحا لجميع أحجام المؤسسات، ويمكنه تلبية مجموعة واسعة من الوظائف وتجميعها في قاعدة بيانات واحدة مثل التي ذكرنا بعضها في وحدات النظام إدارة المالية، والموارد البشرية، وإدارة سلسلة الإمداد، وإدارة العلاقات مع العملاء وإدارة المخزون والمشتريات، والمبيعات، والإنتاج والمشاريع ... الخ).

ثانيا: أنواع نظام تخطيط موارد المؤسسة 1
1. أنظمة مفتوحة المصدر:

¹<https://www.daftra.com/hub/%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85-erp>

بعض الأنظمة مفتوحة المصدر تكون مجانية مع رسوم تخص خدمات التحديثات والدعم الفني وبعضها مدفوع ولكن ما يميزها أن الكود البرمجي الخاص بها متاح وهو ما يتيح لك إمكانية التطوير عليها وإضافة الخصائص التي تحتاجها دون الرجوع إلى صاحب البرنامج الأصلي.

2. أنظمة في مكان العمل:

هي أنظمة غير سحابية يتم تركيبها في مكان العمل بالتعديلات والمتطلبات المناسبة لنشاطك بعد تقديم قائمة بمتطلباتك للشركة المسؤولة عن تقديم الخدمة (مزودي الخدمة)، وتكون هذه الأنظمة محدودة بأجهزة الشركة التي تثبت عليها، دون دعم شبكي أو سحابي عبر الإنترنت.

3. أنظمة مبنية على السحابة:

الأنظمة السحابية هي المرتبطة بشبكة الإنترنت ويمكن الوصول إليها عبر أي جهاز له حساب على النظام دون حاجة إلى تثبيته أو إجراء أي نوع من أنواع التهيئة التقنية له وبالتالي يمكن استخدام الأنظمة السحابية من أي وقت وفي أي مكان.

الفرع الرابع: أهم الشركات الموردة لنظام تخطيط موارد المؤسسة

بسبب إقبال الشركات على تطبيق نظام ERP ظهرت العديد من الشركات لتصميم برامج للتوافق مع متطلبات هذا النظام

1 - شركة SAP

في عام 1972 كانت شركة SAP الرائدة في تزويد حلول الأعمال التعاونية وفي عام 2005 بلغ عدد المستخدمين (12) مليوناً في أنحاء العالم جميعاً مع أكثر ممن (88700) مجهز وأكثر من (1500) شريك وقائمة الزبائن تتضمن كل الأحجام في (26) مجال مختلف الصناعات والفضاء والسيارات والبنوك ومستهلكي السلع والتعليم العالي ومكاتب البريد والمرافق وغيرها، ولسنوات ظل برنامج SAP R3 قائداً لبرمجيات لنظام تخطيط موارد المؤسسة¹

ويعد برنامج SAP واحداً من أكبر الشركات الألمانية المنتجة لنظام ERP²

ويمكن توضيح عدد من نماذج البرنامج مع شرح مختصر لها بما يأتي:

1 - المالية: إن نماذج الإدارة المالية وما تحتويه المكونات المحاسبية عادة تتضمن سجل الحسابات العام ودفاتر اليومية الخاصة وسجلات الحسابات التابعة للعمليات مثل المبيعات وصولات الاستلام النقدي والشراء والإنفاق النقدي وغيرها.

2 - الموارد البشرية: إن نماذج نظام ERP توحد الموارد البشرية كلها وعمليات قوائم الرواتب ومواعيدها وهي تتضمن معلومات العاملين كلها في العمليات مثل مراجعة الأداء والزيادات والأجور الحالية والخصومات.

3 - الشراء واللوجستيات تتضمن العمليات والبيانات كلها المرتبطة بالشراء وحركة المواد وانتهاء السلع.

4 - تطوير السلع والتصنيع: التخطيط الجدولة وإدارة الإنتاج الموحد بالنماذج.

5 - المبيعات والخدمات العمليات كلها التي تشترك في اخذ وملئ طلبات الزبائن الموحدة في النماذج.

6 - الهندسة التحليلية: الإدارة يتوجب عليها استقصاء التغذية العكسية لنظام ERP لمساعدتها على الإدارة الصحيحة والسيطرة على العمليات والشروط المالية.

7 - إدارة سلاسل التجهيز وهي تدبير وتسيطر على المواد الأموال والمعلومات

كلها ذات العلاقة بالعمليات اللوجستية والحصول على المواد الخام لتسليم السلع النهائية للمستهلك النهائي.

8 - إدارة العلاقة مع الزبائن: وهو مصطلح يعبر عن حلول البرامج التي تساعد الأعمال على إدارة العلاقة مع الزبائن باتجاه الشركة.

2 - شركة ORACIE

¹Hall, James A., (2011), Introduction to Accounting Information Systems, 7ed, South-Western,, Canada p.51

² Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robent, 2004, Operations Management, 4t, Ed, prentice - Hall, New York, U.S.A. p 504

أسست شركة أوراكل عام 1979 لتزويد برامج قواعد البيانات وفي عام 1992 قدمت تطبيقات نظام ERP لتطبيقات عمليات الأعمال وتحركت شركة أوراكل لطرح برامج معمارية الزبون - زبون في 1993 وفي عام 1998 وحدث نماذج إدارة علاقات الزبائن في برنامج نظام¹ ERP. وفيما يأتي بيان السلع التي قدمتها الشركة²

- 1 - مجموعة (Oracle Business) وهي تكامل المجموعة تطبيقات المشروع. أوراكل تستخدمه منفردا أنموذج موحد للبيانات التي تخزن المعلومات للتطبيقات كلها في مكان واحد.
- 2 - حلول (People Soft) للمشروع: وهي تبني على معمارية تقانة معلومات شبكة الاتصال صافية وتصمم للأعمال المعقدة.
- 3 - مجموعة (J.D.Edwards) للمشروع الواحد وهي مجموعة من التطبيقات والمتكاملة، ولتطبيقات أعمال صناعية معينة للانتشار السريع وتسهيل الإدارة على معمارية شبكة الاتصال.

3 - شركة SAGE

وتضع حلولاً لأتمتة إدارة الأعمال متضمنة المحاسبة والموارد البشرية والمدفوعات وإدارة المواقف الثابتة إدارة العلاقة مع الزبائن وكذلك برامج التجارة الإلكترونية³

- وفيما يلي عدد من المميزات والوظائف للبرنامج وعلى النحو التالي:
- التصنيع: يساعد البرامج على انسياب عمليات التصنيع وعلى الاستجابة بسرعة لطلبات الزبائن ودفع القابليات المتضمنة إدارة المشروع توجيه قائمة المواد وأوامر العمل MRP الجدولة كلف الأعمال، وتقارير العاملين .
 - التوزيع: بهدف التوزيع إلى مختلف مواقع التخزين يحسن SAGE سلاسل التجهيز وتحسين الإنتاجية ومسار العمل. وكذلك تقليل حمل الخزين، وكلف الشحن وإدارة عوائد الزبون بسرعة وبكفاءة.
 - حسابات المشروع: وهي يغطي المشروع وتقوده للسيطرة لتخفيض كلف التجاوزات وتحسين التدفقات المالية وتعقب التقدم مباشرة، وقبض الفاتورات كلها في كل ساعة.

4 شركة MICROSOFT

هي عائلة من البرامج لتكامل تطبيقات الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة وأقسام المشاريع الكبيرة. ويزود بالتطبيقات والخدمات لبائع التجزئة التصنيع متاجر التوزيع، وشركات الخدمة و (Microsoft Dynamics) وغيرها، وهذه (Dynamics AX), (Dynamics GP), (Dynamics SL) سلسلة من الحلول جاهز للتطبيق في العمل الى حد بعيد تستعمل التطبيقات الإنتاجية مثل (Microsoft Windows Server) والتقانة مثل نظام (Microsoft Office) و (Microsoft.NET) والاتي شرح لهذه السلسلة⁴:

- 1 - (Microsoft Dynamics GP): اشترت شركة Microsoft هذه الحزمة في 2001 وكانت تعرف سابقا (Great Plains) 8.0 وتركز على عمليات الأعمال التي تحتاجها للسوق منخفض الأعمال وهو قابل للتسلسل (scalable) المقابلة احتياجات المعقدة العمليات الأعمال للمستوى المتوسط من السوق وشركات الأعمال وهو يكامل قابليات أعمال من خلال الإدارة المالية التوزيع التصنيع محاسبة المشروع إدارة الموارد البشرية. إدارة مجالات الخدمة وتحليل الأعمال ويسمح بالوصول المعقد (deep)

¹ Turner, Leslie & Weickgenannt, Andrea, 2009, Accounting Information Systems Controls and Processes, Johan Willey & Sons, U.S.A. p 608

² Hall, James A., (2011), Introduction to Accounting Information Systems, 7ed, South-Western,, Canada p.51

³ Belbağ, Sedat, Çimen, Mustafa, Tarım, Şule, Taş, Ayşegül, 2009, A Research on Corporate Enterprise Resource Planning (ERP) Systems used for Supermarket Supply Chain Inventory Management in Turkey, European Journal of Scientific Research, Vol.38 No.3, p 390.

⁴ Hall, James A., (2011), Introduction to Accounting Information Systems, 7ed, South-Western,, Canada p.516

والقرارات المدفوعة بالمعلومات وعوائد الاستثمار السريع بالإضافة إلى التقارير وتكريس الخدمات للزبائن.

2 - (Dynamics AX Microsoft) ويقدم لغات متعددة العملات المتعددة لحلول نظام تخطيط موارد المشروع مع القوى الجوهرية في التصنيع والإدارة الالكترونية مع القوى الوظيفية للبيع بالجملة وخدمات أعمال المصنع.

3 - Dynamics SL (Microsoft) : وهو تطبيق نشيط حلول مرنة يبنى المقابلة حاجات المشروع مركزي وشركة تقود التوزيع، وكذلك لتعزيز كفاءة العاملين بتزويدهم ببيانات بالوقت المناسب من خلال وصلات الشبكة المعلوماتية العالمية المشتركة¹

الفرع الخامس : مزايا وعيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

أولاً : مزايا نظام ERP.2 :

1. يساهم في تقديم حلول للمشاكل والتطبيقات العملية.
3. يعتبر نظاماً فعالاً في مجالات تجميع وتحليل وتخزين البيانات والمواقع وظيفية وجغرافية مطبقاً نظم الحاسوب.
4. يكون نظام تخطيط موارد المنظمة بديلاً لنظم المعلومات المتداولة والقديمة اذ يزيل مجموعة كبيرة من التكاليف ويقدم الحلول للمشاكل التي تواجه الزبائن.
5. يساعد في تخفيض أوقات تسليم السلع للزبائن فإذا كانت برمجيات التصميم باستخدام الحاسوب يقوم بتسليم المنتج خلال أسبوعين فان نظام تخطيط موارد المنظمة يساعد في شحن 98% من الطلبات خلال يومين فقط.
6. يساهم في تدقيق الفحص المخزني إذا قامت منظمة (IBM) بتطبيق النظام مخفضاً أوقات عمليات الفحص إلى ثلاث ثواني بعد أن كانت تتجزأ بعشرين ساعة

ثانياً : عيوب نظام ERP:

- بالرغم من الفوائد الكثيرة للنظام فان له الكثير من العيوب منها:
1. تفاوت ارتفاع أثمان الشراء - للحزم البرمجية - وغالي لدرجة أكبر للتفضيلات.
 2. يتطلب تطبيق النظام تغييرات رئيسة في المنظمة وعملياتها.
 3. تعقيدات كبيرة للشركات لتعديلها.
 4. تتضمن عملية مستمرة للتطبيق قد لا تكتمل.
 5. الخبرة المحدودة في نظام ERP تسبب مشكلات في الملاكات الوظيفية.

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

يشكل التغيير التنظيمي عملية حيوية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعديل الهياكل، والعمليات، والثقافات داخل المنظمة، بما يتماشى مع التحديات والفرص المستجدة، ويساهم في تعزيز القدرة على التكيف والنمو المستدام

الفرع الاول: مفهوم التغيير التنظيمي :

تتعدد وتختلف المفاهيم والتعريفات لظاهرة معينة لتعدد أبعادها واختلاق المداخل التي تم تناولها من خلالها، لذلك تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

¹ أكرم احمد رضا الطويل بلال توفيق يونس نظام تخطيط موارد المنظمة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان الاردن 2012 ص

²Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P., Malhotra, Manoj K.,2010, Operations Management Processes and Value Chains, 9th, Ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A. p 208

³Hiezer, Jay, & Render, Barry, 2011, Operation Management, 10th, Ed, prentice-Hall: New jersey, U.S.A. p 491

ومن الجانب اللغوي فإن التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) (الأنفال، الآية (53)، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله.

وعلى اعتبار أن بيئة المنظمة تتسم بعدم اليقين وعدم الاستقرار، فإن المنظمات تسعى باستمرار للحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه، والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً¹.

أما من الناحية الاصطلاحية لمعنى التغيير التنظيمي فقد عرف العديد من التعريفات نوجزها فيما يلي: هناك من عرف التغيير التنظيمي بأنه " التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان "2.

فيما عرفه آخر بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى "3.

كما عرف آخر التغيير التنظيمي على أنه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"4.

أما التغيير التنظيمي فيعني ذلك "التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفاً، أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية". أو هو بعبارة أخرى: "الجهد الواعي والمعتمد الهادف إلى تحسين عمليات النظام المختلفة من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات المتاحة". من جهة أخرى، عرفت حلواني التغيير الإداري المخطط بأنه: "إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تحقق النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب إلى وضع أفضل"5.

والتغيير التنظيمي الذي تعني به هذه الدراسة، فهو التغيير الذي من خلاله تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة العاملين بها، وتحسين مستوى جودة وتقديم خدماتها، وقد اهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بوضع العديد من التعريفات التي حرصوا أن تصف على وجه الدقة الطريقة التي يتم بها هذا التغيير.

¹ دافيد س ويلسون ترجمة تحية سيد عمارة إستراتيجية التغيير، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 1995، ص 21

² عثمان فاروق السيد قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين مصر : دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، 2000، ص 09

³ أحمد ماهر السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات مصر : الدار الجامعية، ط 7، 2000، ص 432.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر : الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 362

" أحمد ماهر السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات مصر : الدار الجامعية، ط 7، 2000، ص 432

⁵ الفوزان، ناصر محمد والعامري، أحمد سالم (1997م) مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/العدد 3. ص 356

فقد عرّف العطيات التغيير بأنه: "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة؛ لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود على الفرد والمؤسسة أو كليهما معاً"¹.

بينما عرفه السلمي بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياستها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين، هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبباً على غيره من المنظمات"². وفي ذات السياق عرف الدكتور سعيد عامر التغيير بأنه: "تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو فكرة ظاهرة يصعب تجنبها".

وعموماً فإن كلمة التغيير واسعة جداً، وتتسع تقريباً لجميع قضايا البحث السيكولوجي التنظيمي، وإذا نظرنا إلى محتويات الكتب العلمية والمتخصصة المتعلقة بالتغيير التنظيمي فإننا نجد أنها تميل إلى التركيز الشديد على التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وعلى وجه الخصوص تلك التغييرات التي ترتبط من خلالها المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها وتلك التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض³.

لذلك تم اقتراح التعريف التالي كمحاولة لتفادي جوانب القصور في التعريفات التي تم استعراضها آنفاً، فعملية التغيير هي: عملية التحول من الواقع الحالي للأفراد، أو سلوكياتهم، أو حتى للمؤسسات العامة، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية ونظم الأداء والتكنولوجيا إلى واقع منشود يرغب في الوصول إليه باستخدام الأساليب والطرق المعروفة، أو باستخدام طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ بهدف تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، وذلك خلال فترة زمنية محددة؛ لتتمكن المؤسسات من خلاله من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة.

الفرع الثاني : مفهوم إدارة التغيير

يعد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وهي ما تزال طور البناء والتبلور، حيث تدفع لنا المطابع كل يوم إضافة جديدة من خلال بحث أو كتاب في الشرق والغرب، ويأتي الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية، ذلك كانت إدارة التغيير التنظيمي باعتبارها عملاً مستمراً يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها، والتخفيف، من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير⁴.

عرف ستيف سميث Steve Smith إدارة التغيير بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتّباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه⁵.

كما عرفها محمد بن يوسف العطيات بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة : بشرية قانونية مادية و زمنية بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سبلات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد و تكلفة، وبالتالي فإن فهم و إتقان مهارة و إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد و ذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة و ذلك لضمان استمرارية البقاء و النجاح في

¹ العطيات، محمد يوسف النمران (2006م) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد. ص 94

² اللوزي، موسى سلامة (1997م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، ص 338

³ كنج، كيجل و أندرسون، نيل (2004م) تعريب محمود حسن حسني إدارة أنشطة التغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ، ص 24

⁴ خالد بن سعد السحم، إدارة التغيير، محلة القافلة العدد مجهول، البلد مجهول مارس - أبريل 1998، ص 42

⁵ ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري الرياض، 2001، ص 7

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

ظل ما يسود هذا العالم من منافسة مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها¹.

أما بالنسبة لسعيد عامر إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضع المنشود².

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي أيضاً ما العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى وتأتي إدارة التغيير التنظيمي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة³.

وهو مفهوم إداري يقصد به التالي⁴

- القيام بالتغيير في كيفية القيام بالعمل أو إدارة المنظمة، عن طريق خطة واضحة المعالم.
- وهو مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل، بهدف الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة وجودة العمل في المنظمة.

- كما إنه الانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع المستقبلي الأكثر كفاءة وفاعلية.

- وهو العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.

- وهو عملية التجديد الذاتي الذي تسعى المنظمة عن طريقها إلى بعث الحداثة، ووقف التراجع، والتخلص من الصدا الذي يتجمع على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصادقيتها، ولديها القدرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

- وهو الانتقال بأي تجمع بشري إلى الأمام وبناء القدرة على الفعل.

- وهو انتقال المجتمع بإرادته من حالة اجتماعية معينة إلى حالة أخرى أكثر تطوراً. التغيير ملح وأسبابه هامة وأساسية في إدارة المنظمات ونلخص أهمها في التالي:

- تبني وإحداث التغيير في المنظمات يحتمه الواقع الذي تعيشه وتواجهه في البيئة من حولها فهي تعيش تعقيدات وتغيرات شديدة مثل:

- التطور السريع والابتكارات المتنافسة للظهور في المجالات المختلفة

- ظهور التكتلات الاقتصادية الكبرى، وبرز اندماج الشركات العملاقة وتأثيرها على الاقتصاد العالمي.

- التغيير بسبب تفاعل عوامل خارجية محفزة عليه كالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية أو بسبب تفاعل عوامل داخلية مثل التغيير في علاقات العمل.

- التغيير إستراتيجية ضرورية لا مفر منها تعتمد المنظمات المتعثرة للخروج من أزماتها ولحل مشاكلها والتقليل من أثارها، كما تعتمد المنظمات القوية الناجحة لدعم وضعيتها التنافسية وخلق مجالات جديدة لربح والتوسع عليه فالتغيير حقيقة تنظيمية أصبح التعامل معه جزءاً من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار.

- وقد تتعدد أسباب التغيير وأنواع القوى التي تدفع المنظمة لأجراء التغيير، ولكنه لا ينطلق من فراغ أو من عدم بل لابد من وجود قوى تدفعه مثل أن يكون لاقتناص فرصة والاستفادة منها وسبيل لحل مشاكل تكون سبباً للتغيير من الوضع الراهن إلى وضع جديد يأتي بنتائج جيدة للمنظمة مما يدفعها لتبني هذا التغيير.

¹ محمد طاهر نصير، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 2006، من 95

² سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته مركز وايد سرفس القاهرة، 1991، ص 60

³ كمال قاسمي: "إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08 و 09 مارس 2005

⁴ ميهوب، تمام، أثر البيئة التنظيمية على الاستعداد التنظيمي للتغيير في الجامعات الحكومية السورية. رسالة دكتوراه جامعة طرطوس، سوريا، 2018

الفرع الثالث : أهمية التغيير

يعتبر مفهوم التغيير من المفاهيم ذات الأهمية البالغة، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية كما يلي¹

1 - الحفاظ على الحيوية الفاعلة يلعب التغيير دورا في بث روح التحديد داخل المنظمة مما يعطيها دفعا نحو الانتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية؛

2 - تنمية القدرة على الابتكار التغيير هو الإتيان بالجديد غير المألوف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب؛

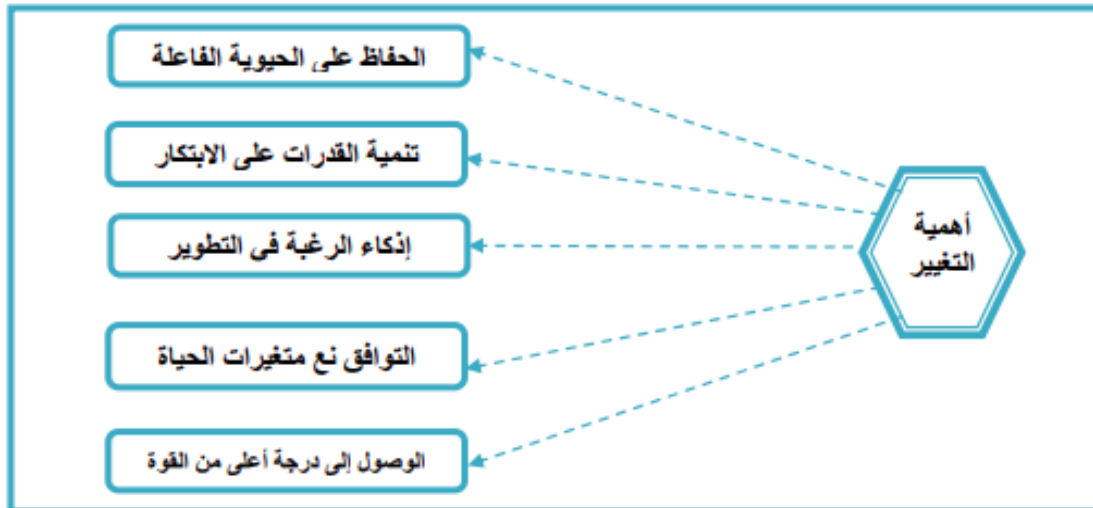
3 - إزكاء الرغبة في التطوير التغيير حافز يدفع بنا نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها عن طريق ثلاثة عناصر: معالجة العيوب والأخطاء وما تسببت فيه من إشكالات ممارسة عملية التحديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة اعتاد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة بهذه الطريقة يزداد حجم الإنتاج والإنتاجية، ويرتفع دخل الفرد؛

4 - التوافق مع متغيرات الحياة وذلك لأن التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف، ليتوافق مع مجريات الأحداث والمتغيرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهميتها؛

5 - الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة التغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المنظمة وتحسين أدائها، وذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف التي أدت إلى تراجع مكاسب المنظمة من جهة، ومعرفة مواطن القوة ودعمها من جهة أخرى.

و يمكن الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال الشكل الموالي.

شكل (1-2) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: محسن احمد الخضير، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق، دار الرضا للمعلومات: الطبعة الأولى، 2003، ص 23

الفرع الرابع : حتمية التغيير وأسبابه

أولا: حتمية التغيير

¹ محسن احمد الخضير، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق، دار الرضا للمعلومات : الطبعة الأولى ، 2003، ص 23

في خلال الأعوام القليلة الماضية تسارع إيقاع التغيير، وتوسع نطاقه في مجال الأعمال والمنظمات، وقد بلغ حدا أصبح فيه يشكل تحديا وصعوبة شخصية ومهنية بالنسبة إلى الأشخاص على جميع الأصعدة ومختلف مستويات المسؤولية، بالتالي ضرورة لا يمكن للمنظمات تجنبها أو تجاهلها بل حتمية عليها المرور بها¹.

فعلى الإدارة عدم تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل يجب توقع التغيير والإعداد له، ولكي نؤكد على افتراض حتمية التغيير وضرورته نستطيع أن نستمد الدليل من تعريف التنظيم الإداري باعتباره نظام اجتماعي متكامل وهو يمثل نظاما أصغر من نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة، وكما نعلم أن التنظيم الإداري يقوم ليحقق بعض الأهداف ويمارس بعض الوظائف المتخصصة، و أدائه لتلك الوظائف ومن أجل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل مع التنظيمات الأخرى في المجتمع بحيث تنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يملك ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عمليات التنظيم لا بد وأن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات أو أفراد أخرى تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية².

- وقد تظهر لنا بعض الحقائق الأساسية التي تلقي الضوء على حتمية التغيير التنظيمي كالتالي³
- 1 - من هناك علاقة وثيقة تربط التنظيم بالمجتمع الذي يوجد به بالتالي فكل تغير في الروف وأوضاع المجتمع سوف يكون له بالضرورة انعكاس على أوضاع وظروف عمل التنظيم؛
 - 2 - قد يضطر التنظيم إلى مسايرة وقبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع من خلال ما يقدمه من خدمات وما يوزعه من منتجات، مما يجعله يتجه إلى إحداث تغييرات في أوضاع وأساليب عمله لتتوافق مع تلك الرغبات؛
 - 3 - كما قد يضطر إلى تعديل وتغيير أوضاعه التنظيمية وأساليبه الإدارية مما يهيئ له القدرة على التعامل مع التنظيمات الأخرى وفقا لشروطها، وهناك يكون التغيير مفروضا على التنظيم من الخارج.

ثانيا : أسباب التغيير التنظيمي

عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية بل هي ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المؤسسة القيام بالتغيير، وقد تكون هذه الأسباب والقوى داخلية أو خارجية أو نتيجة تفاعلها معا غير أن تأثير العوامل الخارجية غالبا ما يكون أقوى وسنتطرق إلى القوى الداخلية والخارجية فيما يلي:

- 1 - **القوى الخارجية للتغيير:** تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالاتها وصعوبة التنبؤ بأبعادها وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل بها المؤسسات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لهذه القوى التي يصعب السيطرة عليها وتعدد المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ روبرت كوين، التغيير مضامينه وشروطه، مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، شباط (فبراير) 2005، ص 78

² على السلمي، السلوك التنظيمي القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، عن 330-332

³ شائعة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة - سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 09

الشكل رقم (3-1) : القوى الخارجية المؤثرة على التغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر دليل المدير المعاصر الوظائف الأدوار المهارات الصفات الإسكندرية

2001، ص 326

1 - البيئة الاقتصادية زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، كما هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها تغيير قواعد للمنافسة بالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا بالإضافة إلى سياسة خصخصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس خارجية¹

2 - البيئة السياسية والقانونية : هي القوى التي تتميز بتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها ، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو مصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، إضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر وكنتيجه لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول² كمثال على ذلك إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة لقانون العمل قانون الضمان الاجتماعي قانون الضرائب، وإلغاء بعض الأنشطة.

3 - البيئة الاجتماعية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذا اتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه³.

4 - البيئة التكنولوجية تمثل أهم القوى لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع مناحي الحياة، كما وأحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في الهياكل الخاصة بها، حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة، وترتب على ذلك تغيير مناهج التدريب وتغيير في معايير الأداء للوصول إلى الجودة الشاملة، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير، التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع كذلك في رقمنة التجهيزات والآلات وثورة المعلومات وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات مثل أنظمة المساعدة في اتخاذ القرار والأنظمة الخبيرة وتغيير في نمط التبادل والتجارة الالكترونية.

5 - البيئة الثقافية حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرووسين ورؤساء وعملاء. فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات¹

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 306

² دو قلاص سميت، إدارة تغيير الأفراد المبادئ والاستراتيجيات والرؤى ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي إيتراك للطباعة والنشر،

2001، ص 23

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، المرجع سابق، ص 55.

2 - القوى الداخلية للتغيير:

قد يحدث التغيير من مصدر آخر وهو القوى الداخلية في المنظمة، فالإنتاجية للمنخفضة، الصراع، الإضراب التخريب، معدل الغياب المرتفع ومعدل الدوران العالي ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير إضافة إلى ذلك حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية أو عند ما تواجه مشكلات ذاتية مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم ما يتطلب إعادة النظر فيها من خلال تغييرها إلى وضع أحسن، ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير التنظيمي ما يلي²:

- 1 - وجود أهداف جديدة: إذا قامت المؤسسة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة مثل تخليها عن منتج أو إضافة منتج جديد فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الإمكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف.
 - 2 - انضمام أفراد جدد إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات مختلفة وخاصة إذ عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
 - 3 - عدم رضا العمال: إن عدم رضا العمال ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء تعديلات وتحسينات اللازمة التي يطلبها العمال من أجل الدفع بأدائهم نحو الأفضل.
 - 4 - إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكلية واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة للضرورات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.
- ومن المتغيرات التي تقررها البيئة الداخلية نذكر منها ما يلي³:
- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
 - التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
 - التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
 - التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
 - التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل.
- من خلال ما سبق يمكننا القول إن القوى الخارجية منها والداخلية تؤثر بطريقة أو بتلك على المنظمة ما يجعلها في موقف صعب لا تستطيع مقاومته إلا بتبني استراتيجية واضحة للتغيير وتحسين الأوضاع القائمة ما يتوجب عليها اتخاذ أسلوب تفكير من أجل التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

الفرع الخامس : مصادر التغيير ومجالاته

أولا : مصادر التغيير

هناك من يرى أن التغيير ينبع من عدة مصادر أهمها: المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الثقافي أو التشريعي، وطبيعة هذه المصادر هي المحددة لطبيعة التغيير، الذي يمكن أن يكون نتيجة لقيود مفروضة ومتطلبات جديدة ، ورغم تعدد القوى الدافعة للتغيير، فإنه يمكن تصنيف هذه القوى أو المصادر إلى نوعين رئيسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية⁴.

¹ حسين رحيم التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة، 12-13 ماي، ص 07

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 301.

³ أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية للنشر، ط7، القاهرة 2013، ص 416

⁴ RAYNAL Serge : Le management par projet, 2ème édition, éd . D'ORGANISATION, Paris, 2000. P 08

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

أ/ - **المصادر الداخلية للتغيير:** وتشمل المصادر الداخلية للتغيير على القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمنظمة، نتيجة للعمليات والتفاعلات داخل المنظمة. ومن بين أهم هذه المصادر ما يلي¹ :

- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها .
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة .
- حدوث أزمة داخلية طارئة .
- تدني في الأرباح .
- الصراع (Conflict) ومدى الولاء للمنظمة.
- تطور المؤسسة (زيادة النشاطات) ونظرة المسير (للمستقبل)
- زيادة معدلات الشكاوي وكثرة غياب العاملين.

ب/ - **المصادر الخارجية للتغيير:** يرى العديد من الباحثين والمختصين أن المصادر الخارجية لها أهمية كبيرة مقارنة بالمصادر الداخلية للتغيير التي تعتبر تحصيل حاصل. وتشمل المصادر الخارجية على مجموع قوى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة والتي يمكن تحديدها فيما يلي² :

- القوى السياسية: وتتمثل في تغيير السياسة العامة للدولة "مثلا الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر" ، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية³
- القوى التشريعية: وهي التغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المنظمة "كالقوانين المرتبطة بالبيئة، والخاصة بالعلاقات مع العاملين، أو الدفاع عن حقوق المستهلك، أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي⁴
- القوى الاجتماعية: وتتمثل في التغيير في عادات المواطنين، أو في العلاقات الهيكلية الاجتماعية، أو تزايد وعي المواطنين أو جماعات الضغط، أو اهتمامات جديدة للمواطنين مثل الاهتمام بالبيئة والصحة العامة.
- القوى التكنولوجية: وتتمثل في ظهور تكنولوجيا جديدة أو تكنولوجيا المعلومات المتطورة، أو تطوير في وسائل وعمليات إنتاج وتقديم الخدمة
- القوى الاقتصادية: مثل التضخم، أو تغير أسعار التبادل بين العملات النقدية أو ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج، أو الاتجاه نحو الخصخصة.
- القوى الطبيعية: مثل التعرض للزلازل والهزات الأرضية، أو التعرض للسيول أو التغيير في درجة الحرارة المعتادة من قبل.

والمنظمات التي لا تتماشى مع المتغيرات البيئية أو التي لا تملك القدرة على استقبال مؤشرات وملامح التغيير وإعطائها الاهتمام الكافي تتخلف ولا تلتحق بالركب وتتهار. لذلك أصبح امتلاك القدرة على إحداث التغيير شرطاً أساسياً للبقاء، كما أصبح الاستقرار وعدم التأقلم هو التخلف بعينه⁵.

ثانياً : مجالات التغيير التنظيمي

لقد حظيت مجالات التغيير بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها على مستوى المؤسسة، هذه المجالات متعددة وشاملة يمكن عرضها في المداخل التالية:

الشكل رقم (1-4) مجالات التغيير ومداخله

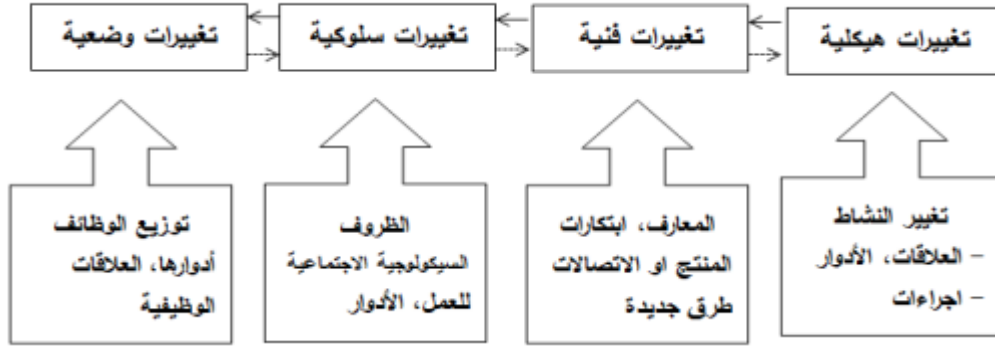
¹ عبد السلام مخلوفي وعبد الكريم بلعربي: التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، الملتقى الدولي حول "الأداء لمتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و09 مارس 2005.

² ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر 2003، ص 363

³ دوجلاس ك. سميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء - كيف ؟ ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 23

⁴ إسماعيل السيد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 102

⁵ د. فؤاد القاضي: "نطاق وآفاق التطوير التنظيمي"، مجلة الإدارة، العدد الثالث، مصر، جانفي 1992، ص 21



المصدر: علي شريف ومحمد سلطان المدخل المعاصر في ميادين الإدارة، الدار الجامعية للنشر والإسكندرية، 1998، ص 330

1 - المدخل الوظيفي يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة ويقصد بالفلسفة ما يتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1-1- تغير فلسفة ورسالة المنظمة إن تغير فلسفة ورسالة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة للتغير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل متنقل وهو إعادة تطويع المواد وترشيد استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق الذي تخدمه حيث أن تغير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغيرات التي تهنئ فرص يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي وسيلة تمكن المنظمة من الوصول إلى غايتها العليا ومن الطبيعي أن تغير الرسالة يترتب عنه تغيرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف¹

1 - 2 تغير الأهداف والاستراتيجيات تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغير في جانب من الجوانب الاستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو أهدافها العامة للمنافسة مثل التمايز أو التركيز أو القيادة في التكليف، أو حتى تغيير استراتيجياتها من التوسع إلى الانكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع الوحدات ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية².

2 - المدخل الإنساني ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند أحداث التغير من خلال الأفراد القائمين على العمل من خلال أمرين أساسيين هما³:

1 - 2 التغير المادي للأفراد من خلال الاستغناء على بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
2 - 2 التغير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو التعديل في أنماط السلوك من خلال نظم التكوين أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغير التنظيمي في المنظمة وذلك من خلال إدخال التغير في مجالين أساسيين هما.

2 - 2 - 1 المهارات ولأداء ويستخدم لذلك ثلاثة مداخل⁴.

¹ السيد إسماعيل محمد الإدارة الإستراتيجية المفاهيم وحالات تطبيقية المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، الإسكندرية، 1999، ص 480

² الصحن محمد فريد وآخرون مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 318.

³ على الشريف الإدارة المعاصرة، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 130

⁴ سوقي نبيل، اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي رسالة ماجستير في علوم التسيير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم 18 التسيير

(أ)- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه

خاصة في ظل الأمن الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.

(ب)- التحديث التدريجي للعاملين وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين مع إجراء مسابقات وامتحانات

لانتقاء أفراد ذوي كفاءة.

(ج) - تكوين العاملين : أي تكوين العمال الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2-2-2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات : وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك الجماعات.

3 - المدخل الهيكلي وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهياكل التنظيمية للمنظمة، ويعرف الهيكل على أنه " الإطار المؤسس الواضح المكونات المنظمة وما تتضمنه من أقسام و فروع تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها¹

يتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص التكويني التنظيمي التفويض، نطاق الإشراف، التنفيذيون والاستشاريون ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد هذه العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بناءها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم " ².

أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي، ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات، أو مع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة والغير متوقعة، فإن من الباحثين من يرى أن الهياكل التنظيمية تتميز بالوقائية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث إن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجراء (عضوي) بدلاً من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير³.

4 - المدخل التكنولوجي هو المدخل الذي يتم فيه التركيز على إعادة تركيب وتدقيق العمل وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء وسائل عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة. ولا شك أن التكنولوجيا لها دور هام ومؤثر في فعالية المنظمة وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا في المنظمات وهما⁴:

الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا على سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية بدراسة التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة

¹ عامر الكبيسي التنظيم الإداري بين التقليد والمعاصرة: التطوير التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر، 1998، ص 19

² الشريف علي الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، الإسكندرية، 2000، ص 329.

³ عبد الله عبد الغني الطجم وآخرون، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات دار التوابع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1995، ص 58.

⁴ محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، مصر، 2000، ص 49.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية. وهناك مجموعة متعددة من المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغييرات فيها، وتتمثل فيما يلي¹:

أ/ الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية، فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

ب/ - السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

ج/ - الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.

د/ - الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغييرات الجديدة.

هـ/ - التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

و/ - الموارد البشرية: يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم "كمحاولة تكوين قيم إيجابية مثل قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري، أو التخلص من قيمة قديمة تقليدية والاتجاه نحو قيمة جديدة تعزز مفهوم الخدمة على سبيل المثال". إذا تشمل مجالات التغيير كل من الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، الثقافة، طرق وأساليب التسيير.

يشمل الجدول التالي ملخصاً للمحالات التغيير التنظيمي وفيما بعد سوف نقوم بالتعرض لكل واحدة منها بشيء من التفصيل:

الجدول (1-2) مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكل)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
إستراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
إستراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
الإستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	التألية	الإدراك
	نظم الرقابة	نظام معالجة المعلوما	السلوكيات

المصدر: علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص 330

¹منور أو سرير وفؤاد سعيد منصور: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية-المتطلبات والمعوقات، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و 09 مارس 2005

من خلال الشكل يتبين لنا أن هناك ترابطا وانسجاما بين هذه المجالات، ومن هنا يجب أن ننوه أنه قبل إجراء أي تغيير يجب تركيز أيضا على التغييرات التي يحدثها على المجالات الأخرى، ويمكن التفصيل في هذه المجالات كالتالي:

1 - التغيير الاستراتيجي: يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة لواقعة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية¹.

2 - التغيير البنائي (الهيكل): إن أي تغيير في هذه المكونات الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ... الخ، تدخل في محال التغيير الهيكلية، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلية كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء والرقابة².

3 - التغيير التكنولوجي: يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل اقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات... الخ، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل ... الخ³.

4 - التغيير الإنساني: يظهر هذا النوع من التغيير في محالين:

- التغيير المادي للأفراد وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت⁴.

¹ على شريف محمد سلطان ، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة الإسكندرية الدار الجامعية ، 1998 ، ص 330

² jean brilman; les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance; édition d'organisation; 3eme tirage 2000;p 363

³ على شريف محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة الإسكندرية الدار الجامعية، 1998، ص 331

⁴ علي السلمي السلوك التنظيمي القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 328

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي:
المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع
الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

الجدول (1-3) الدراسات السابقة باللغة العربية

رقم	صاحب وعنوان الدراسة	نوع وتاريخ ومكان الدراسة	منهج الدراسة	أهداف الدراسة	النتائج
01	صفية قبائلي نور الهدى بن ساسي اثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء العاملين	مذكرة ماستر علوم تسيير تخصص تسيير موارد بشرية ورقلة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات وتحليلها الاستبيان موزع على 25 موظف	هدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء العاملين، من خلال التركيز على المتطلبات الأساسية لنجاحه، وذلك في إطار السعي إلى توضيح مدى مساهمة هذا النظام في تحسين الكفاءة التنظيمية ودعم استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية	خلصت الدراسة إلى أن مستوى تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء العاملين كان إيجابياً، حيث بيّنت النتائج أن إدراك الإدارة العليا والعاملين لأهمية المتطلبات الأساسية—كالاستراتيجية الواضحة، دعم الإدارة، البنية التكنولوجية، والتدريب—يُعدّ عاملاً حاسماً في تحسين الأداء وتعزيز فعالية النظام.
02	قوجة بعطي كمال ديدة تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وأثره على الأداء التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي	مقال دراسة ميدانية تحليلية، اعتمدت على المقابلات المباشرة والوثائق الداخلية لتحليل واقع تطبيق نظام ERP وتأثيره على الأداء التنظيمي، جامعة ورقلة، يوم 30 أوت 2020	المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات الميدانية المباشرة مع عينة من الإطارات المستخدمة لنظام ERP في المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام الوثائق والبيانات المتاحة.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) داخل المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار (ENTP)، وتحليل مدى تأثير هذا النظام على تحسين الأداء التنظيمي في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي.	توصلت الدراسة إلى أن نظام ERP مطبق فعلياً في مؤسسة ENTP، لكنه يفتقر إلى التكامل الفعّال بين مكوناته، ويظهر مرونة عالية مع صعوبة في التحكم به. كما أن تأثيره على تحسين الأداء التنظيمي كان محدوداً، ويرجع ذلك إلى ضعف التكوين والتدريب على استخدامه.
03	لواتي خاتمة تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة	مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، 2013. حاسي مسعود المؤسسة الوطنية للتقريب	المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها - استبيان موزع على 100 عامل.	هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز حتمية التغيير و ضرورته للمؤسسة لضمان البقاء والاستمرار لها و محاولة التعمق في المعرفة المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة بأنواعه ومجالات استخدامه	تهتم المؤسسة بالتغيير في أساليب و طرق العمل بما يخدم حاجة التغيير و أن قناعات العاملين حول التغيير كبيرة مع وجود رغبة في التطوير بالإضافة إلى وجود تسارع مذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات و خاصة التغيير التكنولوجي و أن المؤسسة اختارت إستراتيجية التطبيق التدريجي للنظام و هذا يعتبر عامل رئيسي لنجاح النظام.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

04	ديده كمال اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر	أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم فرع علوم التسيير، تخصص: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2019	استخدم الباحث المنهج الوصفي في عرض ومنهج دراسة الحالة عن طريق المقابلة والاستبيان	هدفت الدراسة للتعرف على تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء بعض المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر، والمتمثلة في أربعة مؤسسات جزائرية وأجنبية	يوجد استخدام لجميع وحدات النظام في المؤسسات محل الدراسة وأنها تركز على مؤشرات معينة من أجل تحسين أدائها، كما أظهرت النتائج أن وحدة إدارة الموارد المالية ليس لها اثر في تحسين أداء المؤسسات، أما باقي الوحدات فانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين أداء المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر محل الدراسة.
05	بوشمال بوشمال أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR)	مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2017	اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف واقع تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسة الوطنية للتنقيب، وتحليل مدى تأثيره على إدارة الموارد البشرية	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للتنقيب، وذلك من خلال التركيز على أربع وظائف أساسية هي: التوظيف، التدريب، الأجور والمرتبات، وأداء العاملين.	توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسة الوطنية للتنقيب يتم بشكل محدود وضعيف، ويرجع ذلك أساساً إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا بالنظام، وتفضيل النظام التقليدي في بعض الوظائف.
06	قدوري محمد السعيد أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) حاسي مسعود	مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير الشعبة علوم التسيير التخصص: تسيير	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحليل تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية. حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 41 عاملاً من مستخدمي	تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود - ورقلة. كما تسعى إلى دراسة العلاقة بين أبعاد نظام ERP (جودة النظام، جودة المعلومات، وجود الخدمة) ووظائف إدارة الموارد	أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة بأبعاده الثلاثة (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة) مجتمعة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. ومع ذلك، تم العثور على علاقة طردية متوسطة بين بعد جودة النظام ووظائف إدارة الموارد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

		الموارد البشرية 2028-2017	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود - ورقلة.	البشرية، وتقييم مدى تأثير هذا النظام في تحسين أداء هذه الوظائف داخل المؤسسة.	البشرية، مما يشير إلى تأثير إيجابي متوسط للجودة النظامية على أداء هذه الوظائف
07	محمد الصادق غطاس "تقييم مدى نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والمؤسسة الوطنية للتنقيب"	مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير. التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير 2016	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الدراسة الميدانية باستخدام أدوات جمع البيانات مثل المقابلة الشخصية والملاحظة. تم إجراء المقابلات مع المعنيين في المؤسستين (ENTP و ENAFOR) للحصول على معلومات دقيقة حول تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP). كما تم استخدام الملاحظة لمتابعة كيفية تنفيذ النظام بشكل عملي في كل مؤسسة.	تهدف الدراسة إلى تقييم مدى نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في كل من المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) والمؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR)، وإجراء مقارنة بين النظامين في المؤسستين. كما تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق النظام، بالإضافة إلى تحليل الفوارق في طرق تطبيق النظام بين المؤسستين ومدى تكاملهما في تحقيق الأهداف التنظيمية.	وصلت الدراسة إلى أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يساهم في تحقيق التكامل بين جميع وظائف المؤسسة، إلا أن النجاح المتوقع لم يتحقق في كلا المؤسستين (ENTP و ENAFOR) بسبب عدم الاهتمام الكافي بإدارة التغيير. كما تم رصد بعض الفوارق في تطبيق النظام بين المؤسستين، أبرزها التفاوت في نسبة الاستغلال وطرق تطبيق السياسات الأمنية

08	شبحاني إلهام عنوان الدراسة: "دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على أداء المؤسسة: دراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ورقة".	مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير. التخصص: إدارة أعمال 2017	نهج الدراسة المستخدم في البحث هو المنهج الوصفي التحليلي. حيث اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث على تحليل البيانات والظواهر من خلال وصفها بشكل دقيق. كما استخدم الباحث عدة أدوات لجمع البيانات، وهي: المقابلة الشخصية؛ لجمع المعلومات بشكل مباشر من العاملين في المؤسسة. استمارة الاستبيان: تم توزيعها داخل المؤسسة لجمع بيانات كمية ونوعية من الموظفين.	تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على أداء إدارة المؤسسة، وذلك من خلال دراسة تطبيق هذا النظام في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. تسعى الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير هذا النظام في تحسين أداء المؤسسة، من خلال جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة باستخدام أدوات مثل المقابلات الشخصية واستبانات الميدان	نتائج الدراسة أظهرت أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كان له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، حيث ساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء وتعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة. كما لوحظ تحسين في سرعة اتخاذ القرارات، وتوفير الوقت والتكاليف. رغم ذلك، واجهت المؤسسة بعض التحديات في التكيف مع النظام، مثل مقاومة التغيير في البداية.
----	--	--	--	--	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغات الأجنبية :

الجدول (1-4) الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

01	Helena Tadinen Human resources management aspects of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems Projects	رسالة ماجستير في نظم المعلومات المالية المتقدمة، المدرسة السويدية للاقتصاد وإدارة الأعمال، 2005 المنظمات الفنلندية الكبيرة والمتوسطة التي لديها مشروع تخطيط موارد المؤسسة	المنهج الوصفي إستطلاع عن طريق الانترنت، (توزيع الاستبيان على 375 مدير تكنولوجيا المعلومات في الشركة)	دراسة أهمية الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في نظام تخطيط موارد المؤسسة، و مدى مساهمتها في نجاح أو فشل تطبيق هذا النظام	أن لإدارة الموارد البشرية تأثير كبير على نجاح أو فشل نظام تخطيط موارد المؤسسة، و أن طريقة ادارة الموارد البشرية التي تجل مشروع تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ينجح أو يفشل.
02	Shatha Hussien Hasan Yousef Critical success factors in enterprise resource planning (ERP) systems implementation	مذكرة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010 دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية،	المنهج الوصفي لمحاولة التعرف على مفاهيم كل كم نظم تخطيط موارد المؤسسة وعوامل نجاح النظام والمنهج التجريبي من خلال إجراء دراسة حالة الشركات الصناعية الأردنية،	تحديد أهم عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة، و دراسة تأثيرها على نجاح النظام في الشركات الصناعية الأردنية	أهم عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة تقسم الى ثلاث مجموعات الادارية (خطة ورؤية المشروع، اختيار النظام ودعم الادارة العليا) وعوامل المشروع (إدارة المشروع، قائد المشروع، فريق العمل ، ودعم المزود) العوامل التنظيمية (اعادة الهندسة، الاتصالات، التدريب، ادارة مقاومة المؤسسة
03	Jim Odhiamb Otieno Enterprise resource planning systems implementation and upgrade	رسالة دكتوراه، كلية الهندسة و الإعلام، جامعة ميدلسيكس، 2010	المنهج الوصفي دراسة حالة الشركات الكينية (استبيان عن طريق البريد الاكتروني للشركات التي تطبق ERP في كينيا)	التعرف على العوامل المؤثرة على تطبيق erp في المؤسسات الكينية ، لتعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات الكينية في تطبيق ERP، واقترح الحلول المناسبة	وجود العديد من العوامل مؤثرة في تطبيق ERP منها ثقافية متعلقة بالأفراد ومنها تنظيمية خاصة بالمؤسسة، كما أن نوع القطاع (العام أو الخاص) له تأثير كبير على نجاح أو فشل ERP ،

04	Nour, Mohamed Abdalla The impact of ERP systems on organizational performance the role of antecedents and moderators	نوع الدراسة: مقال تاريخ الدراسة: 2023 مكان الدراسة: تم نشرها في المجلة الدولية لأنظمة معلومات المؤسسة (International Journal of Enterprise Information Systems)	منهج الدراسة في هذا البحث هو منهج تحليلي، وذلك لأنه يعتمد على تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من الشركات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة (مثل تأثير أنظمة ERP على الأداء التنظيمي).	تهدف الدراسة إلى فحص تأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء التنظيمي من خلال دراسة دور العوامل السياقية مثل حجم الشركة، الصناعة، ومدة استخدام النظام. كما تسعى إلى تحليل تأثير السوابق التنظيمية، مثل إعادة هندسة العمليات التجارية والملاءمة التنظيمية، على فوائد ERP، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين جودة المعلومات والتنسيق/التكامل والأداء التنظيمي. تهدف الدراسة أيضًا إلى تحديد دور العوامل المساعدة مثل حجم الشركة ووقت تنفيذ النظام في تعزيز الفوائد المستخلصة من أنظمة ERP وتحسين الأداء التنظيمي العام.	أظهرت الدراسة أن السوابق التنظيمية مثل إعادة هندسة العمليات التجارية والملاءمة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على فوائد أنظمة ERP، مما يساهم في تحسين جودة المعلومات والتنسيق/التكامل داخل المنظمة. كما أكدت النتائج على أن جودة البيانات والمعلومات تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، تم التحقق من تأثير العوامل السياقية مثل حجم الشركة و الصناعة و الوقت المنقضي منذ تنفيذ النظام في تعزيز العلاقة بين السوابق وفوائد ERP، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.
----	---	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

فيما يلي سوف نتطرق الى أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولا : أوجه الشبه

أغلب الدراسات السابقة درست متغير نظام تخطيط موارد المؤسسة،

ثانيا : أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان، المكان،

العينة، نوع القطاع ومن حيث المتغيرات، وسنحاول من خلال الجدول الموالي توضيح أوجه الاختلاف

بينهما.

جدول رقم (1-5): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات مختلفة	تمت الدراسة الحالية في مدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة سنة 2025	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات من مختلف البلدان العربية و الأجنبية حسب الحالة	تناولت الدراسة عينة مكونة من 60 عامل في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام.	كانت الدراسة في القطاع العام والمتمثل في المؤسسة	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: أداء العاملين، الأداء التنظيمي، أداء المؤسسة الاقتصادية	تناولت الدراسة متغيري نظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي	من حيث المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة، هو دراسة أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تلخصت أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- فتح المجال أمام الباحث لإدراك أهمية الموضوع ومدى تأثيره المباشر على نشاط المؤسسة؛
- إبراز مختلف الجوانب الممكن دراستها في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؛
- التعرف على مختلف النتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة مما مكن الباحث الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل من خلال التعرض للجانب النظري من الدراسة إلى توضيح مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة وتوضيح خصائصه وأهم مكوناته وتبين أسباب اقتنائه وتطبيقه ومختلف التكاليف اللازمة لذلك، كما تم التطرق إلى التعريف كذلك بمفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وحتمية تطبيقه، وبعض مجالاته.

وفي الأخير تم إنهاء الفصل بمجموعة من الدراسات السابقة في موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج ذات العلاقة بالدراسة الميدانية للموضوع، وهذا ما سنحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى معالجة المفاهيم المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة، ومختلف عوامل النجاح والفشل لهذا النظام ، ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حاولنا القيام بدراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، والتي تعتبر من بين أهم المؤسسات البترولية في الجزائر المطبقة لنظام تخطيط موارد المؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

- ❖ **في المبحث الأول:** يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- ❖ **في المبحث الثاني:** يتم التطرق إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة :

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه الى الطريقة المستعملة والعينة المختارة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه الى الأدوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وكيفية قياسها ومصادر بيانات الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، و هذا راجع لمكانتها وحجمها الكبير سواء من ناحية الأنشطة، أو توزعها الجغرافي أو عدد العمال، فهي تعد من بين المؤسسات الجزائرية الكبيرة والناجحة في مجال حفر وصيانة الآبار، وكذا لاستعمالها للعديد من التقنيات الحديثة والمتطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وذلك لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة، من أجل تحقيق الأفضل، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، والخروج بقرارات تخدم مصلحة المؤسسة.

ثانيا : عينة الدراسة :

عينة الدراسة هم المشرفين على انجاز مشروع ERP في المؤسسة
و في الجدول التالي نحاول باختصار التعريف بالمؤسسة

الجدول رقم (1.2): يوضح التعريف بمؤسسة ENTP

التسمية	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
الاختصار	ENTP
تاريخ التأسيس	1 أوت 1981
الطبيعة القانونية	شركة ذات أسهم (SPA)
المقر	المنطقة الصناعية 20 أوت 1955 حاسي مسعود ولاية ورقلة.

المصدر: الموقع الإلكتروني : <http://www.entp-dz.com/index.php/entreprise/fiche-d-identite>

تم الاطلاع يوم : 2025/03/20

و النشاطين الرئيسيين للمؤسسة هما حفر وصيانة الآبار، كما تقوم المؤسسة بعدة أنشطة أخرى منها حفر آبار المياه، نقل آلات الحفر والصيانة البترولية .

الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة

أولا : تحديد المتغير التابع والمستقل

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مجموعة من متطلبات نظام تخطيط موارد المؤسسة كمتغير مستقل والتغير التنظيمي كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي:

1 - المتغير المستقل : نظام تخطيط موارد المؤسسة

يتمثل المتغير المستقل في نظام تخطيط موارد المؤسسة (دعم الإدارة العليا، إعادة الهندسة، دعم المورد، التدريب والاتصال الداخلي) باعتبارها احدالعوامل التي لها دور في التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

2 - المتغير التابع: التغيير التنظيمي

ثانيا : وصف نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق

1 - التعريف بالمشروع¹ :

يندرج إقامة نظام تسيير مدمج ضمن إستراتيجية سطررتها المؤسسة لدعم مكانتها في سوق الحفر الذي ما انفكت تشد المنافسة فيه، وكذلك لتحديث أدوات القيادة وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن، مما يسمح بتوفير مجموعة كاملة من العمليات المدمجة للتنسيق في العمل، وجعل المعلومات جاهزة بشكل آني بما يسمح باتخاذ القرارات الفعالة، وإدخال أفضل طرق التسيير والمراقبة، واستبدال الأنظمة الإعلامية المنغلقة (من تطبيقات خاصة، والاستنساخ المكلف والصيانة)، وكذا توحيد المعايير التكنولوجية على مستوى المؤسسة وتوسيع التغطية المعلوماتية الحالية.

يوفر مخطط تسيير الموارد « Oracle E-Business Sute » للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار نموذج مشترك للمعطيات لمصدر واحد للحقيقة (وحدة وتجانس)، ومناهج موحدة للتسيير والإنتاج، مدمجة كلياً، مبنية على مقاييس دولية وأدوات تحليل مالية ومراقبة الميزانية وجداول متابعة للأداء، وتحكم في التكاليف ونمو في الإنتاج.

2- أهداف المشروع :

➤ الحاجة إلبناء نظام متكامل و شامل لكل الوظائف والعمليات داخل المؤسسة؛
➤ التكرار ووجود التناقض في بعض المعلومات بسبب كثرة استعمال الأوراقوانتقالها بين الهياكل والأقسام؛

➤ التباعد الكبير في المسافة بين ورشات الحفر والمديرية، مما يؤدي الى التأخر في تبادل المعلومات؛
➤ التأخر في اتخاذ مختلف القرارات في المؤسسة؛
➤ عدم وجود قاعدة بيانات موحدة مما صعب تبادل المعلومات المشتركة بين المصالح؛
➤ وجودخطوط اتصال غير موثوقة وغير فعالة؛

3 - الموارد البشرية لمديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال : يعتبر من أهم الموارد الواجب توفرها لتشغيل النظام، وعليه فان المؤسسة توظف العمال ذوو الخبرة والكفاءة العالية لإنجاح النظام، و يبلغ عدد الموظفين المسيرين للنظام 30 مهندس في الإعلام الآلي، بالإضافة إلى تقنيين و مسيرين لشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية بالمؤسسة، حيث تضم مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصال DTIC أربع دوائر هي :

¹جريدة المؤسسة، العدد 75 جوتن 2009. ص 28

1 : دائرة إدارة نظام (ERP):

- مطابقة مختلف العمليات على مستوى المديريات مع النظام؛
- ضمان الصيانة و العمل الجيد والأمن للنظام؛
- تحديد مختلف المسؤوليات عن طريق النظام لمختلف المديريات؛
- التنسيق بين مختلف الأنشطة المتعلقة بالنظام.

2 : دائرة المخطط التقني للمشروع :

- تحديد المخطط التقني للنظام (خوادم، تخزين، أنظمة تشغيل، أدوات الإدارة،)؛
- ضمان الصيانة والاستغلال الأمثل لعتاد نظام ERP؛
- ضمان الحفظ و استرجاع قواعد المعطيات للنظام.

3 - دائرة الشبكة والاتصال:

- تثبيت وإدارة البنية التحتية للشبكة الداخلية للمؤسسة.
- تسيير مختلف الخدمات المقدمة عن طريق الشبكة.
- ضمان حماية الشبكة الداخلية.
- تثبيت وتسيير مختلف العتاد الخاص بالاتصال (VSAT) بالشبكة الداخلية للمؤسسة.

4- دائرة صيانة عتاد الإعلام الآلي:

- دراسة احتياجات المؤسسة من العتاد وملحقات الإعلام الآلي؛
- تسيير عتاد الإعلام الآلي للمؤسسة؛
- صيانة عتاد الإعلام الآلي للمؤسسة؛
- التحكم وتسيير المواد الاستهلاكية لمحطات الإعلام الآلي.

4 - حظيرة المؤسسة من أجهزة ومعدات (الأجهزة و المعدات):

تتبنى المؤسسة مجموعة من الأجهزة المتطورة وبنوعيات وخصائص مختلفة نلخصها في الجدولين التاليين :

الجدول رقم (2.2): العتاد الخاص بمختلف المديریات و ورشات الحفر فی ENTP

الرقم	الخادم	العلامة	ملاحظة
01	Micro-ordinateurs	1550	-تنتو عحضيرة المؤسسة بين عدة نوعيات IBM – HP- DELL - علم مستو بكلالة حفريو جدأربعا جهاز كمبيوتر.
02	micro-portable	80	تنوعت بين HP- DELL
03	Onduleurs	1120	APC
04	Imprimante	1200	تنوعت بين HP-SAMSUNG –EPSON
05	PHOTOCOPIEUR	20	
06	Vidéo Projecteur	07	
07	Scanner	1550	تنوعت بين HP- EPSON

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (3.2): العتاد الخاص بمشروع ERP في ENTP

الوظيفة	العلامة	الخادم	الرقم
مثبت به قاعدة معطيات Oracle	HP RX6600	Serveur de basse de donnees	01
مثبت فيه مختلف النماذج	HP - RX 6 600	Serveur d'application	02
مثبت به برنامج لتسيير مساحات	HP DL380	serveur d'espace de stockage	03

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

التخزين.			
التخزين	EVA 4400	BAIE DE STOCKAGE	04
حفظ النسخ الاحتياطية	Hp msl 4048	Robot de sauvegarde	05
مثبت به برنامج لتسيير النسخ الاحتياطية	Hp dl 380	Serveur de Robot de sauvegarde	06

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

5 - الشبكة الداخلية في المؤسسة :

تستخدم المؤسسة في عملها الأنترنت، كما تستعمل المؤسسة شبكات خاصة للاستعمال الحصري تدعى بالشبكة الداخلية الأنترنت. و هي شبكة خاصة بالمؤسسة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدمات الشبكة ولا تسمح لأي مستخدم من خارج المؤسسة أو الشركة من الاستفادة من خدمات هذه الشبكة، والأنترنت هي في الواقع نسخة مصغرة من شبكة الأنترنت تعمل داخل المؤسسة ويحق فقط للعاملين في هذه المؤسسة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها.

1 : العتاد الخاص بالشبكة الداخلية :

أ - على مستوى المديريات

الجدول رقم (4.2): العتاد الخاص بالشبكة في ENTP

الرقم	التعيين	العدد
01	Armoire de brassage 19" 42U	2
02	Armoire de brassage 19" 16U	90
03	cours 6506	2
04	Distributeur	50
05	Switch d'accès	120

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ب - على مستوى ورشات الحفر VSAT () : يستعمل للاتصال بالشبكة الداخلية للمؤسسة عم طريق تقنية VSAT عتاد مخصص يتمثل في :

الجدول رقم (5.2): العتاد الخاص بالاتصال عن طريق VSAT في ENTP

الرقم	التعيين	العدد
01	Antene parabole 1,20m de diamètre	1
02	Antene parabole 1,20m de diamètre	80
03	BUC	80
04	LNB	80
05	Net Modem iDirect	80

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

2 - : الخوادم على مستوى مركز قاعدة البيانات :

كما يوجد في مركز قاعدة البيانات (DATA CENTER) مجموعة من الخوادم (serveurs) حيث لا يحق لأي شخص كان أن يدخل إلى مركز قاعدة البيانات.

الجدول رقم (6.2): الخوادم الموجودة في مركز قاعدة البيانات في ENTP

الرقم	الخادم	الوظيفة
01	Proxy 1	تسيير شبكة الانترنت
02	Proxy 2	تسيير شبكة الانترنت
03	Intranet	تسيير الشبكة الداخلية
04	Ftp	تحميل الملفات
05	Exchange	تسيير البريد الداخلي
06	Ciscoworks	عتاد الشبكة
07	Callmanager1	تسيير الهاتف بالشبكة
08	Callmanager2	تسيير الهاتف بالشبكة
09	Vsat	VSAT تسيير شبكة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

3 : الخدمات المقدمة عن طريق الشبكة :

✓ البريد الداخلي: توفر الشبكة الداخلية للمؤسسة خدمة البريد الداخلي باستعمال Outlook، مما يتيح سرعة إرسال مختلف التقارير المتعلقة بالنشاط، وبالتالي ربح الوقت خاصة على مستوى ورشات الحفر؛

✓ الاتصال عن طريق الهاتف بالشبكة (IP PHONE) مما يتيح التواصل بين مختلف ورشات الحفر وبين ورشات الحفر ومختلف المديرات؛

✓ توفير خدمة الانترنت لمختلف المديرات؛

✓ إمكانية إشراك مجموعة من المستخدمين في طباعة واحدة مما يقلل خطر الإصابة بالفيروسات؛

✓ إمكانية تبادل الملفات بين مختلف المستخدمين؛

✓ السماح باستعمال برنامج تخطيط برنامج المؤسسة ERP؛

6- محيط مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة في مؤسسة ENTP :

1 - تحضيرات قبل انطلاق المشروع¹:

إن التفكير في إقامة برنامج للتسيير المدمج يعد أحد أكثر المشاريع التنموية شيوعاً في مجال أنظمة الإعلام المؤسسي، يتعلق الأمر بتركيب الجهاز العصبي لتنظيمات المستقبل الذي يسمح بالوصول إلى المعلومة بصورة آنية، بل ولقد أصبح ضرورة ملحة للمؤسسة، وعامل تميز ونجاح بالنسبة لها، يتجسد هذا السعي وراء الانجاز بتحقيق مكاسب إنتاجية معتبرة وبالحصول السريع على معلومات كثيرة ودقيقة ومفصلة والأهم من ذلك على معلومات موثوقة.

كما هو الحال لكل مشروع استراتيجي، شرعت المؤسسة في المرحلة التحضيرية قبل إطلاق المشروع قصد التزود بجملة من الموارد:

- موارد بشرية تجمع ما بين اليد العاملة والخبرة؛
 - مادية في شكل تجهيزات ومنشآت مختلفة؛
 - غير مادية سواء تعلق الأمر بالمعلومات أو البرمجيات؛
 - مالية تشمل الاستثمارات والعمليات وقدرة التمويل.
- لهذا تعد مرحلة التحضير هذه مرحلة ضرورية وتحدد بشكل كبير مدى نجاح المشروع.

2 : الانطلاق في المشروع²:

أعطيت إشارة الانطلاق الرسمي للمشروع من طرف السيد الرئيس المدير العام أثناء الاجتماع الذي عقد بتاريخ 2009/03/17 بحضور الإطارات المسيرة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار و العناصر الأساسية لشركة «أوراكل للاستشارات»، أهم النقاط التي تم التطرق إليها هي: احترام الأجل، الانضباط والاهتمام بالأمر الأساسية.

الهدف من هذا الاجتماع هو التعارف وعرض أهداف المشروع وكذا بنيته وتحضير انطلاقته الرسمية.

3 : الهيئات التنظيمية للمشروع³

1. مراقبة الأعمال- المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP :

- المبادرة بالمشروع وكسب الرهان للمهنة والمؤسسة وتنشيط معالم المشروع؛
- تحمل مسؤولية التغيير في كل النواحي (الإستراتيجية، التجارية، المالية، البشرية، القانونية والتنظيمية)

- هي المسؤولة عن الانجازات في محيط حدودها؛
- ضمان الانسجام للموقع التقني للمشروع بالنسبة لمجموع نظام المعلومات للمؤسسة.

2. مراقبة الأعمال-أوراكل للاستشارات Oracle Consulting:

- هي مورد البرمجية الخاصة للمشروع
- هي مورد الخدمات المطلوبة في الأجل المحددة وطبقاً للاحتياجات المعبر عنها في دفتر الأعباء.
- تكلفة شراء النظام ما يراوح 60 مليار ومع تجديد عقود الصيانة كل عام والدعم التقني للنظام والتحديث وتقديم الخدمات تقوم المؤسسة بدفع ما يراوح 1,4 مليار سنوياً.

4 : النماذج المختارة

1. الموارد البشرية:

- تسيير الموارد البشرية: HRMS

- تسيير دفع الأجور: PAYROLL

- تسيير تكوين الموظفين: MANAGEMENT LEARNING

2. المالية:

¹ جريدة المؤسسة رقم 74، فيفري 2009، ص50.

² جريدة المؤسسة رقم 75، جوان 2009 ص 28

³ جريدة المؤسسة رقم 75 ص 29

- المحاسبة العامة: GL
- الزبائن: AR
- محاسبة الموردون: AP
- محاسبة الاستثمارات: FA
- متابعة الخزينة: CM
- 3. تسيير الإمداد
- الشراء: PO
- التخزين: INVENTORY
- الصيانة: EAM
- 4. تسيير المشاريع:
- شراء الاستثمارات: PROJECT PA
- فوترة الاستثمارات: MO + AR

5 - إيجابيات النظام

- وجود شبكة محلية توفر العديد من الخدمات مما يسهل سرعة الاتصال و الحصول على المعلومة في الوقت المناسب،
- استعمال تقنيات حديثة للاتصال لربط مختلف ورشات الحفر بالقاعدة الصناعية VSAT،
- تكوين موارد بشرية وتأهيلها لتسيير نظام المعلومات،
- توفير ملفات مختلفة لتسهيل استعمال النظام،
- وجود الدعم من طرف الفريق المسير للنظام للمستعملين،
- مورد النظام رائد في مجال ERP و له سمعة تجارية كبيرة؛
- توحيد التطبيقات و طريقة المعالجة لكل المستخدمين؛
- استخدام إجراءات موحدة في التسيير ؛
- حفظ البيانات في قاعدة بيانات موحدة خاصة بالمؤسسة؛
- توفير مساحة في قاعدة المعطيات خاصة بالتدريب على استخدام النظام؛
- تسهيل الرقابة على العمليات الخاضعة للنظام وتسهيل تنفيذ المهام واتخاذ القرارات بفعالية؛
- الحفظ الآلي للبيانات بشكل يومي.

6 - سلبيات النظام

- التأخر في إجراء التحديث للنظام مما قد يؤثر على فعالية أدائه؛
- عدم الاستغلال الكلي لنظام ERP، كالتطبيق الخاص بوظيفة مراقبة التسيير و بعض من تطبيقات الموارد البشرية؛
- نقص بعض السياسات الأمنية الواجب اتخاذها مثل توفير برنامج مضاد الفيروسات؛
- عدم توفر مكان آخر لحفظ نسخ احتياطية من قاعدة البيانات رغم تعدد القواعد أماكن نشاط المؤسسة؛
- نقص الدعم و التكوين الكافي من طرف موردي النظام.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الاستبيان

للتأكد من صحة فرضيات البحث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة احتوى الاستبيان على 45 سؤال، 6 أسئلة للمعلومات الشخصية والوظيفية، 22 سؤال للمتغير المستقل استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة مقسم إلى خمسة أبعاد، دعم الإدارة العليا 05 أسئلة، إعادة الهندسة 04

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أسئلة، دعم المورد 04 أسئلة، التدريب 05 أسئلة، الاتصال الداخلي 04 أسئلة، و 17 سؤال للمتغير التابع التغيير التنظيمي. وقد تم توزيع 45 استبيان تم استرجاع 42 وأستبعد منها 2 لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح العدد 40

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل النتائج تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25، من أجل تفرغ وترميز الإجابات، وللتحليل الإحصائي للبيانات، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:
-معامل الثبات ألفا كرونباخ من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان؛
-التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية؛
-الاحصاءات الوصفية، للمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري من أجل التعرف على اتجاه أفراد العينة تجاه الأسئلة؛
- معامل الارتباط بيرسون؛
-اسلوب الانحدار البسيط، معامل الارتباط من أجل التعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
-تحليل التباين الأحادي أنوفا

من أجل تحليل الاستبيان تم وضع مقاييس الإجابات لقياس آراء العينة عن طريق الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (2-7) سلم ليكارت الثلاثي

الرأي	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

يتم تحديد محال المتوسط الحسابي المرجح من خلال درجة الموافقة ومستوى التقييم، ويتم ذلك بحساب طول الفترة وهي عبارة على حاصل قسمة 2 إلى 3، حيث 2 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3)، و 3 عدد الاختيارات، ومنه طول المسافة يساوي $3/2$ ويساوي 0,66، فيصبح التقييم وفق السلم المبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-8) المتوسط الحسابي المرجح

الاتجاه	المتوسط الحسابي
غير موافق	من 1 الى 1.66
محايد	من 1.67 الى 2.33
موافق	من 2.34 الى 3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على حساب القيم المرجحة

الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

لقد تم إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، وبالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

أولاً : صدق المحكمين :

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال وبعد ذلك صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

ثانياً : ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي هو في الأسفل لحساب ثبات المقياس، ف لوحظ أن قيم معامل الثبات لكل الأبعاد والمحاور، وكذا للاستبيان ككل مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي تعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-9) معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد الدراسة

البعد	ألفا كرومباخ	عدد العبارات
دعم الإدارة العليا	0.77	5
إعادة الهندسة	0.85	4
دعم المورد	0.73	4
التدريب	0.83	5
الاتصال الداخلي	0.71	4
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.87	4
التغيير في التكنولوجيا	0.87	4
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.82	5
التغيير في المورد البشري	0.71	4

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

الجدول رقم (2-10) معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة

المحور	ألفا كرومباخ	عدد العبارات
نظام تخطيط موارد المؤسسة	0.96	22
التغيير التنظيمي	0.91	17

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

الجدول رقم (2-11) معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
39	0.91

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجداول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد ومحاور الدراسة أكبر من 0,6 وهي قيم تعبر على مدى قوة ثبات الاستبيان، حيث حقق المحور الأول نظام تخطيط موارد المؤسسة ثباتاً بنسبة 96% وحقق المحور الثاني ثبات بنسبة 91% ، كما أن معامل الثبات للاستبيان بلغ 91 % ، وهي كلها نسب قوية تدل على قوة ثبات عالية للاستبيان.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقي وتحليلها وإحصائها في المطلب الأول، ومناقشة وتفسير النتائج في المطلب الثاني

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على المعلومات التي تم جمعها، تلخيصها ومعالجتها من خلال البرامج الإحصائية سالفة الذكر.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

سننتظر في هذه الفقرة إلى دراسة توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، المنصب الوظيفي).

أولا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	32	80 %
أنثى	08	20%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-12) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة حيث بلغت 80% للذكور و 20% للإناث، حيث كان منهم 32 ذكر و 08 إناث.

ثانيا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر :

الجدول رقم (2-13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	12	30.0%
من 30 الى أقل من 40 سنة	19	47.5 %
من 41 الى 50 سنة	5	12.5 %
أكثر من 50 سنة	4	10 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-13) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة وفق الفئات العمرية المدروسة، حيث نجد أكبر نسبة للفئة من 30 الى أقل من 40 سنة حيث بلغت 47.5 %، وهي نقطة قوة كبيرة للمؤسسة، ثم تليها الفئات أقل من 30 سنة بنسبة 30% وبعدها الفئة من 41 الى 50 سنة وفي الأخير الفئة أكثر من 50 سنة.

ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (2-14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
------------------	----------------	----------------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

10,0%	4	ثانوي
85,0%	34	جامعي
5,0%	2	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-14) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة وفق المستويات التعليمية، حيث نجد أكبر نسبة لفئة الجامعي حيث بلغت 85.0%، وهي ميزة مهمة للمؤسسة، ثم تليها المستوى الثانوي بنسبة 10% وبعدها وفي الأخير مستوى الدراسات العليا بنسبة 5%.

رابعا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم (2-15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	10	25,0%
من 5 الى 10 سنوات	15	37,5 %
من 11 الى 15 سنة	9	22,5 %
أكثر من 15 سنة	6	15,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-15) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة وفق سنوات الخبرة، حيث نجد أكبر نسبة لفئة من 5 الى 10 سنوات حيث بلغت 37.5%، ثم تليها أقل من 5 سنوات بنسبة 25% وبعدها من 11 الى 15 سنة بنسبة 22.5 % ، وفي الأخير أكثر من 15 سنة بنسبة 15%.

خامسا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة :

الجدول رقم (2-16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
دائم	39	97,5%
متعاقد	1	2,5%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-16) يتضح أن أغلب أفراد العينة المدروسة كانت بصفة دائمة بنسبة 97.5 %، وموظف واخذ ضمن العينة كان بصفة متعاقد

سادسا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (2-17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
رئيس دائرة	1	2,5 %
موظف	37	92,5 %
رئيس مصلحة	2	5,0 %

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-17) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة وفق سنوات الخبرة، ولكن النسبة الأكبر كانت لصفة موظف بنسبة كبيرة جدا بلغت 92.5%، ثم رئيس مصلحة بنسبة 5% وبعدها رئيس دائرة بنسبة 2.5%.

الفرع الثاني : قياس اتجاه إجابات أفراد العينة على الأسئلة

ان التعرف على اتجاه أفراد العينة تجاه الأسئلة يكون بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب كل محور من محاور الدراسة :

أولا : قياس اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور نظام تخطيط موارد المؤسسة

1 - بعد دعم الإدارة العليا

الجدول رقم (2-18) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد دعم الإدارة العليا

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تظهر الادارة العليا في المؤسسة التزاما واضحا تجاه مشروع ERP	2,85	0,483	موافق	3
02	توفر المؤسسة اجهزة الحواسيب والخوادم الحديثة لاستخدام نظام ERP	2,90	0,3790	موافق	1
03	تتابع الادارة العليا في المؤسسة تقدم مراحل تنفيذ نظام ERP بشكل مستمر	2,87	0,463	موافق	2
04	تظهر الادارة العليا في المؤسسة دعما فعليا لفريق العمل المسؤول عن تطبيق نظام ERP	2,85	0,427	موافق	3
05	تسعى الادارة العليا الى ازالة المعوقات التي قد تؤثر على نجاح ERP	2,72	0,452	موافق	4
	المتوسط الحسابي للبعد	2,84	0,32	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-18) يتضح أن الإدارة العليا تدعم بشكل كبير نظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال توفير المستلزمات الضرورية وتوفير الدعم الكافي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 84.2 للعبارات، وانحراف معياري 0.32، مما يبين أن الاتجاه العام كان موافق.

2 - بعد إعادة الهندسة

الجدول رقم (2-19) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد إعادة الهندسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	كل افراد وعمال المؤسسة مستعدون للتغيير الذي سيأتي مع تطبيق نظام ERP	1,90	0,30	محايد	3
02	قامت المؤسسة بإعادة تصميم عملياتها بما يتناسب مع نظام ERP	1,93	0,26	محايد	1
03	ساهم نظام ERP في تحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسة	1,92	0,26	محايد	2
04	استفادت المؤسسة من خبرات استشارية خارجية لإعادة هندسة عملياتها قبل تنفيذ نظام ERP	1,88	0,33	محايد	4

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المتوسط الحسابي العام	1,90	0,24	محايد
-----------------------	------	------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-19) يتضح أن معظم أفراد العينة كان محايد اتجاه أسئلة البعد، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 1.90 وانحراف معياري 0.244، وقد كان اتجاه البعد محايد.

3 - بعد دعم المورد

الجدول رقم (2-20) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد دعم المورد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يتجاوب مورد نظام ERP مع احتياجات المؤسسة بشكل فعال	2,03	0,48	محايد	1
02	لدى المؤسسة قناة تواصل فعالة مع مورد نظام ERP لحل المشكلات	1,93	0,26	محايد	2
03	يساهم دعم المورد في تقليل الاعطال الفنية التي قد تواجهها المؤسسة اثناء استخدام نظام ERP	1,92	0,26	محايد	3
04	تلقت المؤسسة تدريباً كافياً من قبل مورد النظام لضمان الاستخدام الأمثل لنظام ERP	1,90	0,37	محايد	4
المتوسط الحسابي العام		1,94	0,26	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-20) يتضح أن معظم أفراد العينة كان محايد اتجاه أسئلة البعد، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 1.94 وانحراف معياري 0.26، وقد كان اتجاه البعد محايد.

4 - بعد التدريب

الجدول رقم (2-21) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تعمل المؤسسة على توفير برامج تدريبية كافية لاستخدام نظام فعال	2,95	0,22	موافق	1
02	تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين قبل بدء في استخدام نظام ERP	2,93	0,35	موافق	2
03	تشجع المؤسسة الموظفين على حضور دورات تدريبية خاصة بنظام ERP	2,85	0,48	موافق	3
04	توفر المؤسسة مواد تدريبية واضحة ومناسبة لفهم نظام ERP	2,85	0,48	موافق	3
05	تشجع المؤسسة على تبادل الخبرات بين الموظفين فيما يخص استخدام نظام ERP بعد التدريب	2,85	0,42	موافق	3
المتوسط الحسابي العام		2,88	0,31	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-21) يتضح أن معظم أفراد العينة كانت موافقة على عبارات البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات 2.88، والانحراف المعياري قدره 0.31، مما يبين أن اتجاه هذا البعد هو موافق.

5 - بعد الاتصال الداخلي

الجدول رقم (2-22) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاتصال الداخلي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تحرص المؤسسة على وجود قنوات اتصال واضحة بين جميع الاطراف المعنية بنظام ERP	2,85	0,483	موافق	2
02	تتواصل المؤسسة بشكل فعال مع الموظفين خلال جميع مراحل تطبيق نظام ERP	2,88	0,404	موافق	1
03	تسعى المؤسسة الى توفير بيئة تواصل ايجابية تدعم الافكار والملاحظات حول نظام ERP	2,88	0,463	موافق	1
04	تضمن المؤسسة ان يكون هناك تدفق مستمر للمعلومات بين الادارة العليا وفريق تنفيذ نظام ERP	2,82	0,446	موافق	3
المتوسط الحسابي العام		2,85	0,41	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-22) يتضح أن معظم أفراد العينة كانت موافقة على عبارات البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات 2,85، والانحراف المعياري قدره 0.41 مما يبين أن اتجاه هذا البعد هو موافق.

ثانيا : قياس اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور التغيير التنظيمي

1 - بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (2-23) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تطبيق نظام ERP سمح بتقليص مستويات التسلسل الإداري مما سهل عمليات التواصل واتخاذ القرار	2,75	0,58	موافق	2
02	ساهم نظام ERP في توحيد الإجراءات بين الإدارات مما عزز التنسيق وسرع انجاز المهام	2,63	0,74	موافق	4
03	أدى تطبيق نظام ERP الى دمج بعض الأقسام المتشابهة وظيفيا مما قلل من الازدواجية	2,77	0,57	موافق	1
04	أدى تطبيق النظام الى تحسين تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي	2,67	0,69	موافق	3
المتوسط الحسابي العام		2,70	0,48	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-23) يتضح أن معظم أفراد العينة كانت موافقة على عبارات البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات 2.70 بانحراف المعياري قدره 0.48، مما يبين أن اتجاه هذا البعد هو موافق.

2 - بعد التغيير في التكنولوجيا

الجدول رقم (2-24) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيير في التكنولوجيا

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	ساهم نظام ERP في احداث تغييرات في البنية التكنولوجية للمؤسسة	2,93	0,350	موافق	2
02	ساعد نظام ERP في تقليل الأخطاء البشرية من	2,85	0,480	موافق	4

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

				خلال الامتمة في العمليات التكنولوجية	
03	أدى تطبيق نظام ERP الى تمكين المنظمة من الاستفادة من تقنيات جديدة مثل الحوسبة السحابية في معالجة البيانات والعمليات التكنولوجية	2,85	0,480	موافق	1
04	ساهم نظام ERP في تعزيز التكامل بين الأنظمة التكنولوجية المختلفة داخل المؤسسة مما أتاح تدفق البيانات بشكل أكثر سلاسة وفعالية	2,85	0,420	موافق	3
المتوسط الحسابي العام		2,86	0,370	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-24) يتضح أن معظم أفراد العينة كانت موافقة على عبارات البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات 2.86 ، والانحراف المعياري قدره 0.37، مما يبين أن إتجاه هذا البعد هو موافق.

3 - بعد التغيير في الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (2-25) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيير في الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	ساهم نظام ERP في رفع درجة انتماء الموظفين للمؤسسة من خلال وضوح الأهداف	1,90	0,30	محايد	3
02	عزز نظام ERP في تقوية ثقافة الشفافية في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال تقديم بيانات وتقارير شاملة	1,95	0,31	محايد	2
03	أدى نظام ERP الى خلق ثقافة تنظيمية تدعم التطوير المستمر وتبادل المعرفة بين الافراد والاقسام	1,95	0,31	محايد	2
04	اسهم نظام ERP الى تحسين التفاعل بين الموظفين مما ساعد على بناء ثقافة العمل الجماعي	1,88	0,33	محايد	4
05	ساهم نظام ERP في تغيير ثقافة التنظيم داخل المؤسسة نحو مزيد من الانفتاح والشفافية في سير العمل	1,97	0,35	محايد	1
المتوسط الحسابي العام		1,93	0,25	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-25) يتضح أن معظم أفراد العينة كان محايد اتجاه أسئلة البعد، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 1.93 وانحراف معياري 0.25 وقد كان اتجاه البعد محايد.

4 - بعد التغيير في المورد البشري

الجدول رقم (2-26) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التغيير في المورد البشري

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	أدى نظام ERP الى تحسين مهارات الافراد في التعامل مع البيانات الرقمية	2,85	0,53	موافق	2
02	ساهم وعي الافراد بأهمية نظام ERP في تسهيل عملية اتخاذ القرار	2,90	0,34	موافق	1
03	عزز نظام ERP الى تحسين التواصل بين الافراد داخل	2,55	0,71	موافق	4

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

				المؤسسة مما أدى الى بيئة عمل أكثر تنسيقا	
04	ساعد تطبيق نظام ERP في تخفيف العبء الإداري عن الأفراد وزيادة التركيز	2,78	0,57	موافق	3
	المتوسط الحسابي العام	2,76	0,40	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول (2-26) يتضح أن معظم أفراد العينة كانت موافقة على عبارات البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات 2,76، والانحراف المعياري قدره 0,40، مما يبين أن إتجاه هذا البعد هو موافق.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نتائج SPSS، كل فرضية حسب نوع الاختبار المناسب لها.

الفرع الأول : اختبار الفرضيات

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى أنه "تطبق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار نظام تخطيط موارد المؤسسة بصورة عالية"، ولمعرفة مستوى تطبيق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لكل بعد سنستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد وللمحور ككل كما يلي :

الجدول رقم (2-27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحور نظام تخطيط موارد المؤسسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
دعم الإدارة العليا	2,84	0,32	موافق
إعادة الهندسة	1,90	0,24	محايد
دعم المورد	1,94	0,260	محايد
التدريب	2,88	0,310	موافق
الاتصال الداخلي	2,85	0,410	موافق
محور نظام تخطيط موارد المؤسسة	2,52	0.30	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

ومن خلال الجدول (2-27) يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان موافق لكل من الأبعاد (دعم الإدارة العليا، التدريب والاتصال الداخلي) ومحايد للبعدين (إعادة الهندسة ودعم المورد)، كما يظهر أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان موافق للمحور ككل، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الثانية أن "هناك مستوى مرتفع للتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار" ولمعرفة مستوى تطبيق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لكل بعد سنستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد وللمحور ككل كما يلي :

الجدول رقم (2-28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحور التغيير التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
التغيير في الهيكل التنظيمي	2,70	0,48	موافق
التغيير في التكنولوجيا	2,70	0,48	موافق
التغيير في الثقافة التنظيمية	1,93	0,25	محايد
التغيير في المورد البشري	2,76	0,40	موافق
محور التغيير التنظيمي	2,53	0,32	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

ومن خلال الجدول (2-28) يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان موافق لكل من الأبعاد (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المورد البشري) ومحايد لبعد (التغيير في الثقافة التنظيمية)، كما أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان موافق للمحور ككل وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية "هناك مستوى مرتفع للتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار".

ثالثا : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار".

لاختبار هذه الفرضيات لابد من التعرف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة كمتغير مستقل و التغيير التنظيمي باعتباره متغير تابع، حيث يتم بحساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (- 1) و (1) وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين بينما كلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما.

والجدول التالي يلخص الدلالة الإحصائية وقيمة معامل الارتباط بين أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة (دعم الإدارة العليا، إعادة الهندسة، دعم المورد، التدريب والاتصال الداخلي) والتغيير التنظيمي.

الجدول رقم (2-29) :معامل الارتباط بيرسون

المحور	الإحصاءات	دعم الإدارة	إعادة الهندسة	دعم المورد	التدريب	الاتصال الداخلي
التغيير التنظيمي	معامل الارتباط	,825**	,848**	,798**	,912**	,896**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000
	حجم العينة	39	39	39	39	39

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين كل أبعاد محور نظام تخطيط موارد المؤسسة (دعم الإدارة العليا، إعادة الهندسة، دعم المورد، التدريب، الاتصال الداخلي هي على التوالي 0,82، 0,84، 0,79، 0,91، 0,89 مما يبين وجود علاقة طردية قوية بين كل أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي.

ويمكن كتابة الانحدار البسيط بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي كما يلي:

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-30) الانحدار البسيط لتأثير دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثابت	0,093	0,203		,457	0.000	
نظام تخطيط موارد المؤسسة	0,967	0,080	891	12,083	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول يتضح أن :

- معامل الانحدار يساوي 0.93 أي أن العلاقة بين والتغيير التنظيمي علاقة طردية،
- قيمة اختبار T تساوي 0.457 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.005 مما يؤكد صحة وجود أثر لنظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي : التغيير التنظيمي = $0.93 + 0.967 \times$ نظام تخطيط موارد المؤسسة

وبناء على النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ومنه الفرضية الفرعية الرئيسية الثالثة التي نصت على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " مقبولة.

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

نصت الفرضية الفرعية الأولى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعدها دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " يتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد، والانحدار البسيط لمتغير دعم الإدارة العليا

جدول رقم (2-31) معاملات الارتباط والتحديد لبعدها دعم الإدارة العليا

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F	مستوى المعنوية
أثر استخدام ERP وفقا لبعدها دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي	0,825	0,681	81,219	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من خلال الجدول رقم أن:

- معامل الارتباط يساوي 0.82 مما يعني أيضا أن العلاقة بين دعم الإدارة العليا والتغيير التنظيمي علاقة طردية وقوية جدا.
- معامل التحديد يساوي 0.68 مما يعني أن دعم الإدارة العليا يفسر ما مقداره 68 % من التغيير الحاصل في متغير التغيير التنظيمي .
- قيمة F تساوي 81.21 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد تأثير دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (2-32) الانحدار البسيط لتأثير دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
---------	------------------	----------------	-------------------------	---	----------------	-------------------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الثابت	0.136	0.267	0.511	0.000	
دعم الإدارة العليا	0.843	0.94	9.012	9.012	0.000
معنوية					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول يتضح أن :

- معامل الانحدار يساوي 0.843 أي أن العلاقة بين دعم الإدارة العليا والتغيير التنظيمي علاقة طردية، كلما كان دعم الإدارة أكبر كلما كان التغيير التنظيمي أفضل.

- قيمة اختبار T تساوي 9.012 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.005 مما يؤكد صحة وجود أثر لدعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي في المؤسسة

ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي : التغيير التنظيمي = $0.136 + 0.843 \times \text{دعم الإدارة العليا}$
وبناء على النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد دعم الإدارة العليا والتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ومنه الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " مقبولة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

نصت الفرضية الفرعية الثانية أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد إعادة الهندسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "

يتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد، والانحدار البسيط لمتغير إعادة الهندسة

جدول رقم (2-33) معاملات الارتباط والتحديد لبعد إعادة الهندسة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F	مستوى المعنوي
أثر استخدام ERP وفقا لبعد إعادة الهندسة على التغيير التنظيمي	0.848	0.719	97.19	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من خلال الجدول رقم أن:

- معامل الارتباط يساوي 0.84 مما يعني أن العلاقة بين دعم إعادة الهندسة والتغيير التنظيمي علاقة طردية وقوية جدا.

-معامل التحديد يساوي 0.71 مما يعني أن إعادة الهندسة تفسر ما مقداره 71% من التغيير الحاصل في متغير التغيير التنظيمي.

- قيمة F تساوي 97.19 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد تأثير دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي.

الجدول (2-34) الانحدار البسيط لتأثير إعادة الهندسة على التغيير التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.366	0.221		1.654	0.000	
إعادة الهندسة	1.136	0.115	0.848	9.857	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول يتضح أن :

- معامل الانحدار يساوي 1.136 أي أن العلاقة بين إعادة الهندسة والتغيير التنظيمي علاقة طردية، كلما كان دعم الإدارة أكبر كلما كان التغيير التنظيمي أفضل.

- قيمة اختبار T تساوي 9.857 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.005 مما يؤكد صحة وجود أثر لإعادة الهندسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة.

ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي : التغيير التنظيمي = $0.366 + 1.136 \times$ إعادة الهندسة وبناء على النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد إعادة الهندسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ومنه الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد إعادة الهندسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " مقبولة.

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

نصت الفرضية الفرعية الثانية أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد دعم المورد على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ".

يتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد ، والانحدار البسيط لمتغير دعم المورد

جدول رقم (2-35) معاملات الارتباط والتحديد لبعد دعم المورد

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F	مستوى المعنوي
أثر استخدام ERP وفقا لبعد دعم المورد على التغيير التنظيمي	0.798	0.637	66.61	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من خلال الجدول رقم أن:

- معامل الارتباط يساوي 0.79 مما يعني أيضا أن العلاقة بين دعم المورد والتغيير التنظيمي علاقة طردية وقوية جدا.

-معامل التحديد يساوي 0.63 مما يعني أن دعم المورد تفسر ما مقداره 63 % من التغيير الحاصل في متغير التغيير التنظيمي.

- قيمة F تساوي 66.61 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد تأثير دعم المورد على التغيير التنظيمي.

الجدول (2-36) الانحدار البسيط لتأثير دعم المورد على التغيير التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوي	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.63	0.234		2.721	0.000	
دعم المورد	0.97	0.119	0.798	8.162	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول يتضح أن :

- معامل الانحدار يساوي 0.97 أي أن العلاقة بين دعم المورد والتغيير التنظيمي علاقة طردية، كلما كان دعم المورد أكبر كلما كان التغيير التنظيمي أفضل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- قيمة اختبار T تساوي 8.162 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.005 مما يؤكد صحة وجود أثر لدعم المورد على التغيير التنظيمي في المؤسسة

ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي : التغيير التنظيمي $= 0.63 + 0.97 \times \text{دعم المورد}$ وبناء على النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد دعم المورد والتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد دعم المورد على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " مقبولة.

4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

نصت الفرضية الفرعية الثانية أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد التدريب على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " يتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد، والانحدار البسيط لمتغير التدريب

جدول رقم (2-37) معاملات الارتباط والتحديد لبعد التدريب

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F	مستوى المعنوي
أثر استخدام ERP وفقا لبعد التدريب على التغيير التنظيمي	0.91	0.832	187.73	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من خلال الجدول رقم أن:

- معامل الارتباط يساوي 0.91 مما يعني أيضا أن العلاقة بين التدريب والتغيير التنظيمي علاقة طردية وقوية جدا.
-معامل التحديد يساوي 0.83 مما يعني أن التدريب يفسر ما مقداره 83% من التغيير الحاصل في متغير التغيير التنظيمي.

- قيمة F تساوي 187.73 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد تأثير التدريب على التغيير التنظيمي.

الجدول (2-38) الانحدار البسيط لتأثير التدريب على التغيير التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.22	0.202		1.093	0.000	
التدريب	0.954	0.07	0.912	2.18	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول يتضح أن :

- معامل الانحدار يساوي 0.654 أي أن العلاقة بين التدريب والتغيير التنظيمي علاقة طردية
- قيمة اختبار T تساوي 2.18 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.005 مما يؤكد صحة وجود أثر للتدريب على التغيير التنظيمي في المؤسسة.

ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي : التغيير التنظيمي $= 0.22 + 0.954 \times \text{التدريب}$ وبناء على النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد التدريب والتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ومنه الفرضية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرعية الثالثة التي نصت على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعـد التدريب على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " مقبولة.

5 – اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

نصت الفرضية الفرعية الخامسة أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعـد الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ".
يتم اختبار هذه الفرضية بحساب معاملات الارتباط والتحديد، والانحدار البسيط لمتغير الاتصال الداخلي
جدول رقم (2-39) معاملات الارتباط والتحديد لبعـد الاتصال الداخلي

مستوى المعنوي	F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	البيان
0.000	154.21	0.802	0.896	أثر استخدام ERP وفقا لبعـد الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

يتضح من خلال الجدول رقم أن:

- معامل الارتباط يساوي 0.896 مما يعني أن العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي علاقة طردية وقوية جدا.

-معامل التحديد يساوي 0.802 مما يعني أن إعادة الهندسة تفسر ما مقداره 80 % من التغيير الحاصل في متغير التغيير الوظيفي.

- قيمة F تساوي 154.2 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد تأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي.

الجدول (2-40) الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	T	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.494	0.166		2.982	0.000	
الاتصال الداخلي	0.713	0.157	0.896	12.418	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال الجدول يتضح أن :

- معامل الانحدار يساوي 0.97 أي أن العلاقة بين الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي علاقة طردية،
- قيمة اختبار T تساوي 12.418 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.005 مما يؤكد صحة وجود أثر للاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في المؤسسة

ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي : التغيير التنظيمي = $0.494 + 0.713 \times \text{الاتصال الداخلي}$
وبناء على النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعـد الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعـد الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " مقبولة.

رابعاً : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) "

وحتى نتمكن من استخدام أحد المقاييس الإحصائية المعلمية أو اللامعلمية يجب تمريرها على مجموعة من الاختبارات التي تمكن من التعرف على أن التوزيع الذي تأخذه المتغيرات توزيعاً طبيعياً أو أسياً أو توزيع آخر ومن أشهر الاختبارات التي تختبر التوزيع إن كان طبيعياً لاستخدام المقاييس الإحصائية المعلمية اختبار كلوموجروف - سميرونوف، وجاءت نتائج هذا الاختبار وفقاً للجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول (2-41) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
,982	40	,023	,046	175	,200*	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

يبين الجدول (4-13) أن مستوى المعنوية للمحور كان مساوياً للقيمة 0.200 وهي نسبة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ما يدل على أن المحور يتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أنه يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

1 - اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة فروق إجابة الموظفين حول محور التغيير التنظيمي تعزى متغير الجنس

من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعتمد على اختبار T لعينتين مستقلتين لدراسة فروق إجابة الموظفين لأن متغير الجنس يحتوي على فئتين هما (ذكر، أنثى)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-42) نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس

اختبار T للعينات المستقلة			اختبار (Levene's)		الاختبار
درجة الحرية df	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الجنس
38	0.539	0.619	0.320	1.013	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

بالاعتماد على نتائج اختبار T للعينات المستقلة الموضح في الجدول أعلاه نلاحظ أن اختبار (Levene's) في مستوى الدلالة (0.320) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) إذا نختار اختبار الفروق بين متوسطين في حالة تجانس وهو (0.619) بمستوى دلالة (0.539) وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) إذا نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي في الجائز تعزى لمتغير الجنس.

2 - اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) لدراسة فروق إجابة الموظفين حول محور التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر، والجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-43) نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
العمر	بين المجموعات	,171	3	,057	0,509	0,678	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4,020	36	,112			
	المجموع	4,190	39				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر أعطى قيمة F (0.509) بمستوى دلالة (0.678) وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

3 - اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) لدراسة فروق إجابة الموظفين حول محور التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، والجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك :

الجدول رقم (2-44) نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	,034	2	,017	,150	,862	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4,157	37	,112			
	المجموع	4,190	39				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي أعطى قيمة F (150.0) بمستوى دلالة (0.862) وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

4 - اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) لدراسة فروق إجابة الموظفين حول محور التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) من أجل معرفة و تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، والجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك :

الجدول رقم (2-45) نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	,204	3	0,068	0,613	0,611	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	3,987	36	0,111			
	المجموع						

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

				39	4,190	المجموع
--	--	--	--	----	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي أعطى قيمة $F(613.0)$ بمستوى دلالة (0.611) وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

5 - اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) لدراسة فروق إجابة الموظفين حول محور التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المنصب الوظيفي

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المنصب الوظيفي، والجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك :

الجدول رقم (2-46) نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
المنصب الوظيفي	بين المجموعات	,038	2	,019	,169	,845	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4,152	37	,112			
	المجموع	4,190	39				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 25

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي أعطى قيمة $F(613.0)$ بمستوى دلالة (0.611) وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

وبناء على النتائج السابقة نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) ، ومنه فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الرابعة التي نصت على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) "

الفرع الثاني : مناقشة وتفسير النتائج

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها، سوف نقوم فيما يلي بمناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها كما يلي :

أولاً : فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للعينة :

- فيما يخص الجنس، ومن خلال الجدول رقم (12-2) نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 80 بالمائة، في حين بلغت نسبة الإناث 20 بالمائة، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والمتمثل بدرجة كبير في حفر وصيانة الآبار، والذي يتطلب من الموظفين السفر والانتقال إلى ورشات الحفر أحياناً لإنجاز بعض المهمات على مستواها، فترى المؤسسة أنه لا بد من التركيز على جنس الذكور لإنجاز مختلف المهام.
- فيما يخص العمر، ومن خلال الجدول رقم (13-2) نلاحظ أن النسبة الأكثر كانت للفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة ب 19 فرد تليها مباشرة الفئة أقل من 30 سنة، وذلك لأن هاتين الفئتين تعتبران الأنسب لتقديم أداء جيد في تسيير النظام، والذي يتطلب المتابعة الدائمة ومسايرة كل المستجدات والتحديثات التي قد تحصل فيه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- فيما يخص المستوى التعليمي، ومن خلال الجدول رقم (14-2) نلاحظ أن فئة المستوى الجامعي قد بلغت 85 بالمئة من العينة، وهذا لأن المؤسسة عموما ومديرية تكنولوجيا المعلومات خصوصا تعتمد في عملية التوظيف على أصحاب المؤهلات الجامعة والقادرة على التعلم السريع، و القدرة على التعامل وعلى حل المشاكل التقنية والفنية التي قد تحدث أثناء تطبيق النظام.
 - فيما يخص سنوات الخبرة، ومن خلال الجدول (15-2)، نلاحظ تقارب بين الفئة من 5 الى 10 سنوات بمجموع 15 موظف، والفئة أقل من 05 سنوات بمجموع 10 موظفين، و هذا لأن المؤسسة تعتمد في التوظيف على الشباب الجامعي، وتعمل كذلك على المحافظة عليه، كما يشير الى أن الموظفين داخل المؤسسة عموما يميلون الى الاستقرار فيها واكتساب الخبرة الطويلة في مساهمهم المهني منها.
 - فيما يخص نوع الوظيفة، ومن خلال الجدول (16-2)، يظهر جليا أن أغلبية الموظفين يعملون بصفة دائمة، وليس بصفة عقود محدد المدة، وهذا يدل على رغبة المؤسسة في الحفاظ على الموظفين عموما وعلى مستخدمي النظام خصوصا.
 - فيما يخص المنصب الوظيفي، ومن خلال الجدول (17-2)، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة موظف بنسبة 92.5 بالمئة في حين رؤساء الدوائر والمصالح يمثلون 7.5 بالمئة في مجموعهم، وذلك لأن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في تسير عملياتها على الموظفين مقارنة برؤساء الدوائر والمصالح، حيث أن عملية الترقية لرئيس مصلحة أو رئيس دائرة تستغرق وقتا طويلا، كما أن الدوائر والمصالح عددها محدود جدا مقارنة بمختلف الوظائف، وعلى العكس عملية التوظيف دائما مستمرة في المؤسسة ويقابلها زيادة في عدد الموظفين وعدد مستخدمي النظام.
- ثانيا : فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة :**
- فيما يخص بعد دعم الإدارة العليا، ومن خلال الجدول (18-2)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد دعم الإدارة العليا للنظام بلغ 2.84، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد كان موافق، وهذا يظهر مدى الدعم الكبير الذي توليه المؤسسة لتطبيق النظام من خلال توفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه، وتوفير الدعم لفريق المشروع والعمل على إزالة المعوقات التي قد تعيق مسار تطبيق، وهذا يظهر كذلك من خلال أن كل عبارات البعد كانت ذات اتجاه موافق، وبلغت العبارة الثانية الترتيب رقم 01 في البعد، والتي تظهر أن المؤسسة توفر اجهزة الحواسيب والخوادم الحديثة لاستخدام نظام ERP، والتي بدورها تؤكد دعم الإدارة العليا للنظام.
 - فيما يخص بعد دعم إعادة الهندسة، ومن خلال الجدول (19-2)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد إعادة الهندسة بلغ 1.90، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد كان موافق بدرجة متوسطة، وهذا يظهر أن عملية إعادة الهندسة بالمؤسسة كانت بشكل متوسط، و هذا يمكن تفسيره بوجود مقاومة للتغيير بعد إتخاذ قرار تطبيق النظام في المؤسسة، خاصة في بداياته، حيث توجد نسبة من الموظفين رافضين للتغيير الذي سيأتي مع تطبيق نظام ERP، كما أن المؤسسة لم تهتم بشكل كبير جدا بإعادة تصميم بعض العمليات، حيث عملت على القيام بذلك ولكن بشكل متوسط.
 - فيما يخص بعد دعم المورد، ومن خلال الجدول (20-2)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد دعم المورد بلغ 1.94، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد كان موافق بدرجة متوسطة، وهذا يظهر أن دعم مورد للنظام المطبق بالمؤسسة كان بشكل متوسط، و هذا يمكن تفسيره بأن الدعم التقني والفني لموردي النظام يحتاج الى مبالغ كبيرة، وقد تنقل كاهل ميزانية المؤسسة، مما جعل القائمين على تطبيق النظام يحرصون على دعم مورد ولكن كان ذلك بشكل متوسط، وتجدر الإشارة أنه في بداية تطبيق المشروع، كان دعم المورد للنظام بشكل كبير، ولكن تناقص مع تحكم مسيري النظام بالمؤسسة، وتزايد تحكمهم فيه بشكل كبير.
 - فيما يخص بعد التدريب، ومن خلال الجدول (21-2)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد دعم المورد بلغ 2.88، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد كان موافق، وهذا يظهر أن التدريب على استخدام النظام كان بشكل عالي، وذلك لأن التدريب عموما من السياسات التي تركز عليها المؤسسة، حيث تملك المؤسسة مركز خاص بالتكوين والتدريب والتكوين فيه مختلف البرامج التدريبية

والتعليمية للموظفين وبعض الشركاء، وبحكم أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يعتبر مشروع استراتيجي فمن البديهي أن توليه المؤسسة أهمية بالغة من حيث التدريب، وهذا من أظهره البعد وفي كل عباراته التي كانت ذات اتجاه موافق.

- فيما يخص بعد الاتصال، ومن خلال الجدول (2-22)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد الاتصال الداخلي بلغ 2.85، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد كان موافق، ويمكن تفسير ذلك بوجود الدعم من طرف الفريق المسير للمشروع للمستخدمين للنظام، حيث لاحظنا وجود اتصال فعال في هذا الجانب، نظرا لاستخدام الشبكة الداخلية و الهاتف الداخلي لتقديم مختلف الحلول لمختلف المشاكل، أو حتى معالجة بعض المشاكل عن طريق الشبكة، وهذا ما تظهره مختلف العبارات من خلال حرص المؤسسة على وجود قنوات تواصل بين جميع الأطراف، وضمان التدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالنظام.

ثالثا : فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التغيير التنظيمي :

- فيما يخص بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، ومن خلال الجدول (2-23)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي يبلغ 2.70، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد كان موافق، حيث أن المؤسسة قامت بتعديل الهيكل التنظيمي وفق ما يتماشى مع النظام الجديد، وتجدر الإشارة أن ما لاحظناه عند تواجدها في المؤسسة أنه توجد دائرة خاصة بتسيير النظام بها موظفين مهندسين في الاعلام الآلي، وهذه الدائرة لم تكن موجودة قبل تطبيق النظام، وكذلك تم تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال دمج بعض الأقسام المتشابهة وظيفيا مما قلل من الازدواجية، وهذا ما تظهره عبارات البعد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

فيما يخص التغيير في التكنولوجيا، ومن خلال الجدول (2-24)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء التغيير في التكنولوجيا بلغ 2.70، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد كان موافق، وهذا يفسره الرغبة الكبيرة من طرف الإدارة العليا في إنجاح المشروع حيث عملت على أحداث تغييرات في البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة بتوفير العتاد والأجهزة اللازمة، وهذا ما تظهره الإجابات حول عبارات البعد، كما أن هذا التغيير يتوافق تماما مع دعم الإدارة العليا للمشروع.

- فيما يخص التغيير في الثقافة التنظيمية، ومن خلال الجدول (2-25)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء التغيير في الثقافة التنظيمية بلغ 1.93، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد كان موافق بدرجة متوسطة، وهذا يعود إلى أن التغيير في الثقافة التنظيمية يتطلب من المؤسسة بذل مجهود كبير لاقناع الموظفين بأهمية التغيير الذي سيحصل من خلال شرح الأهداف وتقوية ثقافة الشفافية في اتخاذ القرارات، وهذا لم توليه المؤسسة أهمية كبيرة، مما جعل هذا التغيير يكون بدرجة متوسطة.
- فيما يخص التغيير في المورد البشري، ومن خلال الجدول (2-26)، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء التغيير في المورد البشري بلغ 2.76، أي أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد كان موافق، وهذا التغيير كان يجب أن يحدث لأن الموظفين ملزمون بالعمل بالنظام الجديد، وملزمين كذلك بتحسين مهاراتهم في التعامل مع أنظمة المعلومات، وهذا نتج كذلك عن طريق التدريب، ونلاحظ من خلال أجوبة العينة كذلك أن اتجاه الإجابات كان كلها موافق على عبارات هذا البعد، مما يؤكد التغيير الذي حدث على مستوى الأفراد في انجاز المهام الموكلة اليهم.

رابعا : فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى : "تطبق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار نظام تخطيط موارد المؤسسة بصورة عالية"

من خلال الجدول (2-27) يتبين أن هذه الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية : "هناك مستوى مرتفع للتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار"

من خلال الجدول (2-28) يتبين أن هذه الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار"

من خلال الجدول (2-29) يتبين أن هذه الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الفرعية الأولى : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعء دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار"

من خلال الجدول (2-32) يتبين أن هذه الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الثانية : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعء إعادة الهندسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار"

من خلال الجدول (2-34) يتبين أن هذه الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الثالثة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعء دعم المورد على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار"

من خلال الجدول (2-36) يتبين أن هذه الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الرابعة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعء التدريب على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار"

من خلال الجدول (2-38) يتبين أن هذه الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الخامسة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعـد الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "

من خلال الجدول (2-40) يتبين أن هذه الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الرئيسية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي)

"

من خلال الجداول (2-42)،(2-43)،(2-44)، (2-45)، (2-46) يتبين أن هذه الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار والتي كان الهدف منها هو إسقاط ما تم التوصل له من الجانب النظري واختباره مع ما مدى تطابقه مع الواقع الفعلي، تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال الإستبانة باستعمال الأساليب الإحصائية، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ؟ ، حيث تمت معالجة إشكالية الدراسة من خلال جانب نظري وجانب تطبيقي.

ففي الفصل الأول حاولنا حصر بعض المفاهيم المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة، والتغيير التنظيمي ، وكذا الدراسات السابقة التي تمت في هذا الموضوع و مقارنتها بالدراسة الحالية، أما في الفصل الثاني قمنا بتحديد منهجية الدراسة و كذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و بعرض نتائج الدراسة، ومن خلالها حاولنا الإجابة على الفرضيات المقترحة في الدراسة عن طريق الاستبيان بجمع آراء عمال المؤسسات

وقد تعرفنا من خلال الدراسة على مدى أهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة، وضرورة استغلاله بالشكل الصحيح الذي يضمن لنا فعلا توحيد قاعدة بيانات المؤسسة، و إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، إضافة الى ربح الوقت وتدنية التكاليف. كما توصلنا إلى جملة من النتائج هي:

أولاً: النتائج

- تطبق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار نظام تخطيط موارد المؤسسة بصورة عالية
- هناك مستوى مرتفع للتغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد دعم الإدارة العليا على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد إعادة الهندسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد دعم المورد على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد التدريب على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لبعد الاتصال الداخلي على التغيير التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي)

ثانياً: التوصيات

- على ضوء النتائج السابقة نقترح مجموعة من التوصيات وهي:
- يجب على الإدارة العليا في مؤسسة ENTP الاهتمام بإدارة التغيير، والإشراك الفعلي للموظفين في تفعيل تطبيق النظام و اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة به؛
 - العمل على ترسيخ فكرة أن فعالية النظام في مؤسستي ENTP لا تتم إلا بمشاركة مختلف وظائف، أقسام ومديريات المؤسسة؛
 - عقد ندوات تطرح وتناقش واقع نظام تخطيط موارد المؤسسة في مؤسستي ENTP و ENAFOR والسبل الكفيلة بتحقيق الاستغلال الأمثل له؛

ثالثاً: أفاق الدراسة

- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين إنتاجية المؤسسة؛
- دراسة مقارنة لنظام تخطيط موارد المؤسسة بالمؤسسات الأجنبية مقارنة بالمؤسسات الجزائرية؛
- تقييم نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب :

- أكرم احمد رضا الطويل بلال توفيق يونس نظام تخطيط موارد المنظمة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان الاردن 2012
- دافيد س ويلسون ترجمة تحية سيد عمارة استراتيجية التغيير، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 1995.
- عثمان فاروق السيد قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين مصر : دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، 2000.
- أحمد ماهر السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات مصر : الدار الجامعية، ط 7، 2000 .
- ثابت عبد الرحمان إدريس المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر : الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 .
- أحمد ماهر السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات مصر : الدار الجامعية، ط 7، 2000.
- العطيات، محمد يوسف النمران (2006م) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1 ، دار الحامد.
- كنج، كيجل و أندرسون، نيل (2004م) تعريب محمود حسن حسني إدارة أنشطة التغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ.
- ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري الرياض، 2001،
- محمد طاهر نصير، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى، 2006،
- سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته مركز وايد سرفس القاهرة ، 1991 .
- محسن احمد الخضيري، إدارة التغير مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، دمشق، دار الرضا للمعلومات : الطبعة الأولى ، 2003،
- روبرت كوين، التغيير مضامينه وشروطه، مجلة الإداري، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، شباط (فبراير) 2005.
- على السلمي، السلوك التنظيمي القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر.
- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002،
- دو قلاص سميث، إدارة تغيير الأفراد المبادئ والاستراتيجيات والرؤى ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي إيتراك للطباعة والنشر، 2001.
- أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية للنشر، ط7 ، القاهرة 2013
- أحمد رجب أحمد نصار ، إطار مقترح لتقييم الكفاية المعلوماتية لنظم تخطيط موارد المؤسسة للمحاسبة عن عمليات التجارة الإلكترونية بالتطبيق على بيئة الأعمال الإلكترونية المصرية ، المؤتمر السنوي الخامس كلية التجارة، جامعة القاهرة 2014
- مالكي جمال، تطبيقات الإدارة الالكترونية للأعمال في ظل المداخل الإدارية الحديثة للتغيير: دراسة تكامل إعادة هندسة الأعمال ونظم تخطيط موارد المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وتنافسية المؤسسة، جامعة الجزائر 18 نوفمبر 2015.
- أسمهان ماجدة الطاهر، مها مهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان الأردن 2011.
- المذكرات والرسائل الجامعية :**
- 4 - اسماء مروان الفاعولي، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير قسم الأعمال الإلكترونية كلية غدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012.

- 6 ديدنه كمال، اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، نوقشت وأجيزت 17 أفريل 2019.
- 5 -سراج وهيبه، المحاضرة رقم 02: مفهوم وخصائص وتخطيط موارد المؤسسة ERP، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، 2024/2025.
- كمال قاسمي: "إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، الملتقى الدولي حول - لأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08 و 09 مارس 2005
- 23 - ميهوب، تمام، أثر البيئة التنظيمية على الاستعداد التنظيمي للتغيير في الجامعات الحكومية السورية. رسالة دكتوراه جامعة طرطوس، سوريا، 2018.
- 27 - شائعة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة - سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2006.
- 31 - سين رحيم التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، 12-13 ماي.
- المجلات :**
- 13 - الفوزان، ناصر محمد والعامري، أحمد سالم (1997م) مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/العدد 3.
- 15 - اللوزي، موسى سلامة (1997م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2.
- 17- خالد بن سعد السحم ، إدارة التغيير، محلة القافلة العدد مجهول، البلد مجهول مارس - أفريل 1998.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1 - Dezdar.A and Ainin.A, Examining ERP Implementation Success from a Project Environment Perspective, Business Process Management Journal,
- 2 choisir et mettre en œuvre un ERP, Livre blanc
- 3Tawhid Chtioui, ERP: LES EFFETS D'UNE NORMALISATION DES PROCESSUS DE GESTION, Allocataire Moniteur, Centre de Recherche Européen en Finance et en Gestion, Université Dauphine, Paris,
- 4 - JEAN LOUIS, manager avec les ERP(architecture orientée services), (SOA), éditions d'organisation, en France, mars 2008
- Reix, Robert, Systèmes d'information et management des organisations, 4ème édition, Vuibert, Paris
- 5 - Mejia Luis R. Gomez, Balkin, David, B., Cardy, Robert L., 2005, Management People Performance Change, 2th, Ed, McGraw-Hill, New York, USA . p 742
- 6 - Otieno, JJim Odhiambo, (2010), Enterprise Resource Planning systems Implementation and Upgrade (A Kenyan study), degree of Doctor of philosophy, School of Engineering and Information Sciences Misslesex University,
- 7 .Helena Tadinen, **Human resources management aspects of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems Projects**, Master's Thesis, Advanced Financial Information Systems, Swedish School of Economics and Business Administration, 2005.
- 8 .Jim Odhiamb o Otieno, jaune laudon, **Enterprise Resource Planning Systems Implementation and Upgrade**, Thesis Ph.D,School of Engineering and Information Sciences, Middlesex University, 2010.
- 9 . Pascal PEROTIN, **Les Progiciels de Gestion Intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle - Étude d'un cas** -, thèse Docteur in Sciences de Gestion, École Doctorale Économie et gestion, universite montpellier II , 2004.
10. Shatha Hussien Hasan Yousef, **Critical success factors in enterprise resource planning (ERP) systems implementation**, Master's Degree In Business Administration,Department of Administrative Sciences,Middle East University for Graduate Studies, 2010.

ثالثا : المواقع الالكترونية المستعملة :

1 . www.techbusiness.me/أفضل-6-أنظمة/erp

<http://www.mozn.ws/619727> .

3 . <http://alruwaished.blogspot.com/search?q=erp>

4 . <http://www.entp-dz.com/index.php/entreprise/fiche-d-identit>

5. :<http://www.enafor.dz/fiche.html>.

الملاحق

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): إستمارة الإستبانة
جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استمارة استبيان لدراسة بعنوان أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي السادة والسيدات إدارات، موظفو المؤسسة:

يشرّفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: "أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على التغيير التنظيمي- دراسة حالة " المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " ، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا كل الشكر والتقدير

السنة الجامعية 2024-2025

الجزء الأول: يتكون هذا القسم من معلومات شخصية عنك يرجى منك وضع الإشارة (X) أمام ما يناسبك:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل ☐ من 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 3- المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 1 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 5- الصفة: دائم ☐ متعاقد ☐
- 6- المنصب الوظيفي: مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس دائرة ☐ موظف ☐ رئيس مصلحة ☐

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

❖ المحور الأول المتغير المستقل: نظام ERP

الرقم	البيان	سلم المقياس
	البعد الأول: دعم الإدارة العليا	موافق محايد غير موافق
01	تظهر الإدارة العليا في المؤسسة التزاماً واضحاً تجاه مشروع ERP	
02	توفر المؤسسة أجهزة الحواسيب والخوادم الحديثة لاستخدام نظام ERP	
03	تتابع الإدارة العليا في المؤسسة تقدم مراحل تنفيذ نظام ERP	

قائمة الملاحق

			بشكل مستمر	
			تظهر الادارة العليا في المؤسسة دعما فعليا لفريق العمل المسؤول عن تطبيق نظام ERP	04
			تسعى الادارة العليا الى ازالة المعوقات التي قد تؤثر على نجاح ERP	05
غير موافق	محايد	موافق	البعد الثاني: إعادة الهندسة	
			كل افراد وعمال المؤسسة مستعدون للتغيير الذي سيأتي مع تطبيق نظام ERP	06
			قامت المؤسسة بإعادة تصميم عملياتها بما يتناسب مع نظام ERP	07
			ساهم نظام ERP في تحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسة	08
			استفادت المؤسسة من خبرات استشارية خارجية لإعادة هندسة عملياتها قبل تنفيذ نظام ERP	09
غير موافق	محايد	موافق	البعد الثالث: دعم المورد	
			يتجاوب مورد نظام ERP مع احتياجات المؤسسة بشكل فعال	10
			لدى المؤسسة قناة تواصل فعالة مع مورد نظام ERP لحل المشكلات	11
			يساهم دعم المورد في تقليل الاعطال الفنية التي قد تواجهها المؤسسة اثناء استخدام نظام ERP	12
			تلقت المؤسسة تدريباً كافياً من قبل مورد النظام لضمان الاستخدام الامثل لنظام ERP	13
غير موافق	محايد	موافق	البعد الرابع: التدريب	
			تعمل المؤسسة على توفير برامج تدريبية كافية لاستخدام نظام ERP فعال	14
			تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين قبل بدء في استخدام نظام ERP	15
			تشجع المؤسسة الموظفين على حضور دورات تدريبية خاصة بنظام ERP	16
			توفر المؤسسة مواد تدريبية واضحة ومناسبة لفهم نظام ERP	17
			تشجع المؤسسة على تبادل الخبرات بين الموظفين فيما يخص استخدام نظام ERP بعد التدريب	18
غير موافق	محايد	موافق	البعد الخامس: الاتصال الداخلي	
			تحرص المؤسسة على وجود قنوات اتصال واضحة بين جميع الاطراف المعنية بنظام ERP	19
			تتواصل المؤسسة بشكل فعال مع الموظفين خلال جميع مراحل تطبيق نظام ERP	20
			تسعى المؤسسة الى توفير بيئة تواصل ايجابية تدعم الافكار والملاحظات حول نظام ERP	21

قائمة الملاحق

22	تضمن المؤسسة ان يكون هناك تدفق مستمر للمعلومات بين الادارة العليا وفريق تنفيذ نظام ERP		
----	--	--	--

❖ المحور الثاني المتغير التابع: التغيير التنظيمي

الرقم	البيان	سلم المقياس		
	البعد الاول: التغيير في الهيكل التنظيمي	موافق	محايد	غير موافق
23	تطبيق نظام ERP سمح بتقليص مستويات التسلسل الإداري مما سهل عمليات التواصل واتخاذ القرار			
24	ساهم نظام ERP في توحيد الإجراءات بين الإدارات مما عزز التنسيق وسرع انجاز المهام			
25	أدى تطبيق نظام ERP الى دمج بعض الأقسام المتشابهة وظيفيا مما قلل من الازدواجية			
26	أدى تطبيق النظام الى تحسين تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي			
	البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا	موافق	محايد	غير موافق
27	ساهم نظام ERP في احداث تغييرات في البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة			
28	ساعد نظام ERP في تقليل الأخطاء البشرية من خلال الاتمته في العمليات التكنولوجية			
29	أدى تطبيق نظام ERP الى تمكين المنظمة من الاستفادة من تقنيات جديدة مثل الحوسبة السحابية في معالجة البيانات والعمليات التكنولوجية			
30	ساهم نظام ERP في تعزيز التكامل بين الأنظمة التكنولوجية المختلفة داخل المؤسسة مما أتاح تدفق البيانات بشكل اكثر سلاسة وفعالية			
	البعد الثالث: التغيير في الثقافة التنظيمية	موافق	محايد	غير موافق
31	ساهم نظام ERP في رفع درجة انتماء الموظفين للمؤسسة من خلال وضوح الأهداف			
32	عزز نظام ERP في تقوية ثقافة الشفافية في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال تقديم بيانات وتقارير شاملة			
33	أدى نظام ERP الى خلق ثقافة تنظيمية تدعم التطوير المستمر وتبادل المعرفة بين الافراد والاقسام			
34	اسهم نظام ERP الى تحسين التفاعل بين الموظفين مما ساعد على بناء ثقافة العمل الجماعي			
35	ساهم نظام ERP في تغيير ثقافة التنظيم داخل المؤسسة نحو مزيد من الانفتاح والشفافية في سير العمل			
	البعد الرابع: التغيير في المورد البشري	موافق	محايد	غير موافق
36	أدى نظام ERP الى تحسين مهارات المورد البشري في التعامل			

قائمة الملاحق

			مع البيانات الرقمية وتحليلها	
37			ساهم وعي المورد البشري بأهمية نظام ERP في تسهيل عملية اتخاذ القرار	
38			عزز نظام ERP الى تحسين التواصل بين المورد البشري داخل المؤسسة مما أدى الى بيئة عمل أكثر تنسيقا	
39			ساعد تطبيق نظام ERP في تخفيف العبء الإداري عن المورد البشري وزيادة التركيز على المهام الرئيسية	

الملحق رقم (02) : معاملات ألفا كرومباخ لأبعاد ومحاور الاستبيان

Statistiques de fiabilité دعم الإدارة العليا	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	5

Statistiques de fiabilité إعادة الهندسة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	4

Statistiques de fiabilité دعم المورد	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	4

Statistiques de fiabilité التدريب	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	5

Statistiques de fiabilité الاتصال الداخلي	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	4

Statistiques de fiabilité التغيير في الهيكل	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	4

Statistiques de fiabilité التغيير في التكنولوجيا	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	4

Statistiques de fiabilité التغيير في الثقافة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	5

Statistiques de fiabilité التغيير في المورد البشري	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	4

قائمة الملاحق

Statistiques de fiabilité

المحور الأول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	22

Statistiques de fiabilité المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	17

Statistiques de fiabilité الاستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	39

الملحق رقم (03) خصائص عينة الدراسة

Statistiques

		SEX	Age	Niv	Exp	Type Fon	Fon
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0

SEX

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	80,0	80,0	80,0
	أنثى	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	12	30,0	30,0	30,0
	سنة 40 الى 30 من	19	47,5	47,5	77,5
	سنة 50 الى 41 من	5	12,5	12,5	90,0
	سنة 50 أكثر من	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Niv

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	10,0	10,0	10,0
	جامعي	34	85,0	85,0	95,0
	دراسات عليا	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Exp

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	25,0	25,0	25,0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	37,5	37,5	62,5
	من 11 إلى 15 سنة	9	22,5	22,5	85,0
	أكثر من 15 سنة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Type Fon

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	39	97,5	97,5	97,5
	متعاقد	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fon

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس دائرة	1	2,5	2,5	2,5
	موظف	37	92,5	92,5	95,0
	رئيس مصلحة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد

Statistiques descriptives : دعم الإدارة العليا

	N	Moyenne	Ecart type
تظهر الإدارة العليا في المؤسسة التزاما واضحا بجاه مشروع ERP	40	2,85	,483
توفر المؤسسة أجهزة الحواسيب والحواد المادية ثمة لاستخدام نظام ERP .	40	2,90	,379
تتابع الإدارة العليا في المؤسسة تقدم مراحل تنفيذ نظام ERP بشكل مستمر	40	2,87	,463
تظهر الإدارة العليا في المؤسسة دعمًا فعليًا لبقا لعملا المسؤولة عن تطبيق نظام ERP	40	2,85	,427
تسعى الإدارة العليا إلى تعزيز المبادرات التي قد تؤثر على نجاح ERP	40	2,72	,452
دعم الإدارة العليا	40	2,8400	,32090
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives : إعادة الهندسة

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

قائمة الملاحق

كلافر ادو عمال المؤسسة مستعدون للتغيير الدينامي لم تعطي بيئة ERP نظام	40	1,90	,304
قامت المؤسسة بتجريب عدة تصاميم لعملياتها بما يتناسب مع نظام ERP	40	1,93	,267
فيمتحن كفاءة العمليات داخل المؤسسة ERP ساهم نظام	40	1,92	,267
استفادت المؤسسة من خبرات استشارية خارجية لإعادة هندسة ERP ملياتها قبل تنفيذ نظام	40	1,88	,335
إعادة الهندسة	40	1,9063	,24474
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives : دعم المورد

	N	Moyenne	Ecart type
يتجاوز المورد نظام ERP مع احتياجات المؤسسة بشكل فعال	40	2,03	,480
لدى المؤسسة تقنيات واصل فعال لمعمور نظام ERP لحل المشكلات	40	1,93	,267
يساهم دعم المورد بدرجة قليلة لا عطاء التقنية التي قد تحتاجها المؤسسة سواء أثناء استخدام نظام ERP	40	1,92	,267
تلقوا المؤسسة تدريبا كافيا لمعمور النظام لضمان الاستخدام لا مثل لنظام ERP	40	1,90	,379
دعم المورد	40	1,9437	,26847
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives : التدريب

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل المؤسسة على توفير برامج تدريبية كافية لاستخدام نظام ERP فعال	40	2,95	,221
تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين قبل بدء استخدام نظام ERP	40	2,93	,350
تشجع المؤسسة الموظفين على حضور دورات تدريبية خاصة بـ ERP نظام	40	2,85	,483
توفر المؤسسة مواد تدريبية مناسبة لفهم نظام ERP	40	2,85	,483
تشجع المؤسسة على تبادل الخبرات بين الموظفين فيما يخص استخدام بعد التدريب ERP النظام	40	2,85	,427
التدريب	40	2,8850	,31342
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives : الاتصال الداخلي

	N	Moyenne	Ecart type
تحرص المؤسسة على وجود قنوات اتصال واضحة بين جميع الأقسام المعنية بنظام ERP	40	2,85	,483

قائمة الملاحق

تتواصل المؤسسة بشبكة كلفة المعاملات في مختلف الإدارات لجمعها احتياطياً	40	2,88	,404
نظام ERP			
تسعى المؤسسة لتوفير بيئة عمل إيجابية تدعم الأفكار والملاح	40	2,88	,463
نظام ERP			
تضمن المؤسسة أن تكون هناك تدفقات مستمرة للمعلومات بين الإدارات العليا	40	2,82	,446
و في تنفيذ نظام ERP			
الاتصال الداخلي	40	2,8563	,41172
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives : التغيير في الهيكل التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type
تطبيق نظام ERP	40	2,75	,588
سمحت تقنيات مستويات التسلسل الإداري مما سهّل عمليات التواصل			
خاذا القرار			
ساهم نظام ERP	40	2,63	,740
في توحيد الإجراءات بين الإدارات مما عزز التنسيق وسرّع إنجاز المهام			
م			
أدّى تطبيق نظام ERP	40	2,77	,577
البدء بمجموعة الأقسام المتشابهة وظيفياً مما قلل من الأخطاء			
أدّى تطبيق النظام لتحسين تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي	40	2,67	,694
التغيير في الهيكل التنظيمي	40	2,7063	,48001
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives: التغيير في التكنولوجيا

	N	Moyenne	Ecart type
ساهم نظام ERP	40	2,93	,350
في إحداث تغييرات في البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة			
سأعند نظام ERP	40	2,85	,483
في تقليل الأخطاء البشرية من خلال أتمتة العمليات التكنولوجية			
أدّى تطبيق نظام ERP	40	2,85	,483
التمكن من المنظمة من الاستفادة من تقنيات جديدة مثل الحوسبة السحابية			
في معالجة البيانات والعمليات التكنولوجية			
ساهم نظام ERP	40	2,85	,427
في تعزيز التكامل بين الأنظمة التكنولوجية المختلفة داخل المؤسسة			
مما أتاح تدفق البيانات بشكل أكثر سلاسة وفعالية			
التغيير في التكنولوجيا	40	2,8688	,37548
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives : الثقافة التنظيمية

N	Moyenne	Ecart type
---	---------	------------

قائمة الملاحق

ساهم نظام ERP فير فعدرجة انتماء الموظفين للمؤسسة من خلال وضوح الأهداف ف	40	1,90	,304
عزز نظام ERP فيتقوية ثقافة الشفافية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال التقديم ببيانات وتقارير شاملة	40	1,95	,316
أدب نظام ERP الخلق ثقافة تنظيمية تدعم التطوير المستمر وتبادل المعرفة بيننا لأفراد الأقسام	40	1,95	,316
اسهم نظام ERP التحسينات على بيئة الموظفين مما ساعد على بناء ثقافة العمل الجماعي	40	1,88	,335
ساهم نظام ERP فيتغيير ثقافة التنظيم داخل المؤسسة نحو مزيد من الانفتاح والشفافية في العمل	40	1,97	,357
التغيير في الثقافة التنظيمية	40	1,9300	,25033
N valide (liste)	40		

التغيير في المورد البشري : Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أدب نظام ERP التحسينات على أداء التعامل مع البيانات الرقمية وتحليلها	40	2,85	,533
ساهموا على أفراد بأهمية نظام ERP فيتسهل عملية اتخاذ القرار	40	2,90	,304
عزز نظام ERP التحسينات على أصليتنا لأفراد داخل المؤسسة مما أدى إلى زيادة عمل أكثر تنسيقاً	40	2,55	,714
ساعدت تطبيق نظام ERP فيتخفيف العبء الإداري على أفراد وزيادة التركيز على العمل هاما لرئيسية	40	2,78	,577
التغيير في الأفراد	40	2,7688	,40584
N valide (liste)	40		

الملحق رقم (05) معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمستقل

Corrélations		التغيير التنظيمي	دعم الإدارة العليا	إعادة الهندسة	دعم المورد	التدريب	الاتصال الداخلي
	ي						
التغيير التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,825**	,848**	,798**	,912**	,896**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
دعم الإدارة العليا	Corrélation de Pearson	,825**	1	,931**	,890**	,914**	,947**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
إعادة الهندسة	Corrélation de Pearson	,848**	,931**	1	,942**	,892**	,944**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
دعم المورد	Corrélation de Pearson	,798**	,890**	,942**	1	,835**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
التدريب	Corrélation de Pearson	,912**	,914**	,892**	,835**	1	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
الاتصال الداخلي	Corrélation de Pearson	,896**	,947**	,944**	,896**	,952**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفهرس

الصفحة	البيان
IV	الإهداء.....
V	الشكر.....
VI	ملخص الدراسة.....
VII	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
	قائمة المختصرات.....
أ.ب	المقدمة.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والتغيير التنظيمي
3	المطلب الأول: الأدبيات النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
3	الفرع الأول: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
6	الفرع الثاني: أسباب تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
6	الفرع الثالث: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة و أنواعه
10	الفرع الرابع: أهم الشركات الموردة لنظام تخطيط موارد المؤسسة
12	الفرع الخامس : مزايا وعيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
13	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي
13	الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي :
15	الفرع الثاني : مفهوم إدارة التغيير
16	الفرع الثالث : أهمية التغيير
17	الفرع الرابع : حتمية التغيير وأسبابه
20	الفرع الخامس : مصادر التغيير ومجالاته

الفهرس

27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لنظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيير التنظيمي :
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع
27	الفرع الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
31	الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
33	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها
33	الفرع الأول : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
34	الفرع الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
37	تمهيد:
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة :
38	المطلب الأول: طريقة الدراسة
38	الفرع الأول :مجتمع وعينة الدراسة
39	الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
48	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
48	الفرع الأول : عرض النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
55	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
55	الفرع الأول : اختبار الفرضيات
66	الفرع الثاني : مناقشة وتفسير النتائج
70	خلاصة الفصل :
72	الخاتمة
75	قائمة المراجع
79	الملاحق
90	الفهرس