



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

## أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في أداء المؤسسة

تقرير تربص مدرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن تومي إيمان

من إعداد الطلبة:

لعيدي جبرائيل

بن تومي عبد السلام

الصفة	الجامعة	الأستاذ:
رئيسا	جامعة برج بوعريريج	عزوز منير
مشرفا	جامعة برج بوعريريج	إيمان بن التومي
ممتحنا	جامعة برج بوعريريج	لولهي ريمة

السنة الجامعية 2022/2021

## الملخص:

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

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

الكلمات المفتاحية: نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، أداء المؤسسة؛ SAP.

## Summary:

This research aims to study the impact of the ERP system on its performance by conducting an interview with a functional consultant in the ERP system. The performance of the institution, as for the second part, it was represented in the practical side, in which the reality of the application of SAP in the field of distribution and supply in the pharmaceutical and pharmaceutical sectors was examined and its contribution to raising the performance of the institution.

To reach this goal, the descriptive analytical method was relied on, and the interview was employed as a main research tool, as it was conducted with the company's consultant in the field of study.

**key words** Enterprise Resource Planning System, Enterprise Performance, SAP.

# شكرو وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِنِعْمَتِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

حَالًا تَرْضَاهُ وَأَخِطُبِي بِرَحْمَتِكَ فِي مِحْرَابِكَ الصَّالِحِينَ »

الآية - 19 - من سورة النمل.

الحمد لله نحمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها أنه وفقنا في إتمام

هذا العمل وكان فضله علينا عظيما.

وعرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل والفناء الخالص والتقدير الصادق إلى كل من

ساعدنا على انجاز هذا العمل وأخص بالذكر

الأستاذة المشرفة: د. بن تومي إيمان

ونتوجه بجزيل الشكر الى المستشار المعتمد من طرف فرع شركة SAP في الجزائر السيد ع-ح على ما قدمه

لنا من معلومات وارشادات

كما لا يفوتنا في الأخير أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إعداد هذا العمل ولو بكلمة طيبة

وابتسامة صادقة

# إِفْرَادٌ

إلى معلم البشرية ومنبع العلم سيدنا محمد (ﷺ)

إلى من أَرْضَعْتَنِي الحُبَّ والحنان.. إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

والدتي الحبيبة

إلى قدوتي في الحياة أبي العزيز

إلى كل إخواني

إلى كافة الأهل والأحباب دون إستثناء

إلى من عرَفْتَهُ كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم

زملائي الأعزاء

جبرائيل العيدي

# إِعْرَابِي

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين.. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من منحني الحب والعطف والحنان وشاركتني الفرح والأحزان، إلى من تعجز الكلمات عن وصفها إلى أُمي الحنون أطال الله في عمرها.

إلى رمز العطاء الذي أعطى ومازال يعطي، إلى الذي أرشدني في الصغر ومازال ينصحنني في الكبر وحثني على العلم والاجتهاد إلى أبي العزيز، أدام الله عليك نعمة الصحة.

إلى من رافقاني منذ الصغر أخواتي وأخي وفقهم الله.

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير أصدقائي.

بن تومي عبد السلام

# الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	التشكرات
-	الإهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
أ-ذ	مقدمة
30-1	الفصل الأول: التأسيس النظري لنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول نظام تخطيط موارد المؤسسة
8-3	المطلب الأول: مفهوم تخطيط موارد المؤسسة، خصائصه ومكوناته.

10-8	المطلب الثاني: مميزات وعيوب تخطيط موارد المؤسسة
17-10	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وعوامل نجاحه
17	المبحث الثاني: استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة
22-18	المطلب الأول: اسباب الاستخدام وتحديات تشغيله
27-23	المطلب الثاني: مصادر توريد برمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة
29-27	المطلب الثالث: تكاليف استخدام النظام وطرق تنفيذه
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني: التأصيل النظري لأداء المؤسسة
32	تمهيد
33	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
37-33	المطلب الاول: مفهوم الأداء ابعاده ومكوناته
42-37	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه



44-42	المطلب الثالث: تعريف قياس الأداء وكيفية قياسه وأهميته
45	المبحث الثاني: تقييم الأداء
47-45	المطلب الاول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
50-47	المطلب الثاني: أنواع تقييم الأداء
54-50	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء والصعوبات التي تواجه تقييم أداء العاملين
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم مؤسسة "SAP" محل الدراسة
59-58	المطلب الأول: التعريف بشركة SAP وبداية ظهوره
65-59	المطلب الثاني: المنتجات والخدمات التي تقدمها شركة SAP
67-65	المطلب الثالث: مزايا نظام SAP والية عمله

67	المبحث الثاني: تأثير تخطيط موارد المؤسسة على أدائها) حالة SAP في مجال التوزيع ( الصيدلاني )
68-67	المطلب الأول: تأثير تخطيط موارد المؤسسة على أدائها) حالة SAP في مجال التوزيع الصيدلاني) عرض ومناقشة نتائج المقابلة
75-68	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج المقابلة
76	خلاصة الفصل
-77	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
ج	عوامل فشل استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة	01
ج	الصعوبات التي تواجه تنفيذ مشروع نظام ERP	02
ج	الإختلافات بين قياس الأداء التقليدية والمطورة	03

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
ج	سلسلة التوريد supply chain management (SCM)	02
ج	مكونات نظام تخطيط موارد المنشأة	03

ح	نظام إدارة المشروع ERP	04
ح	العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنشأة	05
ح	أسباب استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة سنة 2018	06
ح	أكثر الشركات بيعاً لنظام erp في العالم خلال 2018	07
ح	رسم بياني يمثل نسبة تكاليف PRE من الإيرادات السنوية للشركات محل الدراسة	08
ح	الشكل رقم (9): أنواع الأداء	09
ح	طريقة الإدارة بالأهداف	10
ح	كيف يصبح الأداء غير متناسق بسبب النقص أو العجز والتلوث	11

مقدمة

## مقدمة:

شهد العالم المعاصر العديد من التغيرات في جميع الميادين، كما شهدت المؤسسات حركة متسارعة لاستحداث طرق جديدة للنمو والتوسع بسبب المنافسة ويعود ذلك إلى ثورة المعلومات التي أحدثتها التطورات التكنولوجية التي تسببت في تعقيد بيئة أعمال المؤسسة مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى استخدام أنظمة معلومات متطورة تناسب متطلبات الزبائن وتزيد من ربحيتها وتحسين أدائها فمنذ ظهور هذه الأنظمة في سنوات الخمسينات فقد أثبتت فعاليتها في مجال الأعمال بسبب قدرتها على معالجة وتخزين كميات هائلة من المعلومات والبيانات لتصبح من أهم أدوات الإدارة الحديثة،

حينها توجه الاهتمام إلى نظم المعلومات لتصبح المورد الرئيسي للقوة الاقتصادية في المجتمعات.

يعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من أحدث الأنظمة فقد بدأ ظهوره خلال ستينات القرن الماضي الذي يعمل على توفير التكامل، الذي يعد الأساس في تطبيق تقنية المعلومات، حيث بدأ تحديدا بالاهتمام بإدارة المستودعات وخطط الإنتاج كما مر على سلسلة من التعديلات التي ساهمت في تطويره.

إن المؤسسات بمختلف مجالاتها تعمل على استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كبرمجة مصممة لخلق تكامل بين الأنشطة والذي بدوره يسهل لمتخذي القرار الحصول على المعلومات والبيانات لمختلف الأقسام بسهولة وبسرعة مع توفر الدقة والتوقيت المناسب، فنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يهدف إلى توحيد العمليات المالية وغير المالية وتخفيض التكاليف وكما يزيد من الكفاءة التشغيلية والفعالية ويساعد في ارتباط كافة الإدارات مع بعضها البعض من خلال قاعدة بيانات مركزية واحدة.

حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها فهي بحاجة إلى تحسين أدائها الذي يعتبر عملية لانهاية لها باعتبار أن المنظمة تسعى دوما لتقديم الأفضل مع تلبية حاجات الزبائن في ظل السيطرة المطلقة لمنطق البقاء للأقوى ولكي تتجنب المؤسسة الفشل يجب عليها التركيز على ثلاث أبعاد مهمة تتمثل في: الإدارة، التميز في المنتجات، الإنتاجية وقد تختلف أهداف المؤسسة وتتعدد إلا أنه بصفة عامة تسعى إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية التي لا تتحقق إلا إذا كان هناك تسيير فعال في المؤسسة ومن أجل تحقيقه لا بد من وجود نظام تخطيط موارد (ERP) فعال.

## إشكالية الدراسة

سنحلل في هذه الدراسة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في أداء المؤسسة، وهذا من خلال طرح الإشكالية الآتية:

- كيف يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على أدائها؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تستخدم المؤسسة محل الدراسة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؟
- هل تركز المؤسسة محل الدراسة على تحسين أداؤها؟
- هل توجد علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وأداء المؤسسة؟
- هل يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على أداء المؤسسة؟

#### ❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤل الرئيسي تطرح الفرضية الرئيسية التالية :

- يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على أداء المؤسسة بشكل جيد.

#### ❖ الفرضيات الفرعية:

- تستخدم المؤسسة محل الدراسة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؛
- تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحسين أداؤها؛
- نعم توجد علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وأداء المؤسسة؛
- نعم يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على أداء المؤسسة؛

#### أهمية الدراسة:

- التعرف على مدى العلاقة التفاعلية وقوة التأثير المتبادل بين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ومدى تأثيره على الأداء، وتدعيم الوضعية التنافسية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، واكتساب الميزة التنافسية المستدامة.
- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة.
- حدائته من جهة والندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية.
- توضيح مدى الحاجة الماسة للمؤسسات لنظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الأداء بالمؤسسة.

- الدور الذي يلعبه نظام تخطيط موارد المؤسسة ومالا من ايجابيات وجب الاهتمام با داخل المؤسسات كأداة فعالة لارتقاء المؤسسة.
- تضيي هذه الدراسة معلومات جديدة من نوعها لقائمة دراسات الجامعة حيث لا تزال المكتبة الجامعية بشكل خاص تفتقر إلى معلومات في موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة.
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في المؤسسات من خلال توفير الجهد والمال، وكذلك حفظ رأس المال الفكري لدى الخبراء من خلالها ومساعدة الذي لا يملكون الخبرة على القيام بمهامهم بصفة الخبير بالإضافة إلى تبرير القرارات التي يتم اتخاذها مما يزيد دقة النتائج في ظل وجود حالة من عدم التاكيد.

### ❖ اسباب اختيار الموضوع الدراسة:

تم اختيار الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

- الاهتمام الشخصي بالدراسات والمواضيع المتعلقة بنظم دعم القرار.
- القيمة العلمية للموضوع.
- نقص الدراسات التي تناولت موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة ومحدوديتها.
- الدراسات المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة على مستوى الكلية نادرة أو معدومة.
- متابعة ما توصل له الباحثون حول موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة وما له من أهمية وتأثير على أداء المؤسسة.
- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص.
- يعد موضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة من أهم التقنيات التي تطمح المؤسسات إليها.

### ❖ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة SAP بالمنطقة الصناعية برج بوعرييج.

الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2021-2022.

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة التأثير الذي يلعبه نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء بمؤسسة SAP.



الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي الإدارة بمؤسسة كوندور.

### ❖ هيكل الدراسة:

بناء على طرح الإشكالية وأهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظري وآخر تطبيقي، الفصل الأول والثاني تطرقنا فيه الى الجانب النظري للدراسة، أما في الفصل الثالث فسنحاول تسليط الضوء على الدراسة الميدانية محاولين بذلك إسقاط ما تم طرحه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لمؤسسة "SAP".

### ❖ صعوبات الدراسة:

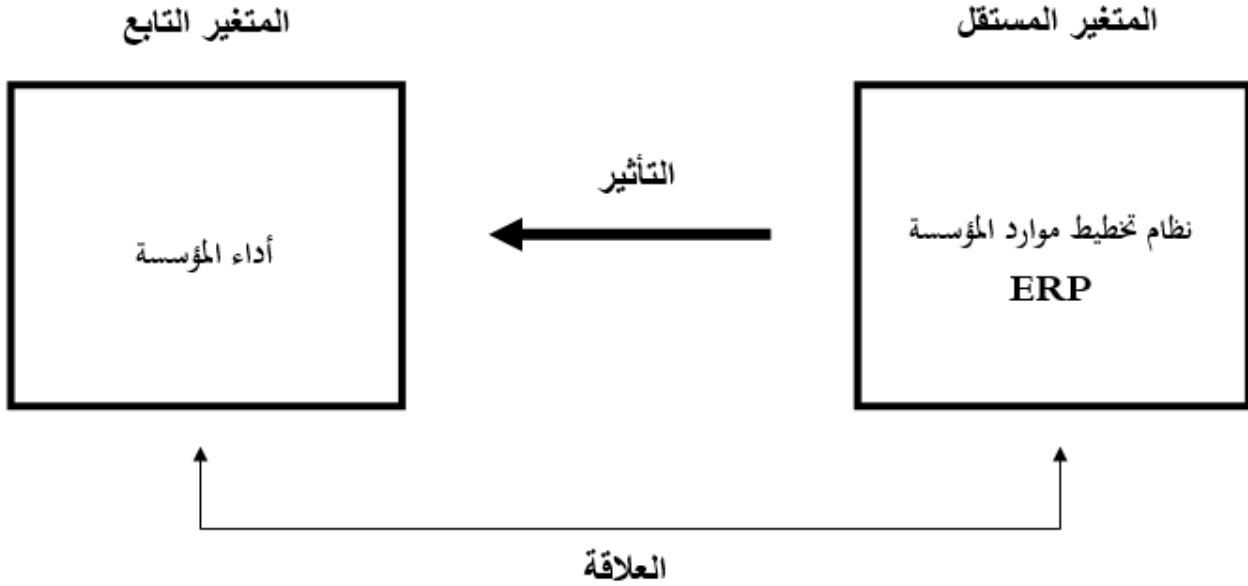
لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها يكمن فيما يلي:

- قلة وندرة المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع، خاصة على مستوى المكتبة الجامعية؛
- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة والمتعلقة بالموضوع وخاصة الأجنبية منها وارتفاع تكلفتها للغة العربية؛
- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بدراسة ميدانية؛

### ❖ نموذج الدراسة:

يوضح نموذج الدراسة الفكرة الأساسية للبحث أي علاقات الارتباط والتأثير بين متغير البحث المستقل " لنظام تخطيط موارد المؤسسة " والمتغير التابع " أداء المؤسسة " والنتيجة المتوقعة هي توضيح الأسهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

❖ الدراسات السابقة

❖ الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة القيسي (2005) بعنوان مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات في الجامعات الأردنية العامة:

❖ هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة، إذ أجريت الدراسة على عينة تكونت من ( 410 ) فرد من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنظمة المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة جاءت على مستوى عالٍ من الكفاءة ولكل المجالات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية ومستوى الأداء الإداري في هذه الجامعات.

### ❖ دراسة الكساسبة (2007) بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية أداء مؤسسة المناطق الحرة الأردنية خلال الفترة 1996-2005 من خلال الوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسسة المناطق الحرة والتغير فيها خلال السنوات 1996-2005، والكشف عن طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكفاءة الأداء، وقد عرف الباحث من خلال دراساته السابقة للأداء المؤسسي بأنه مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع، وقد استنتج الباحث بأن أداء المؤسسات ذو أبعاد متعددة ويتم الحكم عليه من قبل أطراف عديدين من داخل المؤسسة وخارجها ولذلك يتطلب الرجوع إلى مؤشرات أكثر شمولية ليتم من خلالها الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة واستنتج أيضا من أهمية استخدام مؤشرات قياس الفعالية لقياس الأداء المؤسسي.

### ❖ دراسة (الفاعوري، 2012) بعنوان تأثير فعالية تخطيط موارد المشروع نظم تخطيط موارد المنظمة على تيمو الأداء المؤسسي: دراسة تجريبية في أمانة عمان الكبرى:

الغاية الرئيسية لهذه الدراسة هي الكشف عن تأثير فعالية نظم تخطيط موارد المنظمة على تحقيق أداء مؤسسي متميز في أمانة عمان الكبرى، وشملت عينة الدراسة الدائرة المالية في أمانة عمان الكبرى من مستخدمي نظام تخطيط موارد المنظمة. أشارت أهم نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة بالدليل الإحصائي بين فعالية نظم تخطيط موارد المنظمة (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم) وتأثيرها الموحد على تميز أداء أمانة عمان الكبرى وجرى إعداد استبيان وتوزيعه على الأعضاء المشاركين في هذه الدراسة.

### ❖ الدراسات باللغة الأجنبية

### ❖ Organizationl بعنوان (Nicolaou & Bhattacharya, 2006) دراسة performance effects of ERP system usage The impact of post – implementation changes

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة على الأداء المؤسسي، كما هدفت إلى الكشف عن أثر الأداء المالي طويل الأجل على إصدارات أنظمة تخطيط موارد المنظمة وتعزيزاتها وترقياتها وتحولاتها بالنسبة للشركات التي قامت بتبني استخدام أنظمة تخطيط موارد المنظمة، وقد تم تعزيز هذه الدراسة لاستخدام خليط من نتائج الدراسات التي عنيت باختبار الآثار النمالية لنظم تخطيط موارد المنظمة. أجريت الدراسة على عينة تكونت من (247) شركة في نيكولاو، وأشارت النتائج إلى أن التغييرات اللاحقة في نظم تخطيط موارد المنظمة تساعد في العادة في حل قضايا التنفيذ التي تؤثر على استخدام ونجاح استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، كما تشير النتائج إلى ضرورة زيادة وعي

المنظمات بأهمية أنظمة تخطيط موارد المنظمة وأثرها على فاعلية أداء وسير العمليات فيها إذ أن ذلك يساعد المنظمة في تحقيق قدر أكبر من الأهداف مقارنة بغيرها.

❖ **Ahmed et, al.(2006) "Resistance To Change And ERP Implantation Success: The Moderating Role Of Change Management Initiatives."**

هدفت الدراسة في بحث أثر مقاومة التغيير وإنجاح أنظمة تخطيط الموارد في ضوء الإدارة الحديثة وأثرها على رضا مستخدمين نظام تخطيط موارد المنظمة، تتضمن منهجية البحث استخدام البيانات من 69 منظمة صناعية التي تم جمعها من خلال البريد وتحليلها إحصائياً، وقد بينت الدراسة من خلال نتائجها أن مقاومة التغيير له أثر سلبي على رضا الموظفين وبالتالي نجاح المنظمة، ومبادرة أثر التغيير من قبل إدارة الشركة له أثر إيجابي على رضا مستخدمين النظام وبالتالي نجاحه.

❖ **Exploring the effects of ERP system on Organizational performance Evidence from Finnish companies** بعنوان (Velcu, 2007) دراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر نظم تخطيط موارد المنظمة على الأداء المؤسسي في الشركات الفرنسية بالإضافة إلى اختبار أثر التغييرات الحاصلة على عمليات الأعمال على هذه الأنظمة، أجريت الدراسة من خلال عقد (14) مقابلة في شركات فرنسية متوسطة الحجم تستخدم أنظمة تخطيط موارد المنظمة بهدف قياس مزايا استخدام هذه الأنظمة وتأثيرها على أداء المنظمة. خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على العلاقة بين كيفية تحفيز مشاريع أنظمة تخطيط موارد المنظمة وكيف يمكن للمزايا المتوقعة الناجمة عن هذه المشاريع مساعدة المنظمات التي تستخدم نظم تخطيط موارد المنظمة، كما أكدت الدراسة على ضرورة ضبط نظم تخطيط موارد المنظمة بهدف زيادة تأثيرها في رفع مزايا المنظمات التي تنفذ نظم تخطيط موارد المنظمة.

❖ **Ifinedo (2008) Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success**

❖ هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير العوامل المؤثرة في نظم إدارة موارد المنظمة مثل: دعم الإدارة، رؤية المشروع والخبرات الخارجية، من حيث نجاح نظم تخطيط موارد المؤسسة، حيث جرى تصميم نموذج تصوري وصياغة الفرضيات ذات العلاقة، أجريت الدراسة على مجموعة من الاستطلاعات في بلدين من شمال أوروبا واستعملت تقنيات تصميم المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات، وجدت هذه الدراسة ثلاثة عوامل مؤثرة إيجابياً على نجاح نظم

تخطيط موارد المنظمة، كما تؤكد النتائج على الأهمية النسبية لنوعية الخبرات والاستشارات على العاملين الآخرين المتعلقين بمبادرات نظم تخطيط موارد المؤسسة.

# الفصل الأول:

التأصيل النظري لنظام تخطيط موارد

المؤسسة

تمهيد:

إن تطور الإقتصادي، التكنولوجي، السياسي والإجتماعي المعاصر أدى الى تعقيد وتطور مجالات وانشطة المؤسسات مما قام بزيادة حاجة المؤسسة لتحقيق التناسق في تسيير الوظائف ومن أجل تحقيق التناسق في تسيير الوظائف بسرعة والتغلب على القيود المفروضة على النظام القديم، كان إلزاما على الباحثين والمطورين اللجوء إلى تطبيق واستخدام نظم معلومات جديدة، وهي عبارة عن برمجيات الإدارة المتكاملة، ومعروفة بنظام تخطيط موارد المؤسسة، يسمح بالإستغلال الأمثل لهذه المعلومات، والأداء الأفضل لمواردها؛

ومن خلال هذا الفصل سنحاول الاطلاع عن عموميات حول نظام تخطيط موارد المؤسسة في المبحث الأول، ونتطرق إلى استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة في المبحث الثاني.

### المبحث الأول: عموميات حول نظام تخطيط موارد المؤسسة

تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب حيث تناولنا مفهوم تخطيط نظام موارد المؤسسة في المطلب الأول وتطرقنا في المطلب الثاني الى مميزات وعيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة وتناولنا في المطلب الثالث متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وعوامل نجاحه.

#### المطلب الأول: مفهوم تخطيط نظام موارد المؤسسة

##### أولاً: مفهوم تخطيط نظام موارد المؤسسة

- يقابله باللغة الانجليزية (ERP) Planning Resource Enterprise، ويقابله باللغة الفرنسية Progecielle de Gestion intégré (PGI)، وتعني برمجيات الإدارة المتكاملة، إلا أن المصطلح الشائع هو ERP<sup>1</sup>.

- نظام حاسوبي في المالية، والموارد البشرية، والصناعة، والتخزين، يجمع أداؤها الوظيفي في نظام موحد مفرد مقسم إلى وحدات برمجية<sup>2</sup>.

- أشار (Skok & Legge, 2002) إلى أن نظم تخطيط الموارد هي مجموعه من الأنظمة الفرعية تقوم على توحيد ودمج أنشطة الأعمال المتعددة، مثل الإنتاج والتخطيط والرقابة والمخزون مع وظيفة المحاسبة والمالية، بهدف تحسين سير إجراءاتها المالية. وفي نفس الإطار عرفت على أنها مجموعه من النظم المتكاملة التي تهدف لجمع ومعالجة وتخزين البيانات حول أنشطة الأعمال، وتقديم تقارير ومعلومات مخصصة لتمكين المدراء والأطراف الخارجيين من تقييم كفاءة وفعاليات الأعمال في المنظمات (Romney & Steinbart, 2016)<sup>3</sup>.

##### ثانياً: خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة

<sup>1</sup> نور الدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار entp، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2016، ص 222.

<sup>2</sup> جمال سعيداني، تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 المجلد 02، جامعة خميس مليانة، سنة 2016، ص 260.

<sup>3</sup> رفعت الفاعوري وآخرون، مستوى تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة وأثره في تحقيق جودة نظام المعلومات المحاسبي في القطاع الصناعي الاردني: تصورات أصحاب المصالح الداخلية، المجلة العربية للإدارة، ال مجلد الأربعون، العدد الثاني، يونيو 2020، ص 163.



على الرغم من الاختلاف في تعريف مصطلح نظام ERP عند مختلف المؤلفين إلا أنه جميع التعريفات تصب في أن نظام ERP مبني على التكامل في عمليات المؤسسة، إلا أنه لا يمكننا حصر نظام ERP في التكامل فقط، فلهذه خصائص لا بد أن يتميز بها حتى يكون هو الحل لتحسين أداء المؤسسة، نذكرها كالتالي:<sup>1</sup>

**1- المرونة:** يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات مرنا لتلبية الاحتياجات عند التغيير في نظام عمل المؤسسة مستقبلا.

**2- نموذج الوحدات المفتوحة:** يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات ذو تصميم مفتوح، وهذا يعني أن كل الوحدات التي يتكون منها النظام يمكن أن تكون متكاملة ويمكن أن تكون منفصلة عند الحاجة إلى ذلك دون أن تؤثر على الوحدات الأخرى للنظام، كذلك يجب أن يكون النظام قادرا على دعم جميع أجهزة الكمبيوتر المختلفة، التي ربما تتغير لاحقا.

**3- التكامل (الشمولية):** يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات قادرا على دعم مجموعة متنوعة من الوظائف التنظيمية داخل المؤسسة ويكون قادر على التوافق مع باقي المؤسسات.

**4- الشخصية التنظيمية خارج المؤسسة:** لا ينبغي أن يكون تخطيط موارد المؤسسات محصورة داخل المؤسسة، بل يجب أن يكون له خط تواصل ومعاملة جيدة مع المتعاملين الخارجيين.

**(5)- أداء أفضل:** يجب أن يقود نظام تخطيط موارد المؤسسات المنظمة ككل إلى أفضل الممارسات التجارية.

**6- محاكاة الواقع:** يجب على نظام تخطيط موارد المؤسسة أن يقوم بمحاكاة واقع عملية الأعمال على الكمبيوتر.

### ثالثا: مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة

يعد نظام تخطيط موارد المنشأة ERP مجموعة من الأنظمة التي تعمل معا ضمن قاعدة بيانات مشتركة وهذه الأنظمة تعتمد على طبيعة عمل الشركة والوظائف الموجودة منها.<sup>2</sup>

وستنطلق إلى أهم مكونات نظام تخطيط موارد المنشأة ERP:

#### 1- المحاسبة والمالية:

يكمن الهدف الرئيسي للمحاسبة والمالية في توفير رؤية شاملة عن حسابات المنشأة وتسجيل كافة المعاملات المحاسبية والمالية في نظام آلي متكامل يضمن دقة المعلومات المحاسبية ويوفر نظام الأتمتة لإدارة الحسابات أداة فعالة لأتمتة العمليات المالية تقوم على إجراء رقابة إدارية تتيح رؤية دقيقة، وشاملة للتقارير المالية تدعم كافة التصورات المختلفة لمتطلبات الإدارات المالية في مختلف قطاعات الأعمال مما ينعكس بصورة إيجابية على تحسين الأداء الإداري لتلك القطاعات

<sup>1</sup> Uwizeyemungu, Sylvestre (2008). **L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle : développement d'une méthodologie processuelle**. Thèse. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, p 352.- 10/09/2017

<sup>2</sup> حياة يحيى يامين، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، (الزرقاء: جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، 2015) ص 22.

ويساعد تكامل النظام لإدارة الحسابات مع كافة التطبيقات التي توفرها الأتمتة والتي تأتمت الإدارات الأخرى كالمخازن والإنتاج والنقل وغيرها على اتخاذ قرارات أفضل تتيح إمكانية وضع أسس ثابتة للمعايير المحاسبية مع وضع أطر الصلاحيات التي تضمن الالتزام بتلك المعايير مما يسمح بزيادة فعالية العمليات المالية إلى الحد الأقصى عند أدنى تكلفة.<sup>1</sup>

وتشمل الوحدة المحاسبية والمالية على المحاسبة المالية وإدارة الاستثمار وضبط التكلفة وإدارة التخزين وإدارة الأصول وضبط المؤسسة وتتضمن كذلك مراكز الكلفة ومراكز الربح والتكاليف المرتبطة بالنشاط والميزانية الراسمالية والتحليل الربحية، وبالإضافة إلى معايير أداء الشركة، وتزود وحدة المالية معطيات مالية مستمرة والتي يتم تحديثها في الوقت المحدد والتي تربط ما بين نتائج العمليات والتاثيرات المالية ويتم اظهار النتيجة المالية لكل نشاط داخلي يدعم وحدة التسويق والمبيعات والنشاطات المتعلقة بالزبائن مثل اجراءات الطلب وتهيئة المنتج او اسعار التوصيل.<sup>2</sup>

### 2- المبيعات والتسويق:

وهذا القسم كل ما يتعلق ببيع البضاعة للعملاء، وتسجيل اوامر البيع ثم شحن البضاعة وإليها ارسال الفواتير للعميل حيث بعد ادخال امر البيع نتأكد من الوضع الائتماني للعميل وتوفر البضاعة المطلوبة ثم يسجل طلب العميل اما اذا كان هذا العميل جديدا للشركة تدخل بياناته لقاعدة البيانات الرئيسية قبل ان يدخل طلب البيع اما فيما يتعلق بعملية الشحن فانه يعد جدول بالطلبات وتجهيزها لدى المخازن ثم تسجيلها بحيث يخفض المخزون وتحضر الفواتير وان تحضير الفواتير يكون في قسم الفواتير التابع لإدارة المبيعات والتوزيع حيث يعمل فواتير لجميع الشاحنات المطلوبة ويمكن هنا ان يصدر الموظف الفواتير بشكل مباشر لكل عملية شحن او يجمعها بشكل دوري بحيث يصدر فاتورة واحدة للعميل بعدد الشحنات الخاصة به وهذا يرجع للنظام المتبع في الشركة.<sup>3</sup>

### 3- ادارة العلاقات مع العملاء:

الدقة في معالجة فواتير العملاء بما ينعكس على تحسين علاقة المنشأة بعملائها ويزيد قدرتها على تحقيق التوازن بين البيع الآجل والتحصيل وتحليل أنشطة العميل من خلال توفير نظرة شاملة بمحددات متنوعة عن حالة العملية والتحليل التاريخي لبيان الوزن النسبي لكل عميل مع إمكانية الرجوع إلى المعلومات الخاصة بكل عملية حتى أدنى مستوى. إدارة حسابات العملاء تقوم على حفظ المعلومات الخاصة بالعملاء مثل (حفظ عدد غير محدود من وسائل الاتصال والتاريخ الائتماني).<sup>4</sup>

### 4- ادارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> سمير صالح محمد سليم، تحديث الأجهزة التنظيمية المحاسبية والتدقيقية طبقا للتطورات العالمية، المؤتمر العربي السنوي العام الأول واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح، جامعة الدول العربية، المنشأة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، سنة 2014، ص9.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009، ص 168.

<sup>3</sup> حياة يحيى يمين، مرجع سابق، ص 23.

<sup>4</sup> سمير صالح محمد سليم، مرجع سابق، ص 11.

وبعض المنظمات والتي عادة تمتلك المهارة التقنية لدمج المنتجات البرمجية تختار تطبيق أجزاء فقط من نظام تخطيط الموارد ثم تطور واجهات خارجية لأنظمة تخطيط الموارد الأخرى أو لغيرها من الأنظمة المستقلة من أجل احتياجاتها التطبيقية المختلفة.

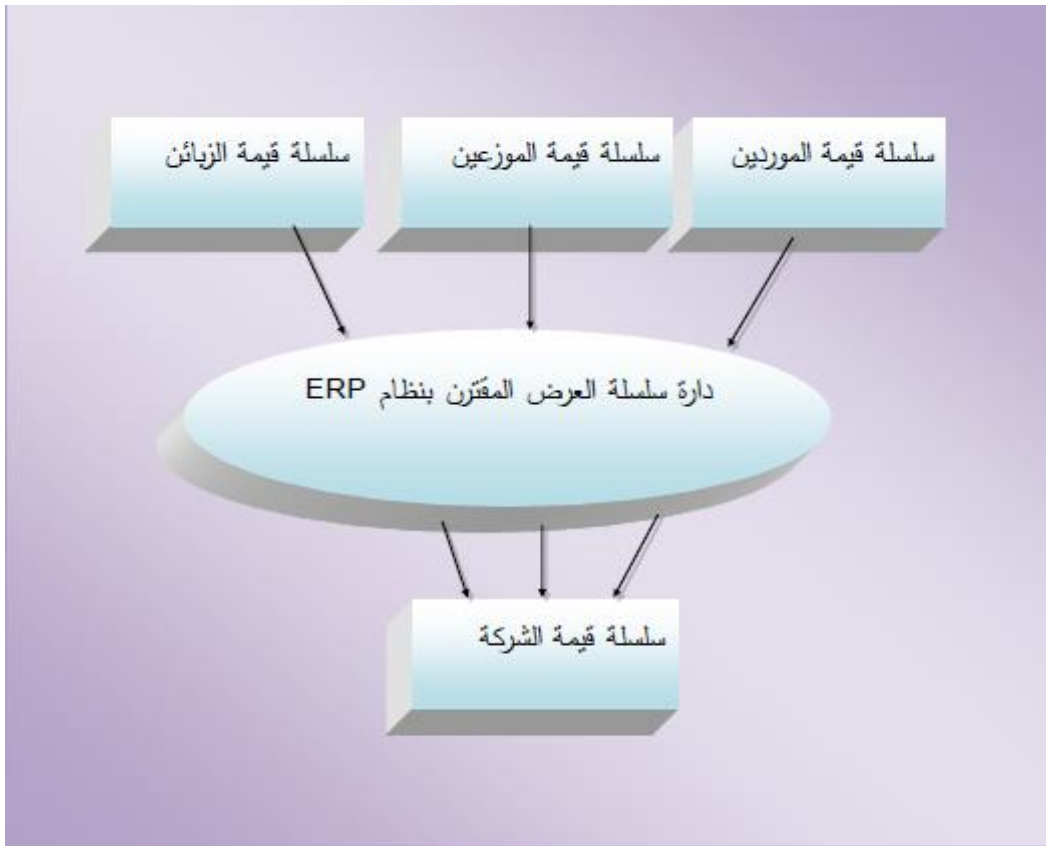
فعلى سبيل المثال تستطيع المنشأة أن تختار استخدام نظام إدارة الموارد البشرية من مورد ما، واستخدام الأنظمة المالية من مورد آخر، ثم تنشأ التكامل بين النظم ذاتها وهذا أمر شائع في قطاع تجارة التجزئة، حيث يمتلك المتجر تطبيقات منفصلة للمنتجات ومالية لنقاط البيع، ثم سلسلة من التطبيقات المتخصصة للتعامل مع متطلبات العمل مثل إدارة المخازن وقوائم الموظفين وتسويق السلع والخدمات اللوجيستية ويوفر تخطيط الموارد قاعدة بيانات مفردة تتضمن جميع بيانات التصميم البرمجية.

### 5- نظم ادارة سلسلة التوريد:

وهي شبكة معلومات تساعد الشركة على ادارة علاقاتها مع الموردين بما يعزز من قدرات الشركة على القيام بعمليات شراء المواد الخامات، وتحويل هذه المواد الى منتجات تامة وادارة المخزون، ثم توزيع وتسليم المنتجات والخدمات الى العملاء. واضح انها سلسلة من العمليات تبدأ من عملية الشراء من الموردين وتنتهي بتسليم المنتج الى العميل، وانها تصل الموردين بعمليات التصنيع في الشركة، ومراكز التوزيع وبمراكز التجزئة وبالعملاء لوفير سلع وخدمات من المورد مروراً بالشركة ومراكز التوزيع الى العميل.<sup>1</sup> ويتضح أن تلك السلسلة تمثل لب سلسلة القيمة للشركة والتي مفهومها يمكن ان يتسع ليشمل تفاعلها مع سلسلة القيم لكل من الموردو الموزع والزبون ليشكل بما يعرف نظام القيمة. ان نظام القيمة يمثل عملية التفاعل والترابط بين سلسلة قيمة الشركة مع سلاسل القيم المحيطة بها، أن الذي يعزز ذلك الترابط هو ادارة سلسلة ادارة التوريد (SCM) Supply chain management المقترن بنظام (ERP).

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، الدا الجامعية، الإسكندرية، سنة 2013، ص 362.

الشكل رقم (2): سلسلة التوريد (SCM) supply chain management



المصدر: عامر محمد سلمان، اثر تكامل erp مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، سنة 2008، ص 257.

إن ادارة سلسلة العرض supply chain management تقوم بربط جميع الاجزاء ذات الصلة في سلسلة تتضمن الموردين، الناقلين ولوجيستيه الشركة مع مزودي نظم المعلومات المتمثل (ERP) وهذا ما يمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية (بربط تلك الأنشطة بسلسلة عرضها) الامر الذي دفع مورد (ERP) بالتحرك بشكل جدي لاضافة برمجيات (SCM) الى منتجاتهم من برمجيات (ERP) ليكون الاخير أكثر تطور وكفاءة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر محمد سلمان، اثر تكامل erp مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، سنة 2008، ص 257.

الشكل رقم (3): مكونات نظام تخطيط موارد المنشأة



المصدر: احمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2013، ص461.

### المطلب الثاني: مميزات وعيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة

#### أولاً: المميزات

- 1- يساعد على توحيد كافة النشاطات والعمليات داخل الشركة ودمجها في نظام واحد وفي قاعدة بيانات واحدة تصب فيها جميع بيانات المؤسسة لتكون هي المورد الرئيسي والوحيد للبيانات ومن بعد معالجتها للحصول على المعلومات للمؤسسة ومن يتعامل معها.
- 2- توفير المعلومة الآنية والدقيقة للإدارة والتقسيمات التنظيمية وكذلك من لهم علاقة بها من خارجها.
- 3- إمكانية المشاركة في البيانات والمعلومات والحصول عليها مهنا كان مصدرها.
- 4- يساعد في الوصول الى مستوى جديد من اتمتة وتكامل عمليات الشركات وخاصة في حذف والغاء عمليات الاسهاب غير المبررة وحالات عدم الكفاءة في النظم التقليدية.

5- تمكين كل مستخدم من استخدام الشاشة المناسبة لعمله، فواجهة عمل المستخدم بالمخازن تختلف عن واجهة المستخدم في تخطيط الصيانة ولعل هذه الميزات هو ما يتعلق بما يقدمه هذا النوع من المنظومات للمديرين وصانعي القرار داخل المؤسسة.

6- القدرة على اتخاذ القرار السريع والصائب بشكل مضمون معتمدا على معلومة صحيحة وآنية وهو ما يؤدي الى تحسين عمل المؤسسة.

7- البرامج والمنظومات الفرعية قابلة للتعديل والتشكيل بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات المؤسسة وسهولة اضافة منظومات جديدة في وقت قصير.

8- بالاضافة الى ميزات الامان في نظام تخطيط موارد المؤسسات لحماية المؤسسة من الجريمة في الداخل والخارج كالتجسس الصناعي والاختلاس والتلاعبات بالبيانات وغيرها.

فعلى سبيل المثال قد يقوم بعض الموظفين عمدا بتعديل الاسعار او النسب الى نقطة اقل من نقطة التعادل من اجل احداث خلل في ارباح المؤسسة او غيرها من اعمال التخريب وبالتالي فان نظم تخطيط موارد المؤسسات يوفر عدة وظائف لتنفيذ الضوابط الداخلية لمنع اعمال من هذا النوع، وتخطيط موارد المؤسسات يتجه ايضا نحو تحسين التكامل مع انواع اخرى من ادوات امن المعلومات.<sup>1</sup>

ويرى الباحث امكانية مشاركات البيانات والحصول عليها مما يساعد في الحصول على المعلومات الصحيحة تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب لحماية المؤسسة من الجريمة في الداخل والخارج كالتجسس والاختلاس والتلاعب بالبيانات وغيرها.

### ثانيا: العيوب

1- غياب الراعي التنفيذي: بما ان تخطيط موارد المؤسسة يتقاطع مع كل الوظائف داخل المؤسسة فان التنفيذ يحتاج الى شخص له صلاحيات وسلطات لجمع كل الوظائف التنفيذية مع بعضها البعض اذا يجب ان يتواجد اشخاص يتم توجيههم وتكريسهم في اتجاه المشروع.

2- عندما تكون وجهة النظر تجاه مشروع المؤسسة على انه مجهود تكنولوجيا معلومات او انه بذل مجهود في اتجاه الامتة او المبيعات او التصنيع او سلسلة التوريد.

3- عندما لا يتوفر مدير متفرع بدوام كامل لكل الوقت من أجل تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة.

4- عدم تقدير تعقيد النظام، معرفة المتطلبات بشكل جيد.

<sup>1</sup> عبد الحكيم احمد اوحيدة، أهمية ادارة المعلومات في تخطيط موارد المؤسسة، رسالة ماجستير في الإدارة والتنظيم، غير منشورة، مصراته الاكاديمية الليبية مدرسة العلوم الإدارية، قسم الإدارة والتنظيم، سنة 2012، ص55-56.

- 5- عدم دخول الموظفين بشكل حقيقي للنظام.
  - 6- الاعتماد على شركات البرمجة والمستشارين بشكل كلي.
  - 7- تحميل البرنامج فوق المحتمل وتوقع النتائج سريعا.
  - 8- عدم الاستعانة بالمستشارين واصحاب الخبرة.
  - 9- الافتقار الى المستندات وتوثيق اجراءات التنفيذ او قصورها.
  - 10- نقص او قصور او فقدان الاتصالات الداخلية بواسطة اعلى تنفيذي فيما يتعلق بما يتضمن المشروع.<sup>1</sup>
- ويرى الباحثان عندما لا يتوفر مدير متفرع بدوام كامل لكل الوقت من اجل تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة يؤدي الى عدم دخول الموظفين الى النظام مما يؤدي الى الاهمال ويتسبب في فشل المنشأة او عدم الامام في الخبرات المنشأة.

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وعوامل نجاحه

#### أولا: متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة<sup>2</sup>

يتطلب تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات تخطيط منهجي ومسبق، لاسيما فيما يتعلق بعمليات المنظمة، ل لك يجب التشاور مع الأفراد المختصين في مثل هذه النظم من جهة، والتنسيق بين مختلف الأقسام والفروع المكونة للمنظمة من جهة أخرى، باعتبار أن تطبيق نظام ERP يتطلب تغييرا كبيرا في ممارسات وعلاقات العمل بدفءا بالأفراد ووصولاً إلى إدارة المنظمة، ذلك أن عملية التغيير تحتاج إلى أفراد مؤهلين قادرين على تدريب العاملين وتأهيلهم للتأقلم مع استخدام النظام الجديد، فقد تطرق الكثير من الباحثين إلى متطلبات تطبيق نظام ERP أو ما يعرف البعض منها بعوامل النجاح الحاسمة أو الحرجة لتنفيذ النظام، حيث يرى ( Woo ( 2007 ) أن هذه المتطلبات تتمثل في العمل الجماعي، دعم الإدارة العليا، تغيير العمليات، إدارة المشاريع، الاتصالات الفعالة، التدريب والتعليم، وذهب (Francoise (2009) إلى ابعادف من ذلك، حين ذكر في دراسته مجموعة من المتطلبات التي تتمثل في إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة التغيير، فرق العمل، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا، الرؤية الطويلة الأجل، الاتصال الفعال، إدارة المشاريع، تطوير البرمجيات، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي، مشاركة المستخدم النهائي، إدارة المعرفة، بينما أوردت دراسة (Upadhyay et al (2011) أن هذه المتطلبات تتمثل في كفاءة تنفيذ المشروع، المنتج في حذف ذاته، وجهة نظر البائع، المناخ التنظيمي، العوامل التقنية، لتأتي بعدها دراسة (Madtinos et al (2012) التي ذكرت أن متطلبات تطبيق نظام ERP في المنظمات تتمثل في كل من دعم المستشارين، نقل المعرفة، دعم الإدارة العليا، دعم المستخدمين للنظام، الاتصالات الفعالة، حل الصراعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد بسيوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2010، ص470.

<sup>2</sup> نور الدين مزهودة، مرجع سابق، ص 223-225.

<sup>3</sup> Madtinos D, Chatzoudes D, Tsairidis C, **Factors affecting ERP system implementation effectiveness**, Journal of Enterprise Information Management, V 25, N°01, 2012, P 60-70.

في حين صنف (Suganthalakshmi & Mothuvelayuthan (2012) هذه المتطلبات إلى أربع عوامل تتمثل في كل من العوامل التنظيمية، العوامل التكنولوجية، العوامل الإستراتيجية، العوامل التكتيكية، كما أتت دراسة (Dezdar (2012 على ذكر كل من دعم الإدارة العليا، إدارة المشاريع، تعليم وتدريب المستخدمين، الاتصالات، ودعم البائع، إعادة هندسة الأعمال، و قدم الشعار (2013) ست متطلبات لتطبيق نظام ERP تتمثل في دعم الإدارة العليا، الاتصالات، دعم موردي النظام، التدريب، إدارة المشروع، إعادة هندسة العمليات، أما دراسة الجليلي (2013) فقد ورد فيها أن متطلبات تطبيق النظام تتمثل في الاتصال، اختيار حزمة نظام ERP، التزام الإدارة العليا، التدريب، إدارة المنظمة للتطبيق.

مما سبق وبالرغم من وجود اختلاف كبير في متطلبات تطبيق نظام ERP، إلا أن هناك اتفاقاً حول متطلبات دعم الإدارة العليا، التدريب، الاتصال، وهو ما ستعتمده أيضا الدراسة الحالية بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المتطلبات التي تتمثل في دعم موردي النظام، إدراك فوائد النظام، التغيير وإعادة هندسة العمليات، التوافق بين نظام ERP وعمليات المؤسسة:

**- التوافق بين نظام ERP وعمليات المؤسسة:** يجب على المنظمات الاهتمام بضرورة تناسب العمليات المبنية داخل هذا النظام مع الهيكل التنظيمي لها، وكذلك ضرورة توافق العمليات المبنية في النظام مع جميع الممارسات المهنية في المنظمة، وقدرتها على تلبية الحاجة إلى التكامل بين جميع أقسام المنظمة من جهة، و تحقيق التكامل بين جميع الوظائف من جهة أخرى، وفي الأخير يجب أن تتوافق العمليات المبنية داخل النظام مع احتياجات العملية الرقابية داخل المؤسسة، باعتبار أن ذلك سيمكن أصحاب القرار من الوقوف على نقاط الضعف والقوة في كل الأنشطة والأعمال.

**- دعم موردي النظام:** إن اختيار المورد المناسب من شأنه ضمان نجاح تنفيذ النظام، خاصة إذا كانت هناك استجابة لدى موردي النظام لمتطلبات واستفسارات المنظمة المتعلقة بتطبيق النظام من جهة، ولديهم الكفاءة التقنية والمعرفة بالعمل الإداري وآلياته من جهة أخرى، كما أن مشاركة موردي النظام المنظمة في تطبيق النظام من شأن ذلك أن يساهم في النجاح، إلى جانب ذلك فإنه يجب على موردي النظام متابعة مراحل التنفيذ خطوة بخطوة، لاسيما المراحل الأولى لأن ذلك سيعزز ثقة المنظمة في النظام، ولا يجب أن يتوقف دعمهم عند هذا الحد، بل يجب عليهم تخصيص وتنظيم دورات تدريبية لفائدة مستخدمي النظام خصوصا الأفراد العاملين به.

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



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

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

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

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

وبصفة عامة يمكن القول كما أشار إليه كاظم وعزام (2010) أن رغبة العاملين في استخدام النظام الجديد وقناعتهم بأن استخدامه سيؤدي إلى نجاح المنظمة، تعتبر إحدى الصفات الواجب توافرها في المنظمة المطلوب تأهيلها لاستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة، لان التغييرات المطلوب إحداثها تتم على نطاق واسع وتؤثر على كل فرد في المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا: عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة

يعتبر تنفيذ تخطيط موارد المنظمات erp عملية معقدة للغاية ويتطلب تخطيط منهجي، والتشاور مع الخبراء والتنسيق بين مختلف الأقسام المنشأة إضافة الى ان عملية ربط البيانات او المعلومات المتاحة عن كل الوحدات الادارية لكل وظائف

<sup>1</sup> عامر عبد اللطيف كاظم، عيبد الكريم عيبد الوذاب عزام ، مدى استخدام نظام تخطيط موارد المشروع ونظام إدارة سلسلة التجهيز في الشركات العراقية، دراسة استطلاعية في عدد من شركات القطاع المختلط، مجلة جامعة ذي قار، العدد01، المجلد06، سنة 2010، ص148.

المنشأة في قاعدة بيانات واحدة تعتبر عملية معقدة للغاية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تطبيق (Entreprise Resource Planning) (ERP) يتطلب تغييراً كبيراً في ممارسات وعلاقات العمل بدءاً بالعمالين وانتهاءً بإدارة المنظمة، حيث تحتاج عملية التغيير إلى مدربين قادرين على تدريب العاملين وتأهيلهم للتأقلم مع استخدام النظام الجديد لأن رغبة العاملين في استخدام نظام النظام الجديد وقناعاتهم بأن استخدامه سيؤدي إلى نجاح المنظمة، تعتبر إحدى الصفات الواجب توافرها في المنشأة المطلوب إحداثها تتم على نطاق واسع وتؤثر على كل فرد في المنظمة وتقسّم إلى عدة عوامل وأهمها:<sup>1</sup>

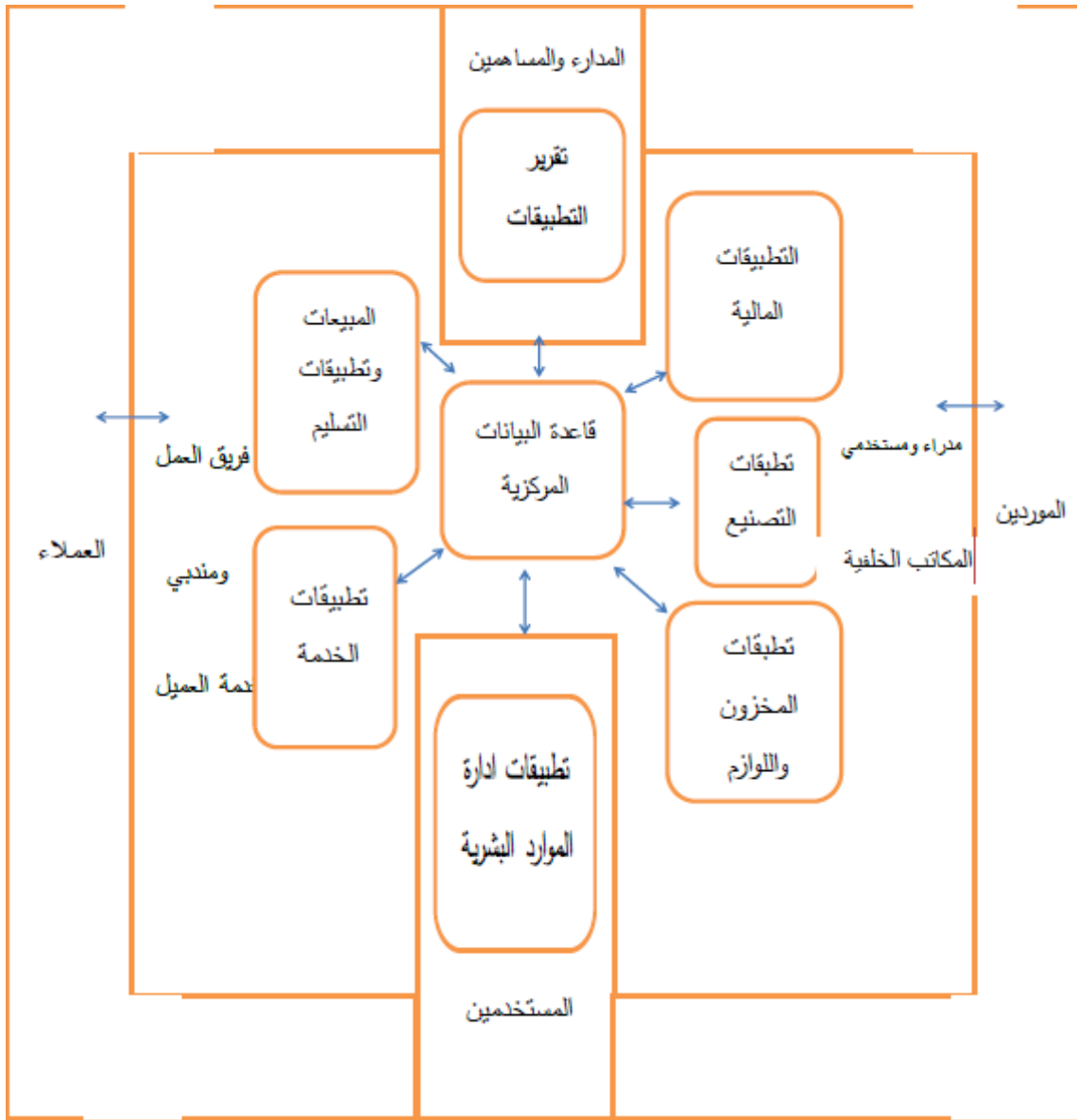
**1- نظم إدارة المشروع:** تهدف نظم إدارة المشروع لمساعدة الإدارة من خلال تحديد أفضل ممارسات الأعمال وتجهيز الإدارة بالمعلومات السليمة لاتخاذ القرار في وقته وصممت نظم تخطيط موارد المنشأة لتحسين كافة الجوانب العمليات الرئيسية عبر مكاتب الشركة الخلفية برمتها ابتداءً من التخطيط حتى التنفيذ، الإدارة، والرقابة، فهي تحقق ذلك بواسطة النقاط العمليات والوظائف التي كانت متفرقة ومشتتة في السابق لتدمج وتنسق بشكل متصل في قاعدة بيانات مركزية ونتيجة ذلك يمكن لنظم تخطيط المنشأة ان تسهل بفعالية أكبر المهام اليومية وخفض النشاط الزائدة والمزدوجة التي تستهلك الوقت والمال وذلك خلال تقنين الاجراءات الاساسية والتخلص من مستوعات البيانات بواسطة تكوين مخزن مركزي لبيانات اعمال وتكون وقتية والمساعدة في تخصيص وادارة اكثر فاعلية للموارد وتقليل التكاليف غير المباشرة وتحسين التخطيط الاستراتيجي باتاحة المجال لتقييم اكثر دقة للحاجات التي تتطلبها الاعمال وتفعيل قياس اداء النتائج. ولأن انظمة ERP تزودنا بتكامل مستمر لوظائف المشروع بواسطة اىصال المعلومة التي يحتاجونها حيث تستطيع المؤسسات المستخدمة لأنظمة ERP بأن تحصل على توفير بواسطة القضاء على العديد من الأنظمة المختلفة الشائعة والمتوارثة الغير متوافقة، بالإضافة إلى عمليات المشروع مستمرة.

وعليه فان نجاح مشروعات ERP تقاس بمقدار ما يقدمه التطبيق لمبني نظام ERP مع جميع المساهمين وهو هكذا فان القيمة الشاملة لتطبيقات النظام تكون مفهومة عبر المنشأة ويتم تطبيق ERP في المؤسسات للحصول على الثروة وليس التحكم بالتكاليف وتهدف مشاريع جلب الثروة في المؤسسات وهذه الحقيقة الواضحة ليست منعكسة عن قياسات تقليدية وابتكرت النماذج التجارية لتكون قادرة على اتخاذ قرارات وحتى القدرة على ادارة العديد من المشاريع وتمتلك هذه النماذج مهمات صعبة ومتغيرة ومرتبطة بادارة المشروع مع ذلك منذ ان لامس نظام ERP مناطق عديدة تجارية فانه يطلب من مدراء المشروع بان يركزوا على خلق الثروة لمبني نظام ERP وبناء عليه فان نجاح تطبيق نظام ERP يقاس بواسطة مقدار الثروة التي يمكن لتطبيق نظام ERP خلقها لمبني النظام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اسحق محمود الشعار، أثر العوامل الاستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد9، العدد4، عمان، سنة 2013، ص675.

<sup>2</sup> د. عبد الله بركات، قياس أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية، ورقة بحثية في الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، سنة 2011، ص10-11.

الشكل رقم (4): نظام إدارة المشروع ERP



المصدر: طارق بسام الحلته، العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنشأة، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، عمان، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 14.

2- دعم الإدارة العليا: يعتمد نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات على الدعم القوي والمستمر من قبل الإدارة العليا، لأن هذا الدعم والالتزام سوف ينتقل إلى المستويات الإدارية الأخرى، مما سينعكس على مستوى الالتزام في المنشأة ككل، فمن غير قيادة جيدة ودعم من قبل الإدارة العليا، فإن الأفراد في جميع أنحاء المنشأة سيحاولون اكتشاف طرق جديدة لأداء العمل، مما سيؤدي إلى خلق مزيد من الفوضى داخل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اسحق محمود الشعار، مرجع سابق، ص 675-676.

كما يعد دعم الإدارة العليا أحد ركائز نظام تخطيط موارد المنظمة، حيث يتمثل دور الإدارة العليا أحد في مجال تكنولوجيا المعلومات هو تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة مع مراعاة قدرة العاملين نحو تطبيق هذه الأنظمة وفهم التحديات المفروضة عليها، فضلا عن توفير الموارد المطلوبة وفي الوقت المناسب، وينبغي على الإدارة مشاركة العاملين في وضع الرؤية والأهداف الخاصة بالمنشأة.

**3- الاتصالات:** يعتبر الاتصال الفعال سواء عبر المستويات الادارية او عبر وظائف المنشأة المختلفة ضرورة لنجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات واذا يعتبر الاتصال الفعال من المتطلبات الواجب توفرها لاتمام عمليات التوجيه وفهم رسالة المنشأة وخططها والحصول على التغذية الراجعة واحداث التغييرات المطلوبة في جميع مراحل التنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات كما ان الاتصال يعتبر امرا اساسيا لخلق حال من الاستعداد على مستوى المنشأة ككل لقبول نظام تخطيط موارد المنظمات حيث انه يساعد في انجاح جهود ادارة التغيير اثناء عملية التنفيذ مما سيسمح للموظفين فهم ضرورة احداث التغيير وكيف سيعود بالفائدة على المنظمة.

**4- توفير المعلومات في الوقت المناسب:** يعتبر توفر المعلومات في الوقت المناسب من أهم سمات جودة المعلومات التي يوفرها نظام تخطيط موارد المنشأة اذ يسهم في توظيف المعلومات في الوقت المناسب في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فالتحديث السريع للمعلومات يعتبر خطوة أساسية في الادارة الحديثة الساعية لمواكبة العصر وزيادة حصتها السوقية من خلال اشباع متطلبات العملاء لذلك منحت خاصية توفيرالمعلومات ف الوقت الحقيقي لنظام تخطيط الموارد اهتماما كبيرا لدوره في رفع مستوى اداء النظام وتحسين نوعية العمل المنجز فالمعلومات التي تتوفر بشكل واسع في الوقت المناسب تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسات العاملة ضمن بيئة تنافسية يصعب التنبؤ بها.<sup>1</sup>

**5- الفهم الواضح لأهداف الاستراتيجية:** تطبيق نظام ERP يتطلب بان يكون الاشخاص الرئيسيين ضمن المنشأة يحملون رؤية واضحة وشاملة للكيفية التي تعمل بها المنشأة من اجل ارضاء الزبائن، تمكين العاملين، وتسهيل العمل مع الموردين، كما يجب أن يكون هناك أيضا تحديد واضح للأهداف، التوقعات، وانجازها.

**6- جودة الخدمة:** جودة الخدمة هي نوعية الدعم الذي ينشأه مستخدموا النظام كعامل اساسي لانجاح نظم ادارة موارد المنشأة. على سبيل المثال: سرعة الاستجابة والدقة والثبات والكفاءة الفنية وتعاطق الكادر العامل.

**7- إعادة هندسة العمليات:** معظم المنظمات التي ترغب في تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات ERP من المرجح ان تكون عمليا الاعمال والهياكل التنظيمية المستخدمة فيها غير متوائمة مع هيكل وأدوات وأنواع المعلومات التي تقدمها نظم ERP لهذا تعتبر هندسة الأعمال متوائمة مع متطلبات تنفيذ ERP فموائمة عمليات الأعمال على استعداد لتغيير

<sup>1</sup> ابتهاج الحديدي، خليل الحيارى، محمد ابو زيد، أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد منشآت الأعمال على الاداء المؤسسي (مجلة العلوم الادارية، المجلد 43، جامعة البقاء التطبيقية، كلية الأعمال، عمان، سنة 2016، ص634.

عملياتها لتناسب مع النظام الجديد، وأن لا يتم تعديل البرنامج، للحد من الأخطاء والاستفادة من مزايا الإصدارات الجديدة من البرمجيات، وهذا يتطلب أن يتم إعادة هندسة عمليات الأعمال بشكل واسع قبل البدء باختيار نظم ERP.

**8- تدريب المستخدمين:** يعد محدودية تدريب المستخدمين على كيفية استخدام تلك النظم من أهم الأسباب الشائعة لفشل تطبيقها في المنظمات ويعتبر هذا التدريب ضروريا نتيجة لتعدد تلك النظم مما يتطلب توافر مهارات وخبرات جديدة لتناسب التكنولوجيا الجديدة بالإضافة الى ان التدريب يساعد في القضاء على الأخطاء ومع حدوثها اثناء التطبيق.<sup>1</sup>

**9- الدعم من مزودي (موردي) نظم تخطيط موارد المنشأة:** ان اختيار الشركات التي تزود (تورد) نظم تخطيط موارد المنشأة يعتبر غاية في الأهمية في تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة بشكل فعال وينطوي هذا الاختيار على التزام مدى الحياة مع المزود (المورد للنظام) نظرا لتثبيت الوحدات والاصدارات من أنظمة تخطيط موارد المنشأة العثور على شركة تتمتع بالاستقرار المالي امر اساسي عند استخدام نظام تخطيط موارد المنشأة كما ينبغي على المؤسسات ان تدرس تمركز سوق البائع ومراجعة سجله مع العملاء ورؤيته للمستقبل ومع من بتحالف استراتيجيا ومن العوامل المؤثرة في نظم تخطيط موارد المنشأة من جراء الدعم من موازي (موردي) نظم تخطيط موارد المنشأة: الدعم التقني خلال وبعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، ونوعية الدعم التقني، وكفاءة التدريب المقدم.

**10- اختبار البرامج التي تم تنفيذها والتغلب على ما يظهر بها من المشاكل يبدأ ذلك في مرحلة التنفيذ حيث ان بناء وهيكله النظام حيث ان بناء وهيكله النظام يجب ان تبدأ قبل التطبيق مع الاخذ في الحسبان المتطلبات الضرورية للتطبيق بحيث لا نحتاج لإعادة التصميم والتعديل خلال كل مرحلة من مراحل التطبيق.**

ولتحقيق أفضل مقابلة لاحتياجات الشركة يمكن ان يتم تضمين نظام تخطيط موارد المشروع ببرامج وتطبيقات اخرى متخصصة قد تقوم الشركة في بعض الحالات بتطويرها داخل الشركة في حالة عدم توافرها وكما يجب ان يتم العمل مع الموردين للنظام والمستشارين لحل مشاكل البرامج والاستجابة السريعة لاي اخطاء موجودة كما يجب اجراء الاختبار الكافي للبرامج قبل قبولها واعتمادها.<sup>2</sup>

ويرى الباحث نجاح مشروعات ERP تقاس بمقدار ما يقدمه التطبيق لمبني نظام ERP مع جميع المساهمين وهو هكذا فان القيمة الشاملة لتطبيقات النظام تكون مفهومة عبر المنشأة ويتم تطبيق ERP في المؤسسات للحصول على الثروة وليس التحكم بالتكاليف وتهدف مشاريع جلب الثروة في المؤسسات وهذه الحقيقة الواضحة ليست منعكسة عن

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله احمد الطبال، اثر محددات تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة erp في تحقيق النجاح التنظيمي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد2، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، القاهرة، سنة 2012، ص598.

<sup>2</sup> نصار نور الدين، المحاسبة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات تعميم وإدارة قواعد البيانات، دار التعليم الجامعي، القاهرة، سنة 2014، ص85.

قياسات تقليدية وابتكرت النماذج التجارية لتكون قادرة على اتخاذ قرارات وحتى القدرة على ادارة العديد من المشاريع وتمتلك هذه النماذج مهمات صعبة ومتغيرة ومرتبطة بادارة المشروع.

الشكل رقم (5): العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنشأة



المصدر: سعدية راغب راشد احمد، أثر العناصر الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح نظام تخطيط موارد المنظمات، جامعة سوهاج، مجلة بحوث التجارية المعاصر، المجلد 29 العدد 2، 2015، ص302.

### المبحث الثاني: استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة

تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول اسباب استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة وتحديات تشغيله وتناولنا في المطلب الثاني سوق نظام ERP وأهم الشركات الموردة له أما في المطلب الثالث تحدثنا عن تكاليف استخدام نظام erp وطرق تنفيذه.

المطلب الأول: اسباب استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة وتحديات تشغيله

اولا: اسباب استخدام المؤسسات لنظام تخطيط موارد المؤسسة (PRE):

تستخدم المؤسسة النظام المتكامل PRE من أجل التحسين من أداء وظائفها الإدارية المتمثلة في (المالية، الموارد البشرية، الإنتاج، المبيعات والتسويق) والمساعدة على اتخاذ القرارات وسوف نلخص الأسباب الرئيسية حسب وظائف المؤسسة كالتالي:<sup>1</sup>

**1- دمج المعلومات المالية:** إن هدف المدير التنفيذي لأي مؤسسة هو معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وتشخيص الاداء العام لها، فقد يجد العديد من المعلومات المالية المختلفة والمتباعدة فهناك وحدة خاصة بإيرادات ووحدة خاصة بالمبيعات ولكل وحدة أعمال مختلفة ولها مقدار معين ساهمت به في أرباح المؤسسة، وبإدماج جميع وحدات المالية في نظام واحد PRE سوف لن يكون هناك تحبط في المصادر المالية بل الجميع يستخدم وحدة واحدة متكاملة.

**2- دمج معلومات طلبات العميل:** يوفر استخدام نظام (PRE) قاعدة بيانات تحتوي على كل طلبات العميل منذ عقد البيع الى تحميل البضاعة الى ارسال الفاتورة، كل هذه المعلومات يتم الحصول عليها في نظام برمجي واحد، بدل تناثرها بين العديد من الأنظمة المختلفة التي من الصعب التواصل مع بعضها، حيث يوفر PRE سهولة أكبر في تسيير طلبات العملاء والتنسيق مع الإنتاج والجرد والشحن في وقت واحد.

**3- توحيد عمليات التصنيع وتسريعها:** معظم شركات التصنيع تميل الى الاندماج في عمليات التصنيع، بان تقوم وحدات أعمال مختلفة بنفس المعاملة بداية من التسجيل للعملية الى اعداد التقرير حول المنتج باستخدام أساليب وأنظمة كمبيوتر مختلفة، ويمكن استخدام PRE في أتمتة بعض خطوات عمليات التصنيع وعند توحيد هذه العمليات واستخدام نظام كمبيوتر واحد ومتكامل فانه يكون هناك توفير في الوقت وزيادة في الانتاجية والتقليل من عدد العمال.

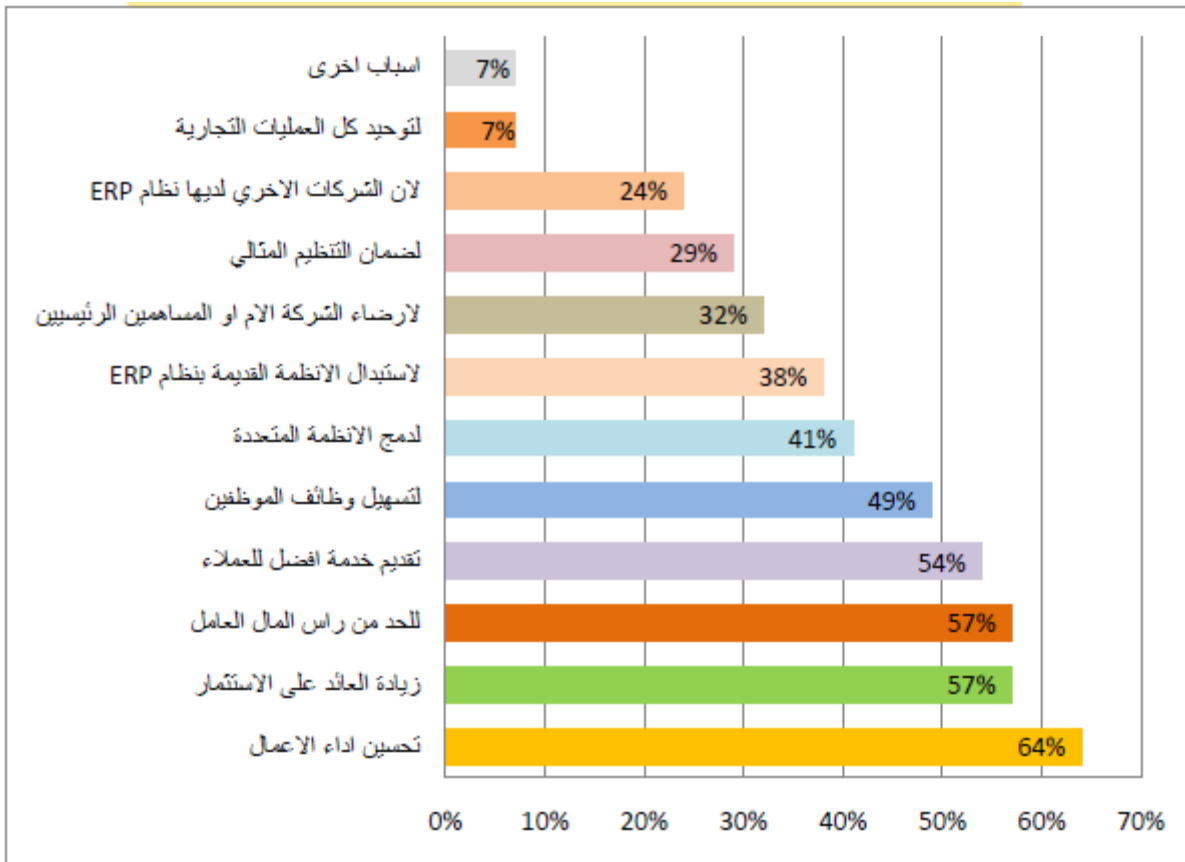
**4- التقليل من المخزون:** يساعد تخطيط موارد المؤسسة على تدفق عمليات التصنيع بشكل سلس، كما يتحكم في عملية طلبات التصنيع داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي الى انخفاض في مخزون المواد الاولية المستخدمة في صنع المنتج (جرد العمل الجاري)، كما يمكنه من مساعدة المستخدمين على التخطيط في عملية التسليم للعملاء بشكل أفضل، والتحكم في المخزون الجيد والنهائي في المخازن، وذلك من أجل تحسين تدفق سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة.

**5- توحيد معلومات الموارد البشرية:** عند الكثير من الشركات العديد من الطرق لتتبع وقت الموظفين والتواصل معهم والاهتمام باحتياجاتهم، لكن باستخدام نظام ERP تتمكن الشركة من إدارة مواردها البشرية في نظام واحد.

<sup>1</sup> <https://fr.scribd.com/.../7-an-Overview-Enterprise-Resource-Plann> , 23/04/2022.

فبالرغم من التكاليف العالية لتنفيذ مشروع ERP، إلا أن هناك ما يحفز الشركات على تبني استخدام نظام ERP، هل يلعب العائد على الاستثمار دور مهما في قرار تنفيذ ERP؟ كيف تقرر شركة ما تبني وتنفيذ نظام ERP؟ كل هذه الأسئلة تجيب عليها دراسة أجرتها مجموعة بانوراما للاستشارات السنوية خلال سنة 2018 تقارير توضح فيها دراسة أجرتها على مجموعة من الشركات على مستوى 3 قارات وبنسبة متفاوتة حيث شملت الدراسة قارة أمريكا الشمالية وبلغت نسبة المستجوبين 91%، وقارة أوروبا كانت نسبة المستجوبين 7%، ومستجوبي قارة آسيا 2%، وكانت نتائج الدراسة موضحة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (6): أسباب استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة سنة 2018



المصدر: report panorama 2018, [www.panorama-consulting.com](http://www.panorama-consulting.com), p: 12

نستنتج من خلال نتائج إجابات الشركات محل الدراسة التالي:

إن السبب الأكثر اقناعاً للكثير من الشركات محل الدراسة عن سبب استخدامهم لنظام ERP هو تحسين أداء الأعمال بنسبة 64%، وفي المرتبة الثانية بنسبة 57% كانت لشركات التي قالت إن سبب استخدامها لنظام ERP كان من

<sup>1</sup> report panorama 2022 , [www.panorama-consulting.com](http://www.panorama-consulting.com) , p: 12



اجل الرفع في العائد على الاستثمار ومنه زيادة نمو الشركة والتقليل من حجم رأس المال العامل، وتقديم خدمة أفضل للعملاء بنسبة 54%، وحسب تقرير بانوراما ومقارنتها بالسنة السابقة فمن الملاحظ انه يوجد تركيز قليل على تسهيل وظائف الموظفين، واستبدال النظم القديمة بـ ERP، وهذا ما فسر ان الشركات حققت تكامل بين وحداتها الوظيفية المختلفة وتحسين العمليات التجارية وحققت الكثير من المكاسب من استخدام نظام ERP ويبقى من أسبابها الرئيسية هو تحسين أداء أعمالها، وزيادة العائد على الاستثمار، والحد من رأس المال العامل، وتقديم خدمة أفضل للعملاء، وهي من الاسباب الرئيسية التي جعلت الكثير من الشركات تتبنى مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة.

### ثانيا: تحديات تشغيل نظام تخطيط موارد المؤسسة<sup>1</sup>

على الرغم من النمو الكبير الذي حققه نظم تخطيط موارد المؤسسة من أواخر التسعينات الى يومنا هذا، الا انه هناك العديد من التحديات التي تواجهها الشركات عند تنفيذ النظام.

فقد بدأت العديد من الشركات حول العالم بتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة منذ سنة 1990، والسبب الرئيسي وراء تنفيذ نظام ERP هو تكامل نظم المعلومات في قاعدة بيانات موحدة، فمن منتصف التسعينات الى اواخر 1990، حوالي 30000 شركة نفذت نظام تخطيط موارد المؤسسة، وقد أنفقت الشركات في جميع أنحاء العالم العشرات من مليارات الدولارات سنويا على تنفيذ نظام ERP.

فبالرغم من النتائج والفوائد التي حققها لكن ليس دائما استخدام نظام ERP يحقق نتائج ناجحة، فتأثيره يشمل جميع كيانات المؤسسة بما فيها الموظفين، ثقافة المؤسسة والعلاقات الخارجية للمؤسسة، ونتيجة لذلك فهناك العديد من التحديات التي على الشركات مواجهتها جراء تنفيذ نظام ERP، فالمشاكل الرئيسية في تنفيذ النظام لا تخص مسائل مرتبطة بالتكنولوجيا مثل: التوافق التكنولوجي والتعميد التكنولوجي، بل هي مشاكل تتعلق غالبا بالتنظيم وشؤون الإنسان مثل: العمليات التجارية غير متوافقة، الثقافة التنظيمية غير موجودة، مقاومة التغيير، عدم التزام الادارة العليا، وسوء تسيير المشروع... الخ.<sup>2</sup>

ومن أكثر التحديات الشائعة التي تتسبب في فشل أنظمة المعلومات عند تنفيذه في المؤسسات، هو سوء التسيير والتحكم في هذا النظام مما يؤدي الى فشل جزئي او كلي للمشروع بأكمله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Shatat, Ahmad Saleh. "Critical success factors in enterprise resource planning (ERP) system implementation: An exploratory study in Oman." Electronic Journal of Information Systems Evaluation 18.1, (2015); p: 38-37.

<sup>2</sup> maonga isaac momanyi, enterprise resource planning system adoption and organizational performance of manufacturing firms in kenya- ,2014, p:11-10 , <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/76836> 23/04/2022

<sup>3</sup> shatha hussien hasan yousef " critical success factors in enterprise resource planning (erp) systems implementation " deveiter: p: 42-43, [www.meujo.com/uploads/1/58735b62a4b8c\\_1.pdf](http://www.meujo.com/uploads/1/58735b62a4b8c_1.pdf) 23/04/2022

وقد قدم (Shing-Han Li and Ming-Tong Lin) عشرة عوامل أساسية تتسبب في فشل استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في الشركات، وقد لخصت في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (1): عوامل فشل استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة

01	عدم التزام مديري الإدارة العليا
02	الاتصالات غير فعالة مع المستخدمين
03	عدم كفاية تدريب المستخدمين النهائيين
04	عدم الحصول على دعم من موردي النظام
05	عدم وجود منهجية فعالة لإدارة المشاريع
06	الاعتماد على برامج قديمة ومحاولة ربطها بنظام erp
07	تعارض بين الإدارة والمستخدم للنظام
08	تكوين أعضاء فريق المشروع ضعيف
09	عدم إعادة تصميم عمليات الأعمال
10	سوء فهم متطلبات التغيير

المصدر: Assessing risk in ERP projects: identify and prioritize the factors, p:42,43  
18/10/2018, iranarze.ir/wp-content/uploads/2016/06/4186-English.pdf

بما أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يؤدي حتما إلى تغييرات تنظيمية، فإنه من الضروري مشاركة كبار مسؤولي الإدارة العليا من جميع فروع المؤسسة القادرين على حل المشاكل التي تعترض تطبيق النظام، قبدون التزام الإدارة العليا بهذه المسؤوليات سوف تؤدي إلى مخاطر عالية وفشل في تطبيق النظام، أن التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بادماج أنظمة جديدة سوف تؤدي إلى مقاومة في اعتماد ERP من طرف المستخدمين، وبالتالي يجب على الإدارة العليا بتحضير الموظفين الموزعين على وظائف المؤسسة وتدريبهم وإيصالهم بيقنات واضحة حتى لا يكون هناك ارتباك وعدم الدقة وبالتالي الرفع من رضا المستخدمين النهائيين وزيادة مصداقية النظام.

المؤسسة في حاجة إلى إدارة متماسكة لتكوين مشروع نظام ERP وتوضيح أهدافه وخطة العمل الخاصة بهم، حيث يلعب تكوين فريق المشروع دورا حاسما في تنفيذ نظام ERP حيث يقوم بدمج وظائف عمل الإدارات المختلفة وغير المنظمة في نظام واحد، مما يستلزم حزمة برامج معقدة ومتكاملة، وبالتالي إذا كان فريق المشروع ليس على دراية بالتغييرات

<sup>1</sup> goeun seo; challenges in implementing enterprise resource planning (erp) system in large organizations: similarities and differences between corporate and university environment, p:10,  
<https://ic3.mit.edu/sites/default/files/documents/.pdf>: 2017/09/ 28

في الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات والعمليات عند تنفيذ نظام ERP، فإنه لن تكون المؤسسة في وضع يمكنها من الاستفادة من الميزة التنافسية لنظام ERP، ومن أجل استخدام أفضل لـ ERP يجب اختيار أعضاء فريق المشروع بالتوازي بين الأعضاء ذوي الخبرة في الأعمال داخل المؤسسة وأعضاء ذوي خبرات خارجية ومتخصصين في مجال نظام تخطيط موارد المؤسسة.

وهناك من يصنف التحديات التي تواجه نظام تخطيط موارد المؤسسة حسب خصائص المؤسسة، فهناك صعوبات تواجهها المؤسسات خلال تنفيذ نظام ERP من ثلاث منظورات وقد أوجزنا ذلك من خلال الجدول أدناه:<sup>1</sup>

الجدول رقم (2): الصعوبات التي تواجه تنفيذ مشروع نظام ERP

وجهة نظر	الصعوبات
تنظيمية	المؤسسة غير مستعدة ولا تماشي مع متطلبات تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة
	عدم وضوح المواصفات والاحتياجات المتفق عليها مع المورد
	عدم كفاية عمليات إعادة الهيكلة والتنظيم
بشرية	عدم المشاركة في مشروع الإدارة
	مشاكل التواصل بين الموظفين
	فريق المشروع غير مهياً
	عدم كفاية التدريب
	إهمال إدارة التغيير
تقنية	سوء تكامل البيانات
	التشخيص من واجهات الكترونية غير كافية وغير واضحة
	مشكلة تصميم أو تعديل الإجراءات

المصدر: ديديه كمال، اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019/2018، ص32.

<sup>1</sup> Clement Iacombe; "contribution a une methodologie et une modelisation pour accompagner les petites entreprises dans l'etude de leur organisation afin de specifier leurs besoins et selectionner une solution erp"; docteur de l'université de bordeaux; p:28-29; 28/04/2022; <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01282022/document>

### المطلب الثاني: سوق نظام ERP وأهم الشركات الموردة له

#### الفرع الأول: سوق نظام ERP

من المتوقع أن تحصد سوق برمجيات نظام erp العالمية 41.69 مليار دولار عام 2020، وهو معدل نمو سنوي مركب يبلغ 7.2% خلال فترة التوقعات 2014-2020.<sup>1</sup>

كما ذكرنا سابقا فان erp يتكون من وحدات برامج متعددة وتركز مل وحدة من الوحدات الى مجال واحد من العمليات التجارية مثل: شراء المواد، مراقبة المخزون، المحاسبة والمالية، الموارد البشرية، والتسويق وما إلى ذلك، حيث يمكن إعداد هذه الوحدات وفقا لمتطلبات الشركة المستعملة للنظام، يؤدي تنفيذ erp الى زيادة الكفاءة التشغيلية، وبالتالي توفير ميزة تنافسية للشركات، فان المنافسة المتنامية تجبر الشركات على اعتماد erp من أجل ان تبقى قادرة على المنافسة في سوق برمجيات تخطيط موارد المؤسسة، وبالتالي فمن المتوقع ان ينمو الطلب على برمجيات erp في فترة التوقعات، بسبب أهميته في استكمال ومزامنة العمليات التجارية للشركة.

حيث تعتبر التكاليف العالية لتنفيذ erp والمنافسة الشديدة بين مصنعي النظام تشكل في مجملها تحديات رئيسية في سوق برامج erp، ومن شأن نظام Cloud erp ان يفتح العديد من الفرص في السوق بحيث يوفر مرونة أكبر للشركات.

ومنه فانه يتم تصنيف سوق نظام erp على مدى استخدامهم للأنظمة السحابية، ومن المتوقع ان يرتفع استخدام الأنظمة السحابية ليا في المستقبل القريب وذلك بسبب انخفاض تكلفة البنية التحتية لتقنية المعلومات المرتبطة به التي تتكون من: التمويل، الموارد البشرية، سلسلة التوريد وغيرها، وتشمل قطاعات أخرى مثل: التصنيع والخدمات، البيع بالتجزئة، المرافق الحكومية، الطيران والدفاع، الاتصالات وغيرها من القطاعات الأخرى، وبالتالي فهو يشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

ومن بين أكبر الشركات المصنعة لنظام erp المتنافسة للحصول على أكبر حصة سوقية لبرمجيات تخطيط موارد المؤسسة نذكر منها التالي<sup>2</sup>: (Oracle, IBM Corp, Microsoft corp, SAP, Infor, Sage, Netsuite, Inc, Totvs, Unit4 and Syspro وغيرها).

#### الفرع الثاني: أهم الشركات الموردة له

<sup>1</sup> <https://www.alliedmarketresearch.com/ERP-market> 24/04/2022

<sup>2</sup> <https://www.alliedmarketresearch.com/ERP-market> 24/04/2022.

إن اختيار الشركات التي تزود المؤسسة بنظام erp يعتبر غاية في الأهمية من أجل تطبيقه بشكل فعال، لأن اختيار أحد الشركات الموردة هو التزام مدى الحياة، وهذا راجع إلى تثبيت أحد الوحدات والاصدارات من أنظمة erp، ومن شروط اختيار الشركة الموردة لerp هو أن تكون شركات مستقرة ماليا، لها رؤية مستقبلية تتمتع بمركز مهم في السوق<sup>1</sup>، ومنه سنقوم بذكر أهم الشركات الموردة لerp بالترتيب كالتالي:

**1- شركة (SAP):** هو اختصار لـ SYSTEMS APPLICATIONS PRODUCTS وقد قام خمسة مهندسين من جنسية المانية كانوا موظفين في الشركة الأمريكية ibm، بتأسيس شركة sap بألمانيا عام 1972، حيث انشئوا شركتهم التي تقع في فالدورف بألمانيا وتوظف اليوم حوالي 52000 موظف، وهدفها إنتاج برمجيات خاصة بالإدارة من أجل ربطها ببعضها البعض في نظام واحد، من أجل تحسين أدائها والارتقاء بأعمالها، وهذا بالاستغناء عن الأنظمة العديدة من شركات متفرقة تكون مختلفة في خصائصها، الأمر الذي كان يظهر مشاكل وعيوب في المعلومات المدخلة والمخرجة من البيانات، وبالتالي الربط أو الاندماج (integration) بين هذه البرمجيات لضمان محاكاتها مع بعضها البعض، واليوم هناك ما يقارب 170000 من الشركات العالمية التي تستخدمه، في أكثر من 100 دولة.

وتم إطلاق أول منتج لتخطيط موارد المؤسسة إصدار R/2 في سنة 1979، باستخدام قاعدة بيانات مركزية، وتم تطويره للإصدار R/3 عام 1992، أصبح SAP ثالث أكبر بائع برامج في العالم والأول في إنتاج وبيع نظم تخطيط موارد المؤسسة، وفي نفس السنة وسعت الشركة من نشاطها وتم دمج برمجيات أخرى مثل CRM, SCM، التخزين البيع ... الخ، كما استثمرت في قطاع البحث والتطوير.<sup>2</sup>

إن لنظام SAP مجموعة من التطبيقات يمكن أن نستخدمها مجتمعة، ويمكن أن تستخدم منفردة، وتعرف باسم (SAP modules) حيث ان لكل وحدة من التطبيقات لها سعر خاص بها ورخصة مستقلة خاصة بها ومن بين هذه الوحدات نذكر أهمها والأكثر تداولاً في الشركات كما يلي:

- المحاسبة المالية (Financial accounting) FI

- الرقابة (Controlling) CO

- الخزينة (Treasury) TR

- الموارد البشرية (Human resource) HR

<sup>1</sup> Harrison, Joycelyn Lorraine. "Motivations for enterprise resource planning (ERP) system implementation in public versus private sector organizations." (2004); p 34.

<sup>2</sup> Hossain, Liaquat, ed. Enterprise Resource Planning: Global Opportunities and Challenges: Global Opportunities and Challenges. IGI Global, 2001. p:22.

- المبيعات والتوزيع SD (Sales and distribution)

- تخطيط الانتاج PP (production planning)

- إدارة الجودة QM (quality management)

- إدارة علاقة العملاء CRM (costumer relationship management)

- إدارة سلسلة الإمداد SCM (supply-chain management)

أما بالنسبة للغة المستخدمة في نظام SAP فهو مزيج بين عدة لغات مثل C و Java بالإضافة إلى اللغة الأساسية الخاصة بالنظام والتي تسمى ABAP وهي اختصار لكلمة Advanced Busines مثل هذه الأنظمة ساعدت الشركات أو المؤسسات في الارتقاء بالبنية التحتية للتقنية والارتقاء بأداء العمليات وبالتالي تنعكس ايجابيا على أداء تلك الشركات.<sup>1</sup>

**2- شركة أوراكل (ORRACLE):** هي واحدة من أكبر شركات تكنولوجيا الكمبيوتر في العالم، وثالث أكبر شركات البرمجيات (من حيث الإيرادات)، تباع أوراكل أكثر من 300 وحدة في مختلف وظائف المؤسسة، تأسست عام 1977 من قبل لاري اليسون بالولايات المتحدة الأمريكية، والبداية الفعلية لتطبيقا oracle كانت سنة 1987، حيث تعتبر ثاني شركة في تصنيع نظام تخطيط موارد المؤسسة بعد شركة sap و الآن لدى الشركة أكثر من 370000 زبون منتشرون في أكثر من 145 دولة عبر العالم، حيث تقدم أوراكل تطبيقات أو وحدات لأي شركة في العالم مهما كان نشاطها ونوعها وحجمها، اي تعالج أي وظائف للأعمال في الشركات، وتغطي مجموعة من التطبيقات مثل: إدارة العلاقات cim، تخطيط موارد المؤسسة erp، إدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة سلسلة الإمداد، بالإضافة على خدمة الاستشارات، وقد أدمجت erp-oracle كل من شبكة الانترنت وحلول تطبيقية اخرى في التجارة الالكترونية على الانترنت مما يساعد الشركات في البيع عبر الانترنت، وفي عام 1992 قدمت تطبيقات erp لعمليات الأعمال وفي مايلي سوف نوضح البرمجيات التي قدمتها الشركة:

- **مجموعة oracle e-business:** وهي تعتبر تكامل لمجموعة وحدات او تطبيقات oracle تستخدمه منفردا، أي نموذج موحد للبيانات تخزن معلومات الوحدات كلها في قاعدة بيانات واحدة.

- **حلول people soft للمشروع:** وهي تبني على معمارية تقنية معلومات شبكة الاتصال الصافية وتصمم للأعمال المعقدة.

<sup>1</sup> <http://wiki.kololk.com/wiki7843-taqneh-sap> 24/04/2022.

– **J.D. Edwards للمشروع الواحد:** وهي عبارة على مجموعة من الوحدات الفرعية للنظام متكاملة، وتهتم بأعمال صناعية معينة للانتشار السريع وتسهيل الإدارة على معمارية شبكة الاتصال.<sup>1</sup>

3– شركة (**MICROSOFT DYNAMICS**): وهي مجموعة من البرامج المتكاملة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، حيث توفر وحدات برمجية لبائعي التجزئة، التصنيع، متاجر التوزيع، شركات الخدمات، وهذه البرمجيات جاهزة للتطبيق في الميدان إلى حد بعيد، ومن مميزات برمجيات microsoft أنها سهلة التنفيذ والاستعمال، حيث تستعمل مجموعة من التطبيقات نذكر من بينها:

– **microsoft dynamics GP:** تستعمل الشركة هذه الحزمة منذ 2001 وكانت تعرف سابقا بـ (Great plains 8.0)، وتركز على العمليات التي تحتاجها للسوق لمواجهة الاحتياجات المعقدة لعمليات الأعمال للمستوى المتوسط من شركات الأعمال، ويشمل في تطبيقاته على الفروع التالية: الإدارة المالية، التوزيع، التصنيع، محاسبة المشروع، إدارة الموارد البشرية، إدارة مجالات الخدمة، وتحليل الأعمال، بالإضافة إلى خدمة العملاء.

– **microsoft dynamics AX:** ويقدم هذا النظام لغات متعددة لحلول نظام تخطيط موارد المؤسسة مع تدعيم تطبيقات وأعمال التصنيع، والإدارة الالكترونية، والبيع بالجملة.

– **microsoft dynamics SL:** وهو تطبيق يقدم حلول مرنة، وذلك بتعزيز كفاءة العاملين بتزويدهم ببيانات في الوقت المناسب من خلال وصلات شبكة الانترنت.

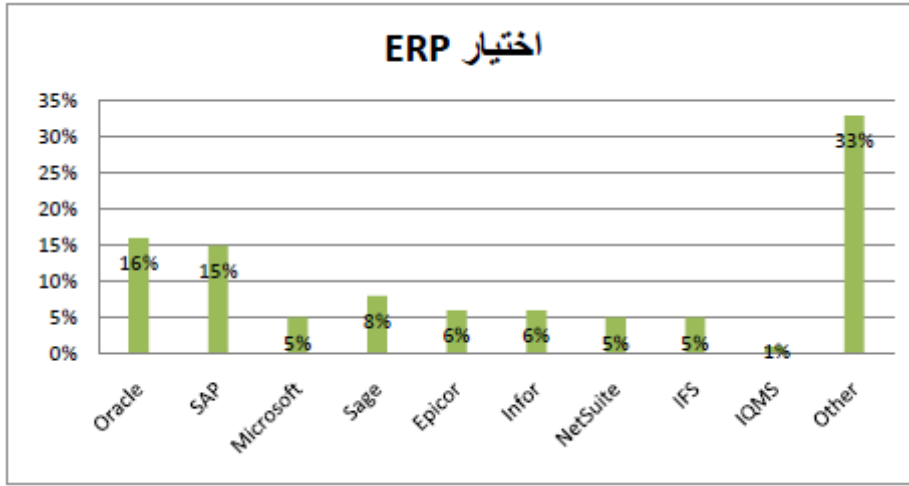
وفي الأخير لا بد أن نشير إلى أن معظم الشركات الموردة متشابهة في طريقة عمل erp، ويبقى اختيار النظام حسب متطلبات المؤسسات المشتري للنظام، أي حسب نشاط ونوع وحجم المؤسسة سواء صناعية، تجارية، مالية، خدماتية، صغيرة، متوسطة، كبيرة، فأنظمة erp الحالية ومهما كان نوعها فهي تقدم وحدات تشمل جميع وظائف المؤسسات.

وقد أصدرت مجموعة بانوراما للاستشارات السنوية خلال سنة 2018 تقارير توضح فيها أكثر الشركات الموردة لنظام erp اختيارا لدى شركات محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات على مستوى 3 قارات وبنسبة متفاوتة حيث شملت الدراسة قارة أمريكا الشمالية وبلغت نسبة المستجوبين 91%، وقارة أوروبا كانت نسبة المستجوبين 7%، ومستجوبي قارة آسيا بنسبة 2%، وكانت النتائج كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://www.softwareadvice.com/erp/oracle-software-brand/> 24/04/2022.

<sup>2</sup> Panorama 2022 , www.panorama-consulting.com , p: 08

الشكل رقم (7): أكثر الشركات بيعا لنظام erp في العالم خلال 2018



المصدر:

Report panorama 2018, [www.panorama-consulting.com](http://www.panorama-consulting.com), p : 08

من خلال الدراسة وإجابة الشركات محل الدراسة نستنتج التالي:

تمثل كل من oracle و sap و Sage أكثر الشركات محل الدراسة مبيعات لنظام تخطيط موارد المؤسسة بنسبة 16%، 15%، 8%، على التوالي، مع وجود مجموعة متنوعة من الشركات الأخرى المصنعة لنظام erp حسب رؤية الشركات محل الدراسة، وما نلاحظه من ذلك انه لا يوجد فرق كبير في اختيار نوع مورد نظام erp معين فتقريبا نسب الاختيار متقاربة جدا، وهذا التقارب يعتبر من المميزات عند اختيار نظام erp ويبقى اختلافهم في أي الأنظمة التي تدعم جميع الوظائف في الشركات والأقل تعقيدا والأكثر تقنية، حتى تضمن الشركات المستفيدة توافق نظام erp مع أهدافها الحالية والمستقبلية.

المطلب الثالث: تكاليف استخدام نظام erp وطرق تنفيذه.

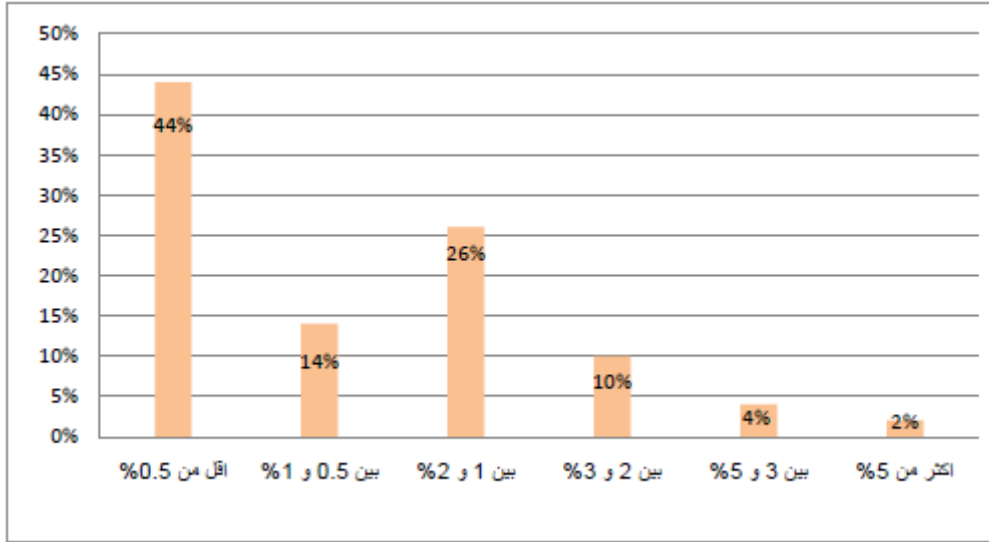
أولا: تكاليف استخدام نظام erp

منذ استخدام نظام erp في الشركات تتعرض الكثير منها الى الفشل في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة وهذا راجع للعديد من المشاكل ومن بينها ارتفاع تكاليف استخدام erp مقارنة بالايادات السنوية للشركة، وقد اصدرت مجموعة



بانوراما للاستشارات السنوية خلال سنة 2018 تقارير توضح فيها دراسة أجرتها على مجموعة من الشركات وكانت نتائج الدراسة موضحة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (8): يمثل الرسم البياني أعلاه نسبة تكاليف PRE من الإيرادات السنوية للشركات محل الدراسة:



المصدر:

Report panorama 2018, [www.panorama-consulting.com](http://www.panorama-consulting.com), p : 07

نلاحظ انه يوجد ما نسبة اكثر من 5% من الشركات محل الدراسة لديهم تكاليف متوقعة أو فعلية على مشروع نظام erp قد بلغت نسبتها 2% من الإيرادات السنوية للشركة وهذا راجع إلى حجم الشركة حسب توقعات مجموعة بانوراما، لهذا اعتمدوا على القياس بنسبة التكاليف من الإيرادات السنوية مهما كان حجم او نوع الشركة، ونلاحظ أيضا أن نسبته 3 إلى 5% من الشركات محل الدراسة كانت نسبة تكاليف المشروع مرتفعة أكثر من 10% إلى غاية 40% مرتفعة ومضرة بإيرادات الشركة وقد تؤدي الى فشل تطبيق نظام erp، لذلك يجب على الشركات عند وضع ميزانية لتنفيذ نظام erp من المهم النظر في جميع التكاليف، وليس النظر فقط لثمن النظام وتراخيص الاستعمال، فعلى الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار التكاليف الداخلية، مثل النسبة المئوية لتكاليف تدريب الموظفين لتنفيذ المشروع.

### ثانيا: طرق تنفيذ نظام erp<sup>2</sup>

إن تطبيق نظام erp ليس بالسهل إنما يحتاج الى مزيد من التخطيط والدراسة بحيث أنه بعد التنفيذ يكون اختبار له لمدة ثلاث أشهر وتمتد الى سنة في بعض الاحيان، لأنه يكون أكثر تعقيدا في المنظمات الكبيرة وهناك ثلاث طرق معمول بها عالميا لتنفيذ erp وهي:

<sup>1</sup> Report panorama 2022 , [www.panorama-consulting.com](http://www.panorama-consulting.com) , p: 07

<sup>2</sup> ديده كمال، مرجع سابق، ص39.

1- طريقة التنفيذ على مراحل **modular phases**: يتم اختيار وحدة من النظام أو أكثر للبدء في تنفيذها وبعد الانتهاء منها يتم تنفيذ وحدة أخرى أو أكثر إلى غاية اكتمال تنفيذ جميع الوحدات مع الربط والتكامل لجميع المراحل وهذه الطريقة الأكثر تطبيقاً عالمياً.

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

3- طريقة التنفيذ دفعة واحدة (**Big Bang**): وهنا يتم تنفيذ كل وحدات النظام دفعة واحدة للمؤسسة.

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

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أبرز المفاهيم المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، تضمن المبحث الأول عموميات حول نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي أحاط بكل جوانبه من مفهوم، خصائص، مكونات، مميزات وعيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة وكذلك متطلبات تطبيقه وعوامل نجاحه.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد شمل استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة، من حيث أسباب استخدامه وتحديات تشغيله، ثم مصادر توريد برمجيات النظام وأخيرا تكاليف استخدام النظام وطرق تنفيذه.

ومنه نستنتج أن نظام ERP هو مجموعة من الأنظمة الفرعية تقوم على توحيد ودمج أنشطة الأعمال المتعددة بهدف تحسين الأداء المؤسسي، ومن أجل حفاظ المؤسسة على مكانتها السوقية وكذا مجابهة منافسيها وجب عليها تحقيق معايير الأداء الأمثل وكأفضل سبيل لذلك استخدامها لنظام تخطيط موارد المؤسسة.

## الفصل الثاني:

### التأصيل النظري لأداء المؤسسة

تمهيد:

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، والذي يمثل صورة المؤسسة في بيئة أعمالها فهو ترجمة لأهدافها وغاياتها التي يعكسها أفرادها ووظائفها فقد وجب على المؤسسة دوما العمل على تحسين أدائها والقيام بعملية تقييمه بما يتناسب مع الظروف السائدة لتصحيح أو تجنب المخاطر المحيطة بها والتي قد تؤدي إلى زوالها في أي وقت وذلك لاشتداد المنافسة بين المؤسسات في ظل الاقتصاد المتغير،

ومن خلال هذا الفصل سنحاول الاطلاع عن عموميات حول نظام الأداء في المبحث الأول، ونتطرق إلى تقييم

الأداء في المبحث الثاني.

### المبحث الأول: مفهوم الأداء وابعاده ومكوناته

#### أولاً: مفهوم الأداء

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

- ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.<sup>1</sup>

- يستند كل من (Miller et Bromiley) إلى منطلقات النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء؛ ويعدانه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة مواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>

#### ثانياً: أبعاد الأداء<sup>3</sup>

بعد أن تعرضنا سابقاً إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما البعض الآخر إلى أخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذا تمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

**1- البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل على مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

<sup>1</sup>رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 25.  
<sup>2</sup>عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة - مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2009، ص 39.  
<sup>3</sup>مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2018، ص 21-23.

**2- البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح باعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).

### ثالثا: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه نقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

**1- الفعالية (Efficiency, Effectiveness):** ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى انه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد متبعية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم -حسب نظرهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

**أ- تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet):** ينظر هذا الكاتب الى الفاعلية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول الى النتائج المرتقبة".

**ب- تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert):** تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفاعلية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفاعلية حسبهما تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ" إذا نستنتج مما سبق أن الفاعلية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

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

## الفصل الثاني

إذا نستنتج مما سبق ان مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب إلى النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

ج- قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

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

$$\text{الفعالية (نسبة)} = 100 \times \frac{R_m}{R_p}$$

حيث:

$R_m$  : النتائج المحققة.

$R_p$  : النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- الطريقة الثانية: تبني هذه الطريقة في قياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = 100 \times \frac{M_m}{M_p}$$

حيث:

$M_m$  : الإمكانيات المستخدمة.

$M_p$  : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.



**2- الكفاءة (Efficacité, Efficiency):** يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة ان وقفنا على التقاطه بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية، الخ...

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

**1- تعريف الكفاءة حسب (Welber et Ruekertsz):** الكفاءة هي: "قدرة مردودية المؤسسة." بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترن من معنى الإنتاجية.

**2- تعريف الكفاءة حسب (Vincent Plauchet):** الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها: "الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدادها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات."

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح-تدنية التكاليف).

أيضا تعرف الكفاءة على أنها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شئ ما."

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعنية، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

**3- قياس الكفاءة:** تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{Rm المدخلات}}{\text{Mr المخرجات}} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث:

Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

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

$$100 \times \frac{\text{Rp}}{\text{Mp}} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث:

Rp : هي النتائج المتنبأ بها

Mp : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولا: أنواع الأداء<sup>1</sup>

أنواع الأداء: نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى مايلي:

<sup>1</sup> زرنوح أحمد، محاضرة بعنوان: الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 32-36.

**1- الأداء الداخلي:** ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:<sup>1</sup>

**الأداء البشري:** وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله."<sup>2</sup> فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند رد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير. نوعيات خاصة من الموارد البشرية<sup>3</sup>

**الأداء التقني:** وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة للاستثمار بفعالية.

**الأداء المالي:** ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين من جهة أخرى.<sup>4</sup>

وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

**2- الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقتها<sup>5</sup> هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشأ بها.<sup>6</sup> فمن خلال هذين الأداءين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت. ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Bernard Mr tory, *contrôle de gestion sociale*, 2eme édition, paris Librairie, 1999, p

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 50.

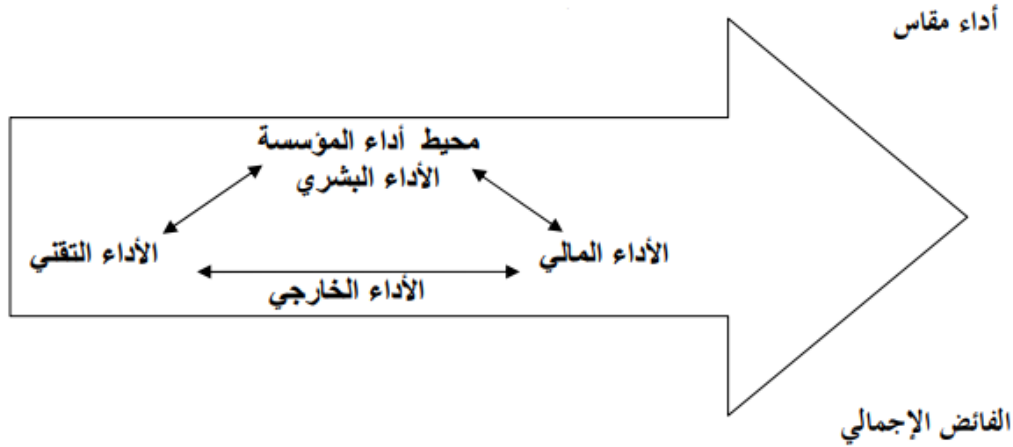
<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، الجزائر، ص 23.

<sup>4</sup> صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس، 2005، الجزائر، ص ص 136-141.

<sup>5</sup> شافاي نوال، "تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005، الجزائر، ص 52.

<sup>6</sup> إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص 87.

الشكل رقم (9): أنواع الأداء



المصدر: حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004، الجزائر، ص41.

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرا على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من ديداته وآثارها السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرها على التكيف مع محيطها الخارجي.<sup>1</sup>

حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

**1- الأداء الكلي:** ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن تقسيم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

**2- الأداء الجزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية.<sup>2</sup> فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

حسب المعيار الوظيفي:

<sup>1</sup>حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004، الجزائر، ص41.  
<sup>2</sup>عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، الجزائر، ص486.

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

**1- أداء الوظيفة المالية:** يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية. فقد يحدث أن تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق.<sup>1</sup>

**2- أداء وظائف الإنتاج:** يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.<sup>2</sup>

**3- أداء وظيفة التسويق:** ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها.<sup>3</sup> ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لاتعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل إقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص ص 72-73.

<sup>2</sup> نايل عبد الحافظ العوالم، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص ص 83-84.

<sup>3</sup> سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 167.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 57.

**4- أداء وظيفة الأفراد:** تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- كمية الإنتاج والجودة

- الخدمات المقدمة للعملاء

- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور

- معالجة شكاوى العملاء

- المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.

- التعاون مع الزملاء.

**حسب المعايير الطبيعية:**

وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوعها فيما يلي:

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

**2- الأداء الاقتصادي:** إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نايل عبد الحافظ العولمة، مرجع سابق، ص ص 85-86.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء<sup>1</sup>

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة، ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد، وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:

1- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية والتقليل من تأثيراتها السلبية، ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين، وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم.

2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: والمتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

بذلك يمكن القول ان الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسبيا، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

### المطلب الثالث: تعريف قياس الأداء وكيفية قياسه وأهميته

#### أولا: تعريف قياس الأداء

نظم قياس الأداء عبارة عن آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا التقدم يتم تحديده من خلال نظام قياس الأداء، ويعبر عنه في شكل الزيادة في مستويات الإنتاجية. وتعرف الإنتاجية بأنها تحقيق الأهداف.

ويعرف قياس الأداء (PM) Performance Measurement بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص47.

<sup>2</sup> حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 193.

ثانيا: كيفية قياس الأداء<sup>1</sup>

يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمر ثلاثة هامة:

**1- الإنتاجية:** التي تتبع أداء المؤسسة في الإنتفاع بمواردها لخلق لقيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية والتركيز على الاستخدام الكفء لمدخلات موارد المؤسسة، مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.

**2- الجودة الشاملة:** وتتم باهتمام المؤسسة بتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

**3- التنافسية:** والتي تعني مقدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الاجل الطويل.

إن المؤشرات التي ساد استخدامها واستهدافها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة الاقتصادية وصافي الربح والعائد على الأصول، تؤثر بدرجة قليلة على القرارات اليومية وتحفيز الموظفين وتعكس أحداث ماضية ومن ثم فهي لا ترتبط كثيرا بالأحداث الحالية، والتي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل، وقد تم تطوير مقاييس الأداء في السنوات وإدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال، ويظهر الجدول رقم (3) الإختلافات بين قياس الأداء التقليدية والمطورة.

الجدول رقم (3): الإختلافات بين قياس الأداء التقليدية والمطورة

نظم القياس الحديثة	نظم القياس التقليدية
تتكون على أساس القيمة	تعتمد على تكلفة/كفاءة
تقوم على توافق الأداء	تقوم على التبادل بين الأداء
موجهة نحو العميل	موجهة نحو الربحية
ذات توجهات طويلة الاجل	ذات توجهات قصيرة الأجل
شائعة في مقاييس الفريق	شائعة في المقاييس الفردية

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص36-37.



شائعة في المقاييس العرضية	شائعة في المقاييس الوظيفية
تقوم على متابعة التطور	يتم مقارنتها بالمعايير
تهدف الى التقييم والاحتواء/التغلغل	تهدف إلى التقييم

المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 37.

### ثالثاً: أهمية قياس الأداء

- 1- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل ام لا. هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل.
- 2- يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها. فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح مالا تعرفه. هل نحن نعرف المشكلات التي تواجه المنظمة.
- 3- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الرأى الشخصية. هل قراراتنا تتخذ بناء على المستندات والوثائق ام على الحدس والتخمين والتحيز الشخصية.
- 4- توضيح أي الأماكن او القطاعات في المنظمة تحتاج الى إجراء التحسين والتطوير. ماهي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المنظمة؟ وكيف نستطيع اجراء التحسن والتطوير في الأماكن التي تحتاج الى ذلك.<sup>1</sup>
- 5- ان قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- 6- القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاو التي تحتاج الى الاهتمام والتركيز ولعلا من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- 7- لا يمكن ان يكون هنالك تحسين بدون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا يعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ماهو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول الى حيث تريد.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني:

<sup>1</sup>حاتم قابيل، مرجع سابق، ص 194-195.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 34-35.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

التقييم بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشيء محل التقييم والثاني الهدف من التقييم وتعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف.

ويمكن تعريف تقييم الأداء في ضوء ذلك على أنه التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

بتحليل التعريف السابق نجد أن مجال تقييم الأداء هو جميع الأنشطة داخل المنظمة في ضوء المعلومات الرقابية التي تم الحصول عليها وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة المخطط لها.

بعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وتوصيلها للشخص المسؤول أو عن طريق الملاحظة الشخصية تتجمع لدى المدير المعلومات الكافية التي تمكنه من تقييم الأداء و حساب الانحرافات والكشف عن أخطاء الضعف إذا أنه تكون لديه المعلومات الخاصة بما يجب أن تكون عليه الأحوال وماهي عليه في الوقت الحاضر، وبالمقارنة يتمكن المدير من تقييم الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات وتقدير ما اذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج للتدخل بغرض التصحيح، هذا مع العلم بأن عدم خروج الأداء عن الحدود المسموح بها لا يعني بالضرورة أن تدخل المدير غير مطلوب، إذا أن الانحراف غالباً ما يحدث بالتدرج. وفي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها معناه أن هناك نقطة ضعف في الأداء لا ترقى لمستوى الانحراف لكنها ظاهرة تحتاج للدراسة لأنها ربما تستفحل وتؤدي الى الخاف، وفي هذه الحالة غالباً ما يتطلب من المدير تجهيز تقرير خاص بهذه الحالة لدراستها، أما الانحراف فإنه يعني بالضرورة التدخل لتصحيحه، وتلعب الرقابة بالاستثناء في هذه الخطوة مجالاً كبيراً إذ أنها تختصر الخطوات الرقابية بالنسبة للمدير في هذه الخطوة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهمية تقييم الأداء<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حاتم قابيل، مرجع سابق، ص 121-122.  
<sup>2</sup> موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2009، ص 16-17.

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها:

1- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.

2- تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

3- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

ويضيف عباس أن هناك العديد من الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء:

1- يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.

2- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.

3- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.

4- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

وأشار صالح أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والفرد العامل وتمثل تلك الغايات بالآتي:

### 1- أهميتها على مستوى المنظمة:

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

## الفصل الثاني

ج- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات الحكم على دقة هذه السياسات.

د- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

### ٢- أهميتها على مستوى المديرين:

أ- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

ب- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

### 3- أهميتها على مستوى العاملين:

أ- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

ب- دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

### المطلب الثاني: أنواع تقييم الأداء

#### أولاً: أنواع تقييم الأداء

هناك نوعان من تقييم الأداء هما:

1- ويعتمد على مقارنة النتائج الفعلية بالمعدلات الموضوعية، ويتطلب هذا النوع من التقييم وجود معدلات معيارية وذلك بهدف تحديد الانحرافات عن هذه المعدلات وتحليلها، وتحديد أسبابها، وبالتالي تحديد المسؤولية عنها واتخاذ وسائل العلاج اللازمة.

2- ويعتمد على مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي ببعضها البعض، ويتم هذا النوع من التقييم على أساس المقارنة الزمانية، أو المقارنة المكانية، ويهدف إلى اكتشاف الانحرافات وتحليلها.<sup>1</sup>

#### ثانياً: طرق تقييم الأداء<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حاتم قابيل، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup>عبد الله بلوناس، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 163-165.

توجد العديد من الطرق لتقييم أداء العمال والموظفين في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتنفيذ هذه الطرق، البعض من هذه الطرق تقليدية مثل: طريقة التدرج البياني، طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين، طريقة التوزيع الإجمالي وطريقة القوائم، كما توجد طرق أخرى تعتبر حديثة نسبياً والتي سنفصلها فيما يلي:

**1- طريقة التقييم على أساس النتائج:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة نسبياً المتبعة في تقييم الأداء، والتي يمكن تلخيصها إجمالاً فيما يلي:

- يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بمروؤسيه، وذلك لتحديد النتائج الواجب الوصول إليها والمدة الموافقة لتحقيقها.
- يقوم الرئيس المباشر بأكبر في مساندة المرؤوس، وذلك من خلال تقديم النصح وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ والتأكد من سلامة الإنجاز وفق الخطة المحددة.
- وعند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية تقييم الأداء، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته على العمل.
- إن استخدام هذه الطريقة في قياس الأداء من شأنه أن يخلق جواً مناسباً من التعاون، والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية على مجالات إيجابية مثمرة، كما تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العمال، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

**2- طريقة الوقائع الحرجة:** تركز الطريقة على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والمؤثرة في أداء الأفراد سواء من حيث النجاح أو الإخفاق وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها في العمل، ولا يطلع القائم بالتقييم بذلك.

يقوم القائم بالتقييم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد الوقائع التي تحدث خلال الفرد لعمله، وبعد هذا التسجيل تقوم الجهة المسؤولة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث وأهميتها النسبية، وذلك يستخرج المعدل الأخير الذي يعتبر عن كفاءة الفرد من عدمها.

ونشير هنا أن هذه الطريقة تتطلب كفاءة عالية للرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم الأمر القيام بملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، للوقوف على الأعمال التي يقومون بها، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

**3- طريقة البحث الميداني:** تعتمد هذه الطريقة في قياس أداء العمال بالمؤسسة على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد، حيث يقوم ممثل أو ممثلين عن هذه الأخيرة بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه له بعض الأسئلة والحصول على

## الفصل الثاني

إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل في نطاق إشرافه، بعدها يقوم ممثل إدارة الأفراد بصيانة هذه الإجابات وتضمينها في أحد التقديرات: ممتاز، جيد، مقبول، غير مرضي.

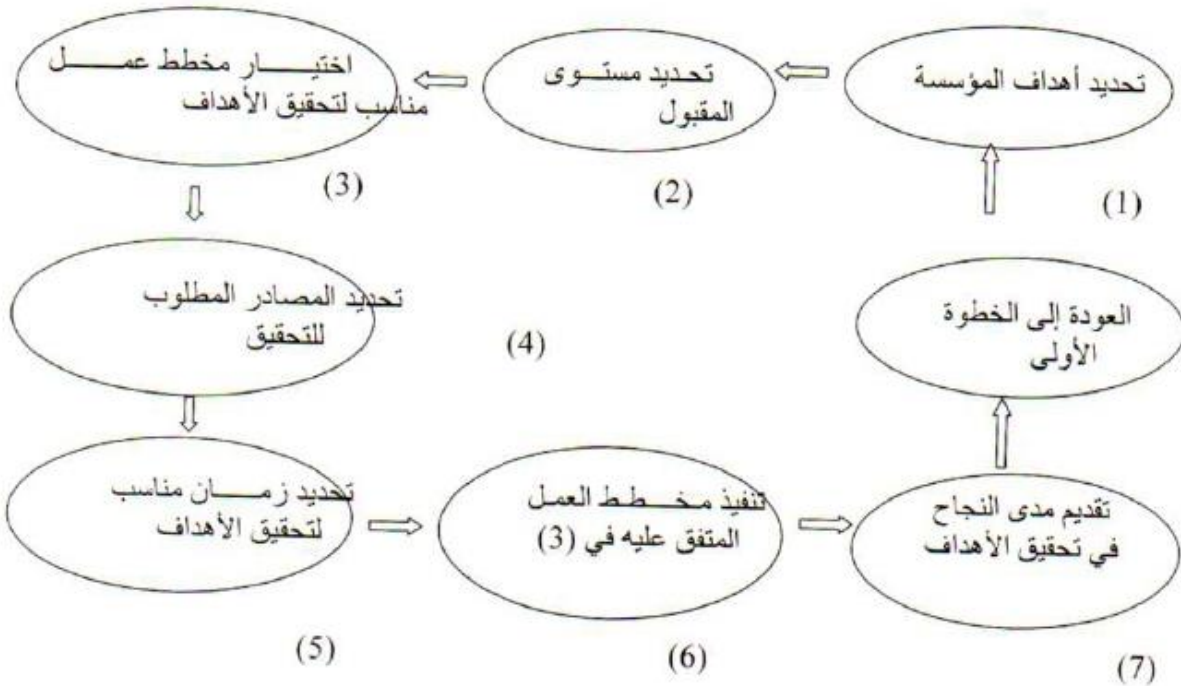
رغم كون هذه الطريقة تؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة عن الفرد موضوع التقييم أفضل من تقديم معلومات كتابية، غير أنه يعاب عليها كونها تستغرق وقت طويلا لإنهاء عملية التقييم، بالإضافة إلى أن قياس أداء العامل دون مقابلته قد يؤثر على سلامة النتائج وموضوعيتها.

ومن هنا يمكن القول إن نجاح هذه الطريقة يتوقف على مهارة وقدرة وكفاءة قسم إدارة الأفراد بالمؤسسة لاستخلاص نتائج مرضية وسليمة.

### -طريقة الإدارة بالأهداف:

تستخدم هذه الطريقة بالاتفاق بين العامل والمشرف على مجموعة من الأهداف المهنية التي ينبغي على العامل تحقيقها في فترة زمنية محددة، ويقاس أداء الموظف بناء على نسبة إنجازه لهذه الأهداف. والشكل التالي يوضح عملية تقديم أداء الموظف عن طريق الإدارة بالأهداف.

شكل (10): طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: عبد الله بلوناس، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 163-165.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء والصعوبات التي تواجه تقييم أداء العاملين

أولاً: معايير تقييم الأداء<sup>1</sup>

- مفهوم معايير تقييم الأداء: يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الافراد، والمقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً".

وتعرف أيضاً بأنها "الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء".

وعليه، فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.

- خصائص معايير تقييم الأداء: إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي، وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلتها، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل...، والمعايير تركز أساساً على جانبيين:

أ- الجانب الموضوعي: وهو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

ب- الجانب الذاتي: يعني بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب، وعلاقته مع المديرين.

هذا، ويشترط في المعيار أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك طبقاً للخصائص التالية:

- صدق المقاييس: بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العاملين فقط.

<sup>1</sup>مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 117-119.

- **ثبات المقياس:** تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا، إلا انه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.
- **سهولة استخدام المقياس:** يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

### ثانيا: الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العاملين<sup>1</sup>

**1- التحيز أو التفضيل الشخصي:** قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملا أو موظفا أو عدد منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديرا حسنا، وقد لا يميل لعدد آخر منهم فيعطيهم تقديرا أو تقييما غير مرضي يكون في غير صالحهم، وهذا بناء على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية، كتأثير علاقات الصداقة والزمانة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم وبالتالي عدم موضوعية العملية.

وحتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد وذلك من خلال:

**مستوى ثان للمراجعة:** وذلك بقيام الرئيس بمراجعة وتدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز.

**التقييم الجماعي:** يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل، وهذا في اجتماع يضم آخرين، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل تقييم.

**تعدد التقييم:** وذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف الخاضع للتقييم.

**مراجعة خبير مختص:** تساعد الاستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي، وذلك من خلال فحص نماذج التقييم المعبئة للتأكد من صحتها وفعاليتها، أو مقابلة المشرفين ومناقشتهم حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم فعليا.

**ب- التساهل أو التشدد:** قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيههم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وهذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنب المعاداة وكسبا لتعاطفهم ورضاهم،

<sup>1</sup>بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص 41-45.



وبالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمؤوسيتهم دون النظر إلى أدائهم الفعلي، والسبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم).

**ج- الميل نحو الوسط (الترعة المركزية):** يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعا في المواقع العملي في مجال تقييم الأداء، ويحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مؤوسيتهم، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مؤوسيتهم، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيتهم وزيادة أجورهم، أو لعدم توافر البيانات اللازمة والكافية المتعلقة بمستوى أدائهم.

**د- خطأ تعميم الصفات (الهالة):** وينتج هذا الخطأ عندما يبني المشرف تقييمه العام لمؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم، أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع لعملية التقييم حيث أنه إذا وجد جيدا في خاصية معينة اعتبره رئيسه كذلك في جميع الخصائص المتبقية، والعكس إذا كان ضعيفا. " ويقترح بيتش لتفادي هذا الخطأ أن يقوم المشرف بتقييم كل مؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم، فإذا انتهى من ذلك يقوم بتقييمهم جميعا بالنسبة لعامل آخر، بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لهذا الخطأ.

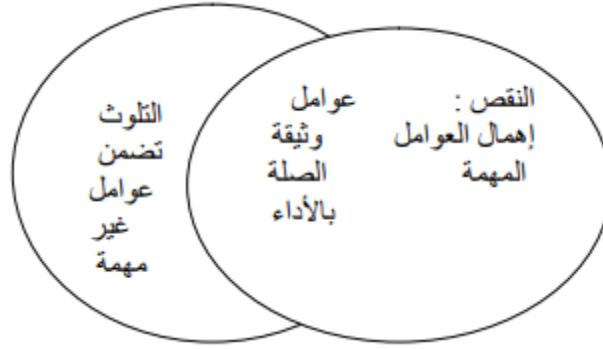
**هـ- الأولوية والحدثة:** يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة " حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأو لعملية تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويهتم فقط بأحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة، لان عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث على الأداء، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلا، ويقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية: ما هو أداء الفرد الماضي؟ ما هو أداءه الحالي؟ هل يتوقع استمراره في المستقبل؟

**و- التأثير بالوظيفة أو المركز:** وذلك عندما يقيم الأفراد تبعا للوظائف التي يشغلونها، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما وعاليا في الهيكل التنظيمي، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها.

**ي- تقييم عوامل غير قابلة للقياس:** يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساسا للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل، والإخلاص فيه، والاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة، وحتى يتم تجنب هذا الخطأ يجب الإلتزام بما تستطيع رؤيته وسماعه والابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط.

8- إهمال تقييم العوامل الأساسية: عندما تحمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم إعطائها المرتبة أو الأولوية المناسبة، أو تقدم عوامل لا تساهم في الأداء، فإن هذا سيؤدي إلى فشل عملية التقييم، ويبين الشكل رقم (09) كيف يصبح الأداء غير متناسق بسبب النقص أو العجز والتلوث:

الشكل رقم (11): كيف يصبح الأداء غير متناسق بسبب النقص أو العجز والتلوث



المصدر: بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص 43.

**العجز أو النقص:** تحمل عملية التقييم الناقصة العناصر الأساسية في العمل (الوظيفة). على سبيل المثال إذا كان تحصيل قسيمة الفواتير جزءا من واجبات مندوب المبيعات، ولكن تقييم الأداء مبني أساسا على حجم المبيعات فقط يصبح مثل هذا التقييم ناقصا.

**التشويش:** يشوش التقييم عندما يتأثر بشكل غير ملائم بحدث واحد فقط. على سبيل المثال إذا أخطأ الموظف في تأدية مهمة من مهام وظيفته، قد ينظر إليه على أن أداءه سيئا دون النظر إلى أداءه الجيد طوال فترة توظيفه.

**التلوث:** يحدث التلوث عندما تؤثر العوامل التي لا تساهم في الأداء في التقييم النهائي، وهناك عنصران شائعان يلوثان التقييم عادة، وهما المظهر الشخصي والتجانس مع طرف آخر، حيث يحصل العاملون الذين يمتازون بحسن المظهر أو الود في التعامل على تقييم أفضل من الآخرين.

2- **الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم:** ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها في مايلي:

أ- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

## الفصل الثاني

ب- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضيق للوقت والمال.

ج - سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

د - الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر. ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، ووقت القيام بها ثانيا.

هـ- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط....) في التمييز بين العاملين.

و- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمدربين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ز- سوء اختيار إجراءات التقييم، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية والمتمثلة كما أشرنا سابقا في: قياس، تقييم، تقويم.

ح - تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة.

ط- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التأسيس النظري لأداء المؤسسة، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، تضمن المبحث الأول عموميات حول الأداء و الذي أحاط بكل جوانبه من مفهوم، أبعاد، مكونات، أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه وكذلك تعريف قياس الأداء وكيفية قياسه وأهميته.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد شمل تقييم الأداء، من مفهوم، أهمية، أنواع تقييمه وكذلك معايير تقييم الأداء والصعوبات التي تواجه تقييم أداء العاملين.

ومنه نستنتج أن الأداء هو الذي يمكن المؤسسة من بلوغ أهداف طويلة الأجل، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالكفاءة والفعالية واعتبار عملية تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية أنشطتهم بفعالية.

## الفصل الثالث:

# دراسة حالة مؤسسة SAP

تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث وضعنا اسقاط للمعلومات الموجودة في الفصلين الأول والثاني وبرمجتها في الفصل الثالث للوصول واقع تأثير تخطيط موارد المؤسسة على المؤسسات الناشطة في مجال التوزيع الصيدلاني من ناحية الأداء الاقتصادي والأداء التنظيمي والأداء البشري، حيث سنقوم في المبحث الأول بالتطرق الى تعريف ببرنامج تخطيط موارد المؤسسة قيد الدراسة SAP وكذا المنتجات التي يقدمها وكيفية تأثيره على مختلف الأقسام داخل المؤسسة

ثم سننتظر في المبحث الثاني الى تحليل اهم نقاط المقابلة والتي كانت مع مسؤول من شركة SAP بالجزائر من اجل الوقوف على مدى تأثير تخطيط موارد المؤسسة على أدائها.

### المبحث الأول:

تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول التعريف بشركة SAP وتطورها وتناولنا في المطلب الثاني معظم المنتجات التي تقدمها الشركة ومختلف الخدمات التي يقدمها هذا النظام وتناولنا في المطلب الثالث الية عمل هذا النظام.

### المطلب الأول: التعريف بشركة SAP وبداية ظهوره

#### أولاً: التعريف بالشركة:

SAP هي واحدة من الشركات الرائدة عالميًا في إنتاج البرمجيات لإدارة العمليات التجارية ، وتطوير الحلول التي تسهل المعالجة الفعالة للبيانات وتدفق المعلومات عبر المؤسسات.

تأسست الشركة في عام 1972، وكانت تسمى في البداية تطوير برنامج تحليل النظام ( Systemanalyse Programmentwicklung)، وتم اختصارها لاحقًا إلى SAP. منذ ذلك الحين، نمت من شركة صغيرة تتكون من خمسة أفراد إلى مؤسسة متعددة الجنسيات يقع مقرها الرئيسي في مدينة فالدورف بألمانيا، ويعمل بها أكثر من 105000 موظف حول العالم.

مع بداية نشأتها كانت تعتمد على SAP R / 2 و SAP R / 3، ثم طورت SAP المعيار العالمي لبرامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP). الآن، ينتقل SAP S / 4HANA بتخطيط موارد المؤسسات إلى المستوى التالي باستخدام قوة الحوسبة في الذاكرة لمعالجة كميات هائلة من البيانات، ودعم التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي.

تربط التطبيقات المتكاملة للشركة جميع أجزاء الأعمال التجارية في مجموعة ذكية على منصة رقمية بالكامل وبالتالي تحل محل النظام الأساسي القديم القائم على العمليات. اليوم، لدى SAP أكثر من 230 مليون مستخدم سحابي، وأكثر من 100 حل تغطي جميع وظائف الأعمال، وأكبر محفظة سحابية لأي مزود.

يقود كريستيان كلاين الشركة، ويرأس المجلس التنفيذي لـ SAP SE، وهو في سن 41، أصغر مدير تنفيذي لأي شركة كبرى في مؤشر السوق الألماني DAX.

### ثانياً: بداية ظهور نظام SAP

بدأت فكرة إنشاء وتطوير نظام SAP عام 1972، من قبل خمسة أشخاص من رائدي الأعمال في ألمانيا وهم ديتمار هوب، وهاسو بلاتنر، وكلاوس تشيرا، وكلاوس ويلنروثن، وهانس فيرنر هيكتور، إذ كانت لديهم رؤية فيما يخص حوسبة المعلومات التجارية للمنشآت، وعملوا معًا لصياغة برنامج إلكتروني من أجل هذا الهدف، وكانت بداية استخدامه بمشاركة عميل واحد وعدد محدود من الموظفين، وأثبت النظام فعاليته ونجاحه انتشر بشكل أوسع، وزادت شريحة العملاء الذي يستخدمونه، إذ بعد 48 عامًا من العمل المتواصل والجداد بهذا النظام، توسعت قاعدة الشبكات المستخدمة له لتصبح أكثر من 440.000 عميل، ومن الجدير بالذكر هنا أن الموظفين المذكورين في بداية الفقرة كانوا يعملون في شركة IBM وفي عام 1973 انفصلوا عن شركة IBM ليؤسسوا شركة خاصة بهم هي شركة SAP، سمي النظام نسبة لها، وعكفوا على تطوير، وتحديث النظام على مراحل عديدة حتّى حققوا النجاح الذي وصلوا إليه مؤخرًا

### المطلب الثاني: المنتجات والخدمات التي تقدمها شركة SAP

تقدم شركة SAP عدة خدمات ومنتجات في مختلف الأقسام نذكر منها:

#### 1- إدارة النفقات:

يعمل برنامج SAP على إدارة جميع مصادر الإنفاق لزيادة التحكم ومرونة الأعمال من خلال:

أ- تطوير فهم أعمق للإنفاق الحصول على رؤية موحدة أكثر لإنفاق الشركة لتقليل التكاليف وتخفيف المخاطر وتحسين التعاون والتأكد من أن كل قرار إنفاق يتماشى مع استراتيجية العمل للمساعدة في دفع الأعمال إلى الأمام.

ب- تحقيق تكامل العمليات التجارية من البداية إلى النهاية من خلال القيام بتنفيذ عمليات إدارة الإنفاق السلسلة داخل كل فئة من فئات الإنفاق، والمتكاملة مع أنظمتك الخلفية وعمليات الدفع والشركاء لتوفير الرؤية والتحكم والادخار الأمثل.

ت- اختيار حلول قوية للحاضر والمستقبل من خلال حل مشكلات الأعمال عبر التقاط بيانات الإنفاق وتحليلها ومشاركتها لتحقيق وفورات سريعة وعائد استثمار أكبر من خلال الحلول الرائدة في السوق التي يمكن أن تتوسع وتنمو مع شركتك اليوم وفي أي مكان تذهب إليه غدا.

#### 2- إدارة رأس المال البشري:

يعمل حل إدارة الخبرات البشرية (HXM) على تحويل التركيز من دعم عمليات الموارد البشرية للمعاملات إلى تقديم تجارب تخدم الموظفين أولاً، وذلك باعتباره الجيل التالي لحل إدارة رأس المال البشري (HCM). وتتميز SAP



SuccessFactors HXM Suite بالتفرد من حيث أنها تعتمد على أفضل أساليب إدارة رأس المال البشري وتتضمن في الوقت نفسه رؤى تجارب الموظفين وإمكاناتهم المهمة

أ- إدارة تجارب الموظفين حيث يمكن من إعادة تحديد تجربة الموظفين من خلال استيعاب الاحتياجات والرغبات بشكل أفضل مما يضمن شعور الموظفين بالتواصل والدعم والتمكين ويساعد على:

-تحسين تجربة الموظفين وتلبية احتياجاتهم

-زيادة تفاعل الموظفين باستخدام لوحات المعلومات المستندة إلى الأدوار وإعداد التقارير

-تحسين مزايا الموظفين لتناسب احتياجات الموظفين وميزانية الشركة

-تقييم الأداء بشكل شامل من خلال 360-degree feedback.

-إدارة دورة حياة الموظفين باستخدام بادئات التشغيل المستندة إلى الأحداث ولوحات معلومات التحليلات

ب-عمليات الموارد البشرية الأساسية وكشف الرواتب حيث يمكن من دعم الموظفين لديك أينما كانوا يعملون باستخدام حلول HRIS العالمية لعمليات الموارد البشرية الأساسية وكشف الرواتب في الشبكة السحابية وتتبع الوقت وإدارة المزايا وتقديم خدمات الموارد البشرية ويساعد على:

- مواكبة التغييرات مع نظام معلومات الموارد البشرية HRIS المرن

- إدارة المستندات في نظام مركزي مع إمكانية الوصول المبسطة إلى محتوى الموظفين

- منح الموظفين إمكانية الوصول إلى كل ما يحتاجونه خلال تجربة واحدة سهلة

ت-إدارة المواهب يمكن من الاطلاع الدائم بالاحتياجات المتغيرة للمواهب من خلال البرنامج المتكامل للتوظيف وإدماج الموظفين الجدد والأداء والتعويض والتعلم والإحلال الوظيفي والتطوير ويساعد على:

-تقديم تجارب مواهب مخصصة ومفيدة

-تمكين إدارة الأداء المستمر من خلال التقييمات والتقدير والتخطيط الإرشادي

- الوصول إلى مصادر المواهب المؤهلة العالمية والإدارة الشاملة لمقدمي طلبات التوظيف

- تحفيز فريق المبيعات وتشجيعه وتمكينه لزيادة الإيرادات وتحسين الأداء

-تحسين الأداء وعملية التقدير والتعلم والتطوير

- يمكنك الاستفادة من بوابة إعداد الموظفين الجدد التفاعلية من خلال إجراء الأعمال الورقية الخاصة بالتوظيف إلكترونيًا

ج-تحليلات الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة حيث يمكنك من الحصول على رؤية معتمدة على البيانات حول القوى العاملة، واستكشاف الاتجاهات باستخدام تحليلات الأفراد، كما يمكنك من استخدام التحليل الفعال لتحسين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ويساعد على:

- الحصول على رؤى مستندة على البيانات لجميع عمليات الموارد البشرية لاتخاذ قرارات أسرع وأفضل وبانحياز أقل

- اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة بناءً على الرؤى المستندة على البيانات

- مواءمة الموارد البشرية مع استراتيجية الشركة لتحقيق النمو

- تنفيذ استراتيجية المؤسسة باختيار الأشخاص المناسبين والمهارات المناسبة في الوقت الأمثل وبالتكلفة المناسبة

خ-ربط أنظمة الموارد البشرية وتطبيقاتها وعملياتها: حيث يساعد SAP Business Technology Platform في بناء روابط بين جزر المعلومات، مما يتيح للموظفين إمكانية الحصول على تجارب أفضل بشأن مواعيد عملهم ومكان عملهم وكيفية عملهم.

3-إدارة علاقات العملاء: يتيح النظام إدارة أنشطة العملاء كالمبيعات، والتسويق، وتوفير البيع المدعوم بالذكاء الاصطناعي للعملاء، والتسويق، والدفع، وتقديم خدمات عديدة لهم، وإجراء المحادثات بدعم الذكاء الاصطناعي، ونقل المحادثات، ومنح الموظفين خبرة شاملة لتتبع العديد من العمليات التجارية معا ومن الأنشطة نذكر:

أ-التجارة الإلكترونية: اغتنام فرص السوق وتعزيز النمو في نظام أساسي للتجارة الإلكترونية يتوافق مع متطلبات المؤسسة وتحويل الفرص إلى أرباح من خلال طرح المنتج في السوق بسرعة باستخدام استراتيجية تصميم واجهة برمجة التطبيقات API-first، لبنية منفصلة مصممة لمواقع العرض الخاصة بالتاجر الحديثة ويساعد على:

- زيادة الأرباح من خلال التحليل الذكي الموجه بالبيانات

- تحقيق أقصى استفادة من نظام أساسي من مصمم للمبتكرين

- الاعتماد على الأداء وقابلية التوسع المثبتة

-الاعتماد على دعم أي صناعة أو نموذج أعمال

ب-بيانات العملاء: يمكن من تحقيق أعلى الإيرادات وأهداف النمو باستخدام حلول إدارة هوية العملاء والوصول إليهم وإدارة خصوصية البيانات ومنصة بيانات العملاء وكذلك زيادة فرص تحقيق الإيرادات من خلال جعل عمليات التفاعل مع العملاء انسيابية ومتسقة وآمنة على نطاق واسع ويساعد على:

-كسب ثقة العملاء

- الحصول على حصة السوق بسرعة

-التركيز على نفقات التسويق

- تحسين التجربة والأمن السيبراني

- معالجة خصوصية البيانات والالتزام

- تعزيز التحول والاحتفاظ بالعملاء

ت-المبيعات: تمكين فرق المبيعات على التكيف مع احتياجات السوق المتغيرة وتوجيه العملاء خلال رحلة المبيعات الخاصة بهم ويساعد على:

-تسريع طرح المنتج في السوق

- فهم عملائك

- إشراك العملاء في أي مكان

-تحسين عمليات المبيعات

- الاحتفاظ بالعملاء بذكاء

ج-الخدمات: يمكن من تقديم خدمة كاملة في أي مكان وفي كل مكان لكسب الولاء وتعزيز النمو وكذلك تقديم تجارب خدمات رائعة من خلال مركز الاتصال الخاص بك وفي ميدان العمل ويساعد على:

-الإجابة عن استعلامات العملاء بسرعة باستخدام التعلم الآلي

- تمكين فرق الخدمات وزيادة صافي الأرباح من خلال الرؤى السياقية الخاصة بالعملاء

- ربط عمليات الأعمال للحصول على رؤية واضحة بشأن كل جانب من جوانب المؤسسة

ح-التسويق: يمكن من جذب العملاء المناسبين وتعزيز الولاء من خلال تقديم تفاعل متعدد القنوات في الوقت الفعلي وعلى مستوى شخصي، وكذلك تبسيط التفاعل مع العملاء وتوسيع نطاقه من خلال نظام أساسي للتسويق غير معقد ومدر للإيرادات، ويساعد على:

-تسريع تحقيق الاستفادة المرجوة من المنتج

- تيسير تحليلات التسويق

- تنفيذ الحملات العالمية على نطاق واسع

-تبسيط التقسيم باستخدام الذكاء الاصطناعي

- تحقيق التفاعل المخصص من خلال جميع القنوات

- تحسين تقنيات التسويق

4-الإدارة المالية والمحاسبة: يمنح النظام مجموعة أنظمة إدارية مالية ومحاسبية لتتبع الأمور المالية الخاصة بالشركة بسهولة، وتتفرع منها بعض الوحدات كوحدة التخطيط، والتحليل المالي، ووحدة إدارة المحاسبة والضرائب، وإدارة النقد، وإدارة المدينين، والذمم، ويساعد على:

-التحليل في الوقت الفعلي وتخفيض تكلفة التمويل

- تبسيط عمليات الإقفال المالي

- توفير إمكانيات التخطيط وإعداد الميزانيات والتوقع

-إدارة المخاطر في المؤسسة

- توفير نماذج اشتراك قابلة للتطوير

5-إدارة المستودعات: يوفر النظام لمسؤولي المستودعات جميع الأدوات التي تلزمهم لإدارة المستودعات بنجاح، وتشمل وحدات فرعية كوحدة إدارة المعالجات الداخلية، والتحقق من صحة البيانات المدخلة، ووحدة إدارة المعالجات الصادرة، ووحدة تخزين السلع، وإدارة العمليات، ووحدة الإدارة العامة متعددة الوظائف التي تشمل إدارة المستودعات على نطاق واسع، والدفعات، والجدولة، والأرقام التسلسلية للبضائع.

6-إدارة المشاريع: يمنح نظام SAP لمدراء المشاريع كل الأدوات اللازمة لإدارة مشاريعهم من بداية العمل به وحتى نهايته، ويوجد بعض الوحدات الفرعية التي تخدمهم كوحدة بدء المشروع وإطلاقه، ووحدة التخطيط للمشروع، ووحدة تنفيذ المشروع ومراقبته، ووحدة إغلاق المشروع.

7-كما يوفر SAP أيضا منصة تكنولوجيا الاعمال SAP business technology platform والتي هي عبارة عن منصة تجمع إدارة البيانات والتحليلات والذكاء الاصطناعي وتطوير التطبيقات والتكامل معا في بيئة واحدة موحدة والتي تعمل على انشاء حلول لمواجهة أي تحد وتسريع الابتكار لفتح أبواب من الفرص للمؤسسة ومن الحلول التي تقدمها هذه المنصة

### أ- تطوير التطبيقات:

- انشاء التطبيقات بشكل أسرع باستخدام حلول منخفضة البرمجة وبدون برمجة.
  - إتمام الاعمال باستخدام برامج سير العمل وبرامج الروبوت التي تم إنشاؤها مسبقًا.
  - تصميم مساحات العمل بسهولة من خلال السحب والإسقاط.
- ب-التخطيط والتحليل الموسع: الارتقاء بتخطيط المؤسسة إلى مستوى متقدم من خلال ربط جميع الأشخاص والخطط.

- تحقيق التكامل بين خططك وتطبيقات SAP بسلاسة.

- تعزيز القرارات المرنة من خلال التخطيط والتحليل معا.

-تحويل التخطيط على مستوى المؤسسة.

-التخطيط بثقة على أساس البيانات الموثوقة.

ت-البيانات والتحليلات: تحديد الغرض من البيانات باستخدام حلول التحليلات والبيانات الخاصة بالمنصة

- تحقيق اقصى قيمة لبيانات SAP لاتخاذ قرارات أكثر تأثيرا.

-تقديم رؤى موثوقة حول مجموعة بيانات حديثة.

توسيع نطاق التخطيط والتحليل على مستوى المؤسسة.

- العمل على النحو الأمثل باستخدام محتوى الأعمال المنشأ مسبقاً من SAP

**ج-التكامل:** ربط العمليات الخاصة على مستوى الشركة

- إنجاز عمليات أعمال سلسلة بشكل فعال وعلى نطاق واسع باستخدام نهج شامل لتكامل البيانات والعمليات.
- تسريع النتائج بفضل الخبرة في الأعمال والشفافية وتوفير الآلاف من عمليات التكامل المنشأة مسبقاً والروابط لأنظمة SAP والتكامل مع الاطراف الخارجية.
- تحديث التكامل بالتبسيط والتحليلات الذكية والثقة مع تقليل التعقيدات من خلال توفر الأدوات المبسطة وأدوات التطوير التي تعمل بتقنية الذكاء الاصطناعي.
- الابتكار على نطاق واسع من خلال البنى الأساسية غير المتجانسة لتكنولوجيا المعلومات والنشر في الشبكة السحابية التي تختارها.

**ح-الذكاء الاصطناعي:** إدخال الذكاء الاصطناعي في التطبيقات بأسلوب قابل للتطوير وموثوق

- تحويل تطبيقاتك وتحسينها باستخدام النماذج المهيأة مسبقاً للذكاء الاصطناعي الخاصة بالأعمال والجهازه للاستخدام.
- إنشاء روبوتات دردشة فعالة وسهلة الاستخدام من خلال خدمة الذكاء الاصطناعي للمحادثة.
- إدارة دورة حياة الذكاء الاصطناعي الشاملة في مكان مركزي واحد.
- تشغيل الذكاء الاصطناعي بشكل موثوق مع توفر الشفافية والالتزام.

**المطلب الثالث: مزايا نظام SAP والية عمله**

### 1-مزايا نظام SAP

-يوفر أنظمة مخصصة : يدعم نظام SAP جميع احتياجات المؤسسات الإدارية والتشغيلية، بإتاحة وحدات مختلفة لكل قسم، ويوفر أنظمة تخطيط مرنة يمكن التعامل معها بسهولة، كما ويمكن استخدامه من قبل الموظفين بسهولة ويسر في أي مكان، وعبر الهواتف الذكية المحمولة لإدارة جميع الأقسام كقسم المبيعات، وقسم التوزيع، والإدارة ، والتمويل.

-يزيد من الإنتاجية والجودة والكفاءة: يمنح نظام SAP إنتاجية أكبر في العمل من خلال تواصل الوحدات المختلفة مع بعضها البعض بسرعة أكبر ، كما أنه يوفر السرعة في الرد على العملاء، ويمنحهم سهولة تتبع السلع وأمور الدفع، ما يؤثر إيجاباً على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار، بالإضافة إلى أنه يُتيح للموظفين مراقبة السلع المخزنة، وإدارتها مع الشركات الموردة، ومراقبة المخزون

- يقلل التكلفة ويحد من استخدام العمالة البشرية: يمنح النظام لجميع وحدات وأقسام المؤسسات والشركات، ما يحد من استخدام العمالة البشرية، ويخفض من التكاليف الإدارية، ويحدد بعض الضوابط لتجديد العروض التي تحد من تكديس البضائع غير الضرورية، وتقلل من التكلفة الكلية للمخزون، كما أنه يحسن من إيرادات الشركات لسهولة استخدام النظام وخاصة أثناء تقديم طلبات شراء البضائع والدفع

- يقدم تحليل دقيق للبيانات ويعد التقارير : يوفر النظام تحليل بيانات بدقة عالية في لحظة العمل دون تأجيل ودون احتمالية وجود أي من الأخطاء البشرية المحتملة، ويمكنه التعامل بسهولة مع أي مخاطر محتملة، وذلك لعدم طرحه أي ازدواجية في تحليل البيانات، ويسلم تقارير العمل والأداء بالوقت المحدد، ويحدث المعاملات الخاصة بالعمل تلقائياً

- يحافظ على اتساق العمليات الموحدة : يمكن النظام جميع المدراء من تحقيق الأهداف ذاتها، وذلك لوجود تحديثات نظامية مركزية تدعم كل قسم ، ومن الممكن أن يتصل مدراء الوحدات والأقسام معا بسهولة، ويمكنهم من تحديد المخاطر إن وجدت.

### 2-الآلية عمل نظام SAP

أنشئ نظام SAP ضمن ثلاث مستويات وقاعدة ثابتة لخدمة العملاء، اذ يتميز النظام بأنه قابل للتطوير والتوسع، فهو نظام مرن يمكن إدخال التحديثات عليه بأي وقت، وتتوزع المستويات الرئيسية الثلاث كالآتي:

**طبقة العرض:** تهدف لتوفير واجهة رسومات متنوّعة ومختلفة للعميل SAP GUI، ويمكن تثبيتها على أي جهاز كمبيوتر، أو أي جهاز محمول، كما وتدعم أنظمة تشغيل مختلفة مثل ويندوز وماك، وتعتبر طبقة العرض حلقة الوصل بين العميل ومستخدم النظام.

**طبقة التطبيق:** تعتبر الطبقة الأهم بالنسبة للمؤسسة، إذ تهتم بإدارة ومعالجة بيانات معاملات العميل، وتطبيق الأعمال وتنفيذها، وإعداد التقارير، وإتمام العمليات حتى تُحزن ضمن قواعد البيانات، كما تُعنى بمهام أخرى كالاتصال مع الوحدات الأخرى للنظام، وطباعة المهام، وإنشاء مهام مختلفة.

طبقة قواعد البيانات: وهي المكان المخصص لحفظ وتخزين جميع بيانات الشركة التي أنشئت من خلال جميع وحدات النظام كاملة، إذ تدخل البيانات مسبقا من خلال طبقة التطبيق، وتذهب تلقائيا لطبقة العرض التوضيحي للعميل، من خلال تقديمه بواجهات رسومية مفصلة للعملاء، ثم تخزن جميع البيانات التي عرضت في طبقة قواعد البيانات وتحفظ.

-من ناحية أخرى يُطلق على كل العمليات التي تجرى أو تتوقف داخل النظام مثيلات SAP، إذ كل عملية لها مرسل وعمليات إدارية مغايرة عن العمليات الأخرى، يحدد المرسل أحد العمليات المراد إجرائها ويحدد ويخصص المهام الرئيسية، كطلبات المعاملات، والحوار، وإدارة الطلبات، وتخزين التحديثات لكل عملية في قواعد بيانات، وإجراء عمليات التخزين المؤقت وطباعتها، وجدولة العمليات المجمعة معا، والاتصال بين وحدات نظام SAP من خلال البوابة الرئيسية

### المبحث الثاني: تأثير تخطيط موارد المؤسسة على أدائها (حالة SAP في مجال التوزيع الصيدلاني )

تم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين حيث تناولنا في المطلب الأول المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وقمنا في المطلب الثاني بعرض ومناقشة أسئلة المقابلة والتي كانت مع مستشار معتمد من طرف شركة SAP بالجزائر

#### المطلب الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

**1-منهجية الدراسة:** تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة والبحث عن مدى تأثير تخطيط موارد المؤسسة ERP على أداء المؤسسات الناشطة بمجال التوزيع الصيدلاني، حيث يريد الباحث ان يبحث عن اهم الابعاد التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة باستخدام نظام ERP، وبما أن طبيعة الإشكالية وفرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الملائم لإنجاز هذه الدراسة، وقد مرت منهجية هذه الدراسة بمرحلتين هما:

**أ-الجزء النظري للدراسة:** حيث تم استخدام المنهج الوصفي من اجل بناء وصياغة الأسس النظرية لنظام تخطيط موارد المؤسسة والأداء وكيف يؤثر استخدام نظام ERP على الأداء.

**ب-الجزء التطبيقي للدراسة:** في هذه المرحلة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من اجل تشخيص المشكلة وتحليلها واختبار الفرضيات ومن اجل جمع البيانات لوصف الظاهرة وتحليل مختلف المعلومات التي تم تجميعها للوقوف على مدى تأثير نظام ERP على الأداء في المؤسسات الناشطة في مجال التوزيع الصيدلاني، ومن هذا المنطلق تم القيام بدراسة ميدانية عن طريق اجراء مقابلة، بالإضافة الى الاعتماد على وثائق وتقارير المؤسسة.

**2-الأدوات المستخدمة في الدراسة:** كما تطرقنا اليه سابقا فقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة و الوثائق المقدمة من المؤسسة و لقد تم اجراء المقابلة مع مستشار مختص و معتمد من شركة SAP فرع الجزائر بتوجيه أسئلة المقابلة من اجل اكتشاف الحقائق و الوصول الى نتائج صحيحة و قريبة من واقع الظاهرة محل الدراسة كذلك حتى لا تكون هناك اصدار



للأحكام المسبقة و تكون النتائج ذات دلالة، كذلك قمنا بجمع معلومات و تقصي الحقائق من الموقع الالكتروني الرسمي للشركة للوقوف على مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على أداء المؤسسة.

**أ-تعريف المقابلة:** هي لقاء مباشر يجمع ما بين الباحث العلمي، وأفراد العينة التي يراها مناسبة من وجهة نظره للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلمي، ويتم ذلك بصورة مباشرة دون وسيط، وتعد طريقة المقابلة من أكثر أدوات الدراسة صدقاً.

**ب-أنواع المقابلة:** تتعدد أنواع المقابلة، ومن أشهر التصنيفات ما يلي:

- **المقابلة ذات الأسئلة الحرة:** وفيها يقوم الباحث العلمي بطرح موضوع معين على المبحوثين، ثم يقوم بإلقاء بعض الأسئلة المفتوحة، ويترك العنان للمبحوثين من أجل الاسترسال في الإجابة عن الأسئلة دون وضع قيود.

- **المقابلة ذات الأسئلة المحددة:** وفيها يلقي الباحث العلمي مجموعة من الأسئلة مع وضع نماذج للإجابات المحددة، ويختار المبحوثون ما يرونه مناسباً لهم.

**ت-مميزات المقابلة:**

-من أبرز إيجابيات المقابلة أنه يمكن أن يستخدمها الباحث العلمي مع أفراد العينة من غير المتعلمين.

- تسهم المقابلة في التعرف على الانطباعات الخاصة بالمبحوثين وتدوينها برفقة إجابات الأسئلة، من أجل التأكد من مدى صدقهم، ومن العوامل المساعدة في ذلك خبرة الباحث العلمي وفراسته.

- إمكانية تعرف المبحوثين على المقصد من الأسئلة، وهي ما قد لا توفره أدوات الدراسة الأخرى كالاستبيان والاختبارات.

- تعتبر أداة المقابلة مثالية في التعرف على الظروف الشخصية والبيئية التي تتعلق بالمبحوثين.

- يمكن القيام بتلك الطريقة في الوقت الذي يحدده الباحث العلمي دون معوق في ذلك.

- بنسبة كبيرة يحصل الباحث على البيانات المطلوبة على عكس الاستبيانات والاختبارات.

**المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج المقابلة**

**أولاً: عرض نتائج المقابلة**

### المحور الأول: استخدام SAP في الجزائر

السؤال الأول: متى تم اعتماده في الجزائر وكيف تطور استخدامه

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه ان نظام SAP كان متداولاً منذ أكثر من عشر سنوات في الشركات الجزائرية بمختلف أنواعها الصغيرة والكبيرة والمتوسطة، حيث ان اول دخول لهذا النظام للجزائر كان موجها فقط للشركات الصغيرة والمتوسطة وكان يسمى نظام SAP business one، والذي ستنتهي صلاحيته بدخول سنة 2025، حيث ان كل الشركات التي تعتمد هذا النظام سيتوجب عليها تحديثه بالنموذج الاحداث.

اما النظام الموجه للشركات الكبيرة يعرف تحت مسمى SAP ECC وهو الذي تعتمد معظم الشركات الكبيرة في الجزائر

اما مؤخرا وبالتحديد في سنة 2015، ظهر نموذج جديد من SAP يحمل اسم SAP s4 HANA وهو التحديث الأخير من منتجات شركة SAP المتداول حاليا بالجزائر والتي تعتمد الشركات الكبرى والذي ستعتمده الشركات ويعيش معها لمدة لا تقل عن 15 سنة.

السؤال الثاني: ما هي الخدمات التي توفرها شركة SAP في الجزائر

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه ان وحدات نظام SAP المتداولة في الجزائر والتي تقدمها الشركة للمؤسسات تخص:

-التمديد والشراء

-المبيعات

-تسيير المخزون

-العمليات المالية

-المحاسبة التحليلية

- إدارة الموارد البشرية

-تسيير الجودة والصناعة

-تسيير النقل

### السؤال الثالث: ما هو توقع SAP بين برامج تخطيط موارد المؤسسة في الجزائر

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه نظام SAP في الجزائر لا يوجد منافس له وهو يعتبر الرائد في الجزائر بين أنظمة تخطيط الموارد الأخرى لأنه أولا موجه للشركات الكبيرة بخلاف الأنظمة الأخرى وأيضا بسبب تراجع منافسه في السوق GD EDWARDS الذي لاقى عزوف من المؤسسات الجزائرية الكبرى لأنه مؤخرا وبالتحديد بعد سنة 2020 اعتمد طريقة CLOUD والتي تعني انه بيانات المؤسسة تكون مخزنة الكترونيا على السحابة الخاصة بشركة النظام GD EDWARDS ولا تكون مخزنة على مستوى المؤسسة في حين أن شركة ونظام SAP يعطيان للمؤسسة خيار تخزين البيانات على ال CLOUD او داخليا على مستوى المؤسسة.

### السؤال الرابع: ما هو نوع المؤسسات التي تعتمد نظام SAP في الجزائر

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه ان المؤسسات التي تعتمد نظام SAP في الجزائر هي المؤسسات الكبرى والتي تنشط في مجالات وقطاعات مختلفة، حيث أن هناك شركات وطنية تعتمد هذا النظام مثل مؤسسة سوناطراك، هنالك أيضا شركات خاصة تنشط في مجال الصناعة مثل مجمع سيفيتال، الشركات التي تنشط في مجال التوزيع مثل شركة FOREVER.

### الخوور الثاني: نظام SAP في مجال التوزيع والامداد الصيدلاني

#### السؤال الأول: ماهي الخدمات المقدمة من طرف شركة SAP في مجال التوزيع والامداد

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه ان نظام SAP يقدم خدمات عديدة ومتنوعة في مجالي التوزيع والامداد، بالنسبة للمؤسسات الناشطة في مجال التوزيع الصيدلاني -نظام SAP قدرة كبيرة على تحديد وطرح اختيارات عن الموردين الذين تحتاجهم المؤسسة وكذلك تسيير الكميات والأسعار المقدمة من طرف الموردين وتسهيل اختيار المورد المثالي بما يخدم استراتيجية المؤسسة.

-يساهم بشكل كبير وفعال في ربح الوقت وتوفيره في عملية الاتصال مع الموردين عن طريق مشاركة الوثائق الداخلية للمؤسسة معهم فقط بإرسال رسالة الكترونية اوتوماتيكية عن طريق اليميل في أقرب وقت ممكن عبر نظام SAP

-تسيير العقود والاتفاقيات مع الموردين وكذلك التسيير المثالي للمخزون عن طريق التصحيح الاوتوماتيكي للأخطاء الحسابية لمسييري المخزون مع حفظ كل العمليات التي قام بها أي مستخدم من مستخدمي SAP بالوقت والساعة وهذا الذي يعطي شفافية للنظام.

-يقوم بتسيير عدد هائل ولا نهائي من الوحدات سواء في عملية الشراء او عملية تسيير المخزون ويتميز كذلك ب لوحات معلومات لاستغلال أي معلومة داخل المنظمة اوي نفقة تم انفاقها، في الوقت الذي تطلب فيه المعلومة.

-يتمتع نظام SAP في تسيير المخزون خاصة في مجال التوزيع والامداد الصيدلاني المعروف بالتنوع الكبير في المنتجات بقدرة هائلة على تخزين معلومات الادوية بصفة منتظمة وواضحة، مع حفظ كل المعلومات الهامة التي يمكن ان يحتاجها مسيرو المخزون في عملية تخزين المنتجات.

-يعطي نظام SAP نظرة استشرافية عن حالة المخزون حيث يعطي الوضع الحالي لكل وحدة مثل عدد الوحدات المتوفرة، كذلك مدة انتهاء صلاحية كل الوحدات ويسهل كل العمليات المتعلقة بها، عن طريق التخطيط الذاتي للوحدات.

-يسهل نظام SAP عملية اتخاذ القرار التجارية او التسويقية او أي قرار في اتجاه أي منتج صيدلاني حيث يمكنك من الاطلاع على حالة المنتوجات في وقت جد قصير واتخاذ القرار المناسب بشأنها

-يسهل نظام SAP عملية البيع بقوة كبيرة وفي وقت زمني جد قصير حيث يجمع كل مزايا منتجات الادوية من (نوعها و نوعيتها، تاريخ انتهاء صلاحيتها، فعاليتها، مجالها، سعرها، البدائل...) داخل النظام و يسهل عملية الوصول الى هذه المعلومات في رمشة عين من اجل تسهيل عملية البيع و تسريعها سواء بالنسبة للشركة او الزبون.

السؤال الثاني: أسماء شركات توزيع و امداد تعتمد نظام SAP فالجال الصيدلاني

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه توجد عدة شركات توزيع و امداد في المجال الصيدلاني تعتمد نظام SAP مثل: شركة MAG PHARM، شركة BIO PHARM شركة FOREVER.

السؤال الثالث: كيف يتطور استخدام نظام SAP في مجال التوزيع الصيدلاني

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه يرى ان استخدام نظام SAP في مجال التوزيع الصيدلاني يتطور بشكل رهيب حيث انه تقريبا كل شركات التوزيع الصيدلاني أصبحت تعتمد وتتوجه نحو هذا النظام لأنه اظهر فعالية كبيرة في هذا المجال المعقد وأيضا بسبب تطور النظام الدائم حيث دائما ما يجد الحلول لمجابهة هذه التعقيدات حتى أصبح شيئا سهلا وهذا ما ساعد هذه الشركات بشكل كبير في عمليات اتخاذ القرار، تسيير المخزون، الامداد، التوزيع، اختيار الموردين، تسهيل عملية البيع.

المحور الثالث: نظام SAP وأداء المؤسسة

### السؤال الأول: كيف يساهم نظام SAP في إدارة مخازن الدواء

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه ان لنظام SAP قدرة كبيرة في تخزين عدد هائل و لا متناهي من وحدات الدواء في المخزون بسلاسة و بدون مشاكل في النظام و هذا ما يتميز به نظام SAP عن بقية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة الأخرى، و كذلك يعطي نظام SAP المعلومة الانية عن كل وحدة دواء و عن أي معلومة تحتاجها مثل نوع الدواء، الحالة الطبيعية للدواء و كيفية تخزينه، حيث يسهل عملية تخزين مختلف أنواع الادوية و المتطلبات التي تحتاجها لتخزينها و كذلك يعطي معلومات عن المخازن المختلفة و كميات الادوية الموجودة و اسمائها و نوعا وذلك في وقت قياسي و سريع.

يعطي نظام SAP تقارير وتنبهات أوتوماتيكية عن حالة المخزون في حالة نفاذ كميات او دخول كميات جديدة وكذا مختلف التحركات الحاصلة فيه اثناء عمليات البيع او الشراء، وكذلك يتمتع نظام SAP بخاصية الطلب الاوتوماتيكي للوحدات التي تكاد تنفذ من المخزون، حيث يقوم بعملية طلب اوتوماتيكي لكميات جديدة من الموردين تكون محددة مسبقا وبشكل الي حتى لا تكون هنالك نفاذ في الكميات.

ينظم ويفصل الاعمال والمسؤوليات لكل مسير من مسيري المخزون حتى لا يكون هناك تداخل وتشابك في المهام أي تنظيم الاعمال وفق استراتيجية المؤسسة.

### السؤال الثاني: كيف يساهم نظام SAP في التوزيع واللوجيستيك

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه مساهمة نظام SAP في عملية النقل جد كبيرة حيث أنه يوفر خاصية حساب عدد كميات الوحدات التي يمكن شحنها في وسيلة نقل واحدة فقط بإدخال مساحة وسيلة النقل و كذا وزن الوحدة من الدواء و هو يقوم بإعطاء عدد الوحدات التي يمكن شحنها وحتى يقدم اقتراحا عن الباب في المخزون الذي يجب ان تخرج من وسيلة النقل الحاملة للشحنة حسب المنطقة المتوجهة اليها لتسريع عملية التوصيل و عملية الشحن، و كذلك يوفر للمؤسسة عملية تتبع الشحنة من المؤسسة الى الزبون حتى تسليمها و موعدها رجوعها.

### السؤال الثالث: كيف يساهم نظام SAP في تطوير عملية الشراء والتوريد

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه يساهم نظام SAP في تطوير عملية الشراء والتوريد بشكل كبير وفعال حيث انه يسهل عملية اختيار المورد ويعطيك اقتراح عن المورد الأمثل الذي يجب ان تتعامل معه والذي يناسب استراتيجية المؤسسة وكذا يسهل عملية اتخاذ القرار وتحديد البديل عن طريق تسيير الكميات وكذا

الأسعار والوقت لان نظام SAP يعطي معلومات دقيقة ومفصلة وفي وقت سريع عن الكميات التي يمكن ان يوفرها كل مورد والأسعار التي يضعها كل مورد وكذلك توقيت تسليم الطلبية لكل مورد.

ويسهل نظام SAP عملية الشراء بطريقة جد بسيطة وسريعة فقط بإدخال الوحدة والكميات وهو يقوم بكل شيء اوتوماتيكي من عملية الشراء الى عملية الاتصال بالمورد عبر الايمائل وتأكييد الطلبية اليا وبضغط زر.

### السؤال الرابع: كيف يساهم نظام SAP في رفع أداء عملية البيع والتعامل مع الزبائن

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه يساهم هذا النظام في رفع أداء عملية البيع والتعامل مع الزبائن و ذلك بتوفير كل المعلومات اللازمة عن البيع حيث يوفر كل الخصائص المتعلقة بالمنتجات من تاريخ انتهاء الصلاحية، سعر البيع، هامش الربح من كل وحدة، بطريقة جد سهلة عن طريق هذا النظام.

و كذلك يسهل التعامل مع الزبائن عن طريق توفير كل المعلومات اللازمة عن الزبون داخل النظام وسهولة الوصول اليها فقط بإعطائه اسم الزبون فيقوم النظام بإعطائك كل المعلومات المختلفة عنه مثل المنطقة الموجود فيها ، كم يلزم من الوقت حتى تصله الطلبية، مقدار الدين ان وجد، المنتجات التي يريدتها، حتى ان نظام SAP يوفر لك خاصية تحديد الدين لكل زبون، حيث ان النظام لا يسمح لك بشحن المنتجات اذا كان دين هذا الزبون فاق المقدار المحدد مسبقا و يطلب منك اذن من اجل الشحن، و يقوم بتسهيل كل العمليات الأخرى و كذلك سرعة تنفيذها.

### السؤال الخامس: كيف يساهم نظام SAP في إدارة النفقات

حسب المستشار المختص من طرف شركة SAP الذي تم اجراء المقابلة معه يساهم SAP في إدارة النفقات بشكل فعال وهذا بسبب النظام المحاسبي القوي الذي يحتويه والمكيف مع النظام المحاسبي الجزائري،

وأيضاً نظام المحاسبة التحليلية داخل SAP يوفر للمؤسسة جداول معلومات للنفقات على كل وحدة من الادوية وسعر شراء المنتج وسعر بيعه، وكذلك مقدار المشتريات والمبيعات ومختلف المعلومات عن النفقات وكل هذا في الوقت الانبي والحقيقي الذي تطلب فيه المعلومة.

يعطي نظام SAP جداول ولوحات معلومات مفصلة ودقيقة عن كل نفقة تم أنفقاها وفيما انفتت وكذلك وقت انفاقها، ويوفر منحنيات عن النفقات على كل منتج دواء وعن كل مورد لديك في فترات مختلفة ويعطيك تنبيهات عندما تزداد النفقات في مرحلة او وقت معين ويعطيك معلومات مفصلة عن سبب الزيادة وكل هذا يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار بما يتناسب مع استراتيجية المؤسسة.

### السؤال السادس: اعتمادا على تجاربك السابقة كيف تقييم أداء نظام SAP في الجزائر

يرى المستشار المعتمد من طرف شركة SAP بالجزائر وبالاعتماد على تجاربه السابقة وان نظام الشركة ناجح بشكل كبير وفعال في الشركات الكبرى بالجزائر بسبب الاحصائيات الدقيقة والتقارير التي يقدمها عن مختلف الحالات بالمؤسسة التي تساهم بشكل فعال وتسهل على المسؤولين عملية اتخاذ مختلف القرارات في مختلف الأقسام بالمؤسسة بشكل يتناسب واستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

### المحور الرابع: مستقبل ERP في الجزائر

#### السؤال الأول: كيف ترى مستقبل استخدام موارد تخطيط المؤسسة في الجزائر

يرى المستشار المعتمد من طرف شركة SAP بالجزائر ان استخدام موارد تخطيط المؤسسة ستكون حتمية في المؤسسات سواء الصغيرة المتوسطة والكبيرة، لأنه يجب على المؤسسات مواكبة التكنولوجيا والتطور أولا، وثانيا لفعالية هذه الأنظمة في اتخاذ القرار وفي تسيير موارد المؤسسة بطريقة سهلة وبسيطة، وسهلة الاستخدام من طرف المستخدمين النهائيين.

#### 2-مناقشة نتائج المقابلة

نستنج من خلال عرض نتائج المقابلة:

-نظام SAP بالجزائر يقدم خدمات للمؤسسة تشمل جميع القطاعات داخلها ويسهل من مأمورية المؤسسة من اجل الوصول الى المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يسهل عملية اتخاذ القرار وهذا ما يحسن من اداءها.

-يساعد نظام SAP المؤسسات على تحقيق أهدافها واستراتيجيتها عن طريق تسريع عمليات البيع والشراء، وكذا التسيير الفعال للمخزون وتقليل النفقات من خلال عرض وتحليل النفقات والمساهمة في معالجة الأخطاء.

-يقفل نظام SAP من مخاطر شحن السلع للزبائن، عن طريق توفير المعلومات اللازمة حول الكميات الواجب شحنها عبر وسائل النقل، وكذا تتبع هذه الوسائل من انطلاقها الى وصولها وهذا ما يحسن أداء المؤسسة في عملية النقل.

-يعتبر نظام SAP أفضل نظام من نظم تخطيط الموارد بالمؤسسة في الجزائر بسبب توفره على خاصتي تخزين البيانات على مستوى المؤسسة، وكذا على مستوى الأنظمة السحابية.

-يساعد نظام SAP المؤسسة في اختيارين الموردين الأفضل لها بما يتناسب واستراتيجيتها حيث يوفر المعلومات اللازمة فيما يخص الموردين الأفضل سعرا، والاسرع وقتا، وهذا ما يزيد من فعاليتها، ويحسن من أدائها.

-نظام SAP قابل للتطور الدائم ومواكبة التطورات التكنولوجية وكذا تطور المؤسسة واتساع حجمها.

-يزيد نظام SAP من كفاءة العمال ونتاجيتهم وكذا تحسين أدائهم عن طريق تنظيم وفصل الاعمال والمسؤوليات لكل مسيري القطاعات حتى لا يكون هناك تداخل وتشابك في المهام وتنظيم الاعمال وفق استراتيجية المؤسسة.

-تعتمد الكثير من المؤسسات التي تنشط في مجال التوزيع الصيدلاني لانها وجدت فيه الفاعلية في حل التعقيدات وإعطاء الحلول الدائمة للمؤسسة.

من خلال مناقشة نتائج المقابلة نستنتج أن نظام SAP نظام رائد عند الشركات الكبيرة وخاصة الشركات التي تنشط في مجال التوزيع الصيدلاني، لما يوفره من حلول لهذه المؤسسات في مختلف وحدات المؤسسة، وقدرته الدائمة على التطور ومرونته في مواكبة تعقيدات المؤسسات الكبيرة بسلاسة وبدون مشاكل في النظام واعطاءها المعلومات اللازمة وفي وقت قصير وبطريقة سهلة ومبسطة وفعالة في مختلف قطاعات المؤسسة الاساسية، و التي تساعد المسؤولين على عملية اتخاذ القرارات المناسبة وفي الأوقات المناسبة لمجابهة المخاطر المحيطة بها وكذا تحسين أدائها من اجل تحقيق أهدافها واستراتيجيتها.



### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل بالجزائر وبعد عرض ومناقشة مختلف أسئلة ومحاور المقابلة نستخلص أنه هناك تأثير كبير وهام لنظام تخطيط موارد المؤسسة SAP داخل المؤسسات الناشطة في مجال التوزيع الصيدلاني لأنه يؤثر وبمس مختلف القطاعات من إدارة النفقات الى إدارة المخزون وكذا التوزيع والامداد، عمليات التوريد، الشراء والبيع وأيضا كيفية التعامل مع الزبائن حيث أنه يسهل عملية اتخاذ القرارات داخل هذه القطاعات بتوفير المعلومات اللازمة و في الوقت المناسب و كذا تسهيل التحكم فيها، ونستخلص أيضا وجوب و حتمية تبني المؤسسات لهذا النظام لما يعود من فوائد عليها و يساهم في تحقيق أهدافها و استراتيجيتها.

من خلال دراستنا التي تضمنت جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حاولنا أن نتعرف على تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء المؤسسة، ومن خلال هذه الدراسة والتي كان الهدف الرئيسي منها معرفة مدى تأثير نظام تخطيط الموارد على أداء المؤسسة حيث تم إسقاط هذين المتغيرين على نظام SAP واستهدفت الدراسة مدى تأثير هذا النظام على الأداء في المؤسسات الناشطة في مجال التوزيع الصيدلاني. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وطرح مجموعة من الاقتراحات ومواضيع قد تكون آفاقا لدراسات مستقبلية يمكن توضيحها كالآتي:

### أولاً: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة

- نظام تخطيط موارد المؤسسة SAP بالجزائر يقدم خدمات للمؤسسة تشمل جميع الاقسام داخلها ويسهل من مأمورية المؤسسة من اجل الوصول إلى المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يسهل عملية اتخاذ القرار وهذا ما يحسن من أداءها.
- يقلل نظام تخطيط موارد المؤسسة SAP من مخاطر شحن السلع للزبائن، عن طريق توفير المعلومات اللازمة حول الكميات الواجب شحنها عبر وسائل النقل، وكذا تتبع هذه الوسائل من انطلاقتها إلى وصولها وهذا ما يحسن أداء المؤسسة في عملية النقل.
- يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة SAP أفضل نظام من نظم تخطيط الموارد بالمؤسسة في الجزائر بسبب توفره على خاصتي تخزين البيانات على مستوى المؤسسة بشكل أوسع، وكذا على مستوى الأنظمة السحابية.
- يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP المؤسسة في اختيار الموردين الأفضل لها بما يتناسب وإستراتيجيتها حيث يوفر المعلومات اللازمة فيما يخص الموردين الأفضل سعرا، والأسرع وقتا، وهذا ما يزيد من فعاليتها، ويحسن من أدائها.
- نظام تخطيط موارد المؤسسة SAP نظام قابل للتطور الدائم ومواكبة التطورات التكنولوجية وكذا تطور المؤسسة واتساع حجمها.
- يزيد نظام تخطيط موارد المؤسسة SAP من كفاءة العمال وإنتاجيتهم وكذا تحسين أدائهم عن طريق تنظيم وفصل الأعمال والمسؤوليات لكل مسيري القطاعات حتى لا يكون هناك تداخل وتشابك في المهام وتنظيم الأعمال وفق إستراتيجية المؤسسة.

- تعتمد الكثير من المؤسسات التي تنشط في مجال التوزيع الصيدلاني على نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP لأنها وجدت فيه الفاعلية في حل التعقيدات وإعطاء الحلول الدائمة للمؤسسة.
- على ضوء ما سبق يمكن تأكيد فرضية البحث القائلة بان نظام تخطيط موارد المؤسسة يساهم في رفع أدائها.

### التوصيات:

- ومن خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالاقترحات والتوصيات التالية:
- على المؤسسة عينة الدراسة خاصة وباقي المؤسسات الجزائرية عامة أن تسعى إلى استخدام وتطبيق نظام ERP ، فهو يساعد في أداء المهام على أكمل وجه كما يساعد في اتخاذ القرارات؛
- أن تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب مجموعة من الأفراد حول نظام ERP بغية الظفر بالاستخدام الأمثل له مما يسمح ويساعد على الوصول إلى الأداء الأمثل للمؤسسة؛
- نقترح على المؤسسة زيادة الاهتمام بنظام ERP من خلال اقتناء وتوفير آخر إصدارات وتحديثات النظام؛
- نقترح أن تركز المؤسسات الجزائرية على نظم تخطيط موارد المؤسسة المنتجة محليا في الدول العربية وعدم الاكتفاء بتسليط الضوء على عمالقة نظم تخطيط موارد المؤسسة فقط؛

### آفاق البحث:

ما توصلنا إليه من خلال دراستنا لموضوع نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هو أن نظام ERP في حد ذاته موضوع جد متشعب كما يصعب علينا حصره في دراسة واحدة، ومن هذا المنطلق فإن باب هذه الدراسة يبقى مفتوح لمن أراد البحث فيه، ويمكن إقتراح بعض المواضيع كالتالي:

- أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تحقيق الميزة التنافسية؛
- أثر استخدام نظام ERP على جودة نظم المعلومات في المؤسسة؛
- مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا المراجع باللغة العربية:

(أ) - الكتب:

- 1- أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2013.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 3- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مُجَّد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 5- جمال الدين مُجَّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004.
- 7- راوية مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 8- سعيد مُجَّد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 9- عبد الحميد بسيوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2010.
- 10- مُجَّد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
- 11- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2018.
- 12- ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل إقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.

## قائمة المراجع

5- نصار نور الدين، المحاسبة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات تعميم وإدارة قواعد البيانات، دار التعليم الجامعي، القاهرة، سنة 2014.

12- نايل عبد الحافظ العوالم، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.

### (ب) - المذكرات:

1- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007.

2- حياة يحيى يامين، أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، (الزرقاء: جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة، 2015).

3- موسى مُجَّد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2009.

4- شافي نوال، "تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005.

5- عبد الحكيم احمد اوحيدة، أهمية ادارة المعلومات في تخطيط موارد المؤسسة، رسالة ماجستير في الإدارة والتنظيم، غير منشورة، مصراته الاكاديمية الليبية مدرسة العلوم الإدارية، قسم الإدارة والتنظيم، سنة 2012.

6- عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

7- عبد الله بلوناس، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### (ج) - المقالات والمؤتمرات والملتقيات والمحاضرات:

- 1- ابتهاج الحديدي، خليل الحيارى، مُجَّد ابو زيد، أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد منشآت الأعمال على الاداء المؤسسي (مجلة العلوم الادارية، المجلد 43، جامعة البقاء التطبيقية، كلية الأعمال، عمان، سنة 2016.
- 2- اسحق محمود الشعار، أثر العوامل الاستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد9، العدد4، عمان، سنة 2013.
- 3- جمال سعيداني، تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 المجلد 02، جامعة خميس مليانة، سنة 2016.
- 4- حاتم قايليل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009.
- 5- رفعت الفاعوري وآخرون، مستوى تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة وأثره في تحقيق جودة نظام المعلومات المحاسبي في القطاع الصناعي الاردني: تصورات أصحاب المصالح الداخلية، المجلة العربية للإدارة، ال مجلد الأربعون، العدد الثاني، يونيو 2020.
- 6- زرنوح أحمد، محاضرة بعنوان: الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة، الجزائر.
- 7- سمير صالح مُجَّد سليم، تحديث الأجهزة التنظيمية المحاسبية والتدقيقية طبقا للتطورات العالمية، المؤتمر العربي السنوي العام الأول واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح، جامعة الدول العربية، المنشأة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، سنة 2014.
- 8- صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس، 2005، الجزائر.
- 9- عامر مُجَّد سلمان، أثر تكامل **erp** مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، سنة 2008.

- 10- عامر عبد اللطيف كاظم، عبدالكريم عبد الوهاب عزام، مدى استخدام نظام تخطيط موارد المشروع ونظام إدارة سلسلة التجهيز في الشركات العراقية، دراسة استطلاعية في عدد من شركات القطاع المختلط، مجلة جامعة ذي قار، العدد 01، المجلد 06، سنة 2010.
- 11- عبد الله بركات، قياس اثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية، ورقة بحثية في المنتدى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، سنة 2011.
- 12- عبد الله عبد الله احمد الطبال، اثر محددات تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة **erp** في تحقيق النجاح التنظيمي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، القاهرة، سنة 2012.
- 13- عبد المللك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، الجزائر.
- 14- نور الدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار **entp**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2016.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Bernard Mr tory, **contrôle de gestion sociale**, 2 eme édition, paris  
Librairie, 1999.

2- Clement lacombe; "**contribution a une methodologie et une modelisation pour accompagner les petites entreprises dans l'etude de leur organisation afin de specifier leurs besoins et selectionner une solution erp**"; docteur de l'université de bordeaux.

- 3- goeun seo; **challenges in implementing enterprise resource planning (erp) system in large organizations: similarities and differences between corporate and university environment.**
- 4- Harrison, Joycelyn Lorraine. "**Motivations for enterprise resource planning (ERP) system implementation in public versus private sector organizations.**" (2004).
- 5- Hossain, Liaquat, ed. **Enterprise Resource Planning: Global Opportunities and Challenges: Global Opportunities and Challenges.** IGI Global, 2001.
- 6- [http://wiki.kololk.com/wiki7843-taqneh-\\_sap](http://wiki.kololk.com/wiki7843-taqneh-_sap) 24/04/2022.
- 7- <https://www.softwareadvice.com/erp/oracle-software-brand/> 24/04/2022
- 8- <https://fr.scribd.com/.../7-an-Overview-Enterprise-Resource-Plann>, 23/04/2022.
- 9- Maditinos D, Chatzoudes D, Tsairidis C, **Factors affecting ERP system implementation effectiveness**, Journal of Enterprise Information Management, V 25, N°01,2012.
- 10- maonga isaac momanyi, **enterprise resource planning system adoption and organizational performance of manufacturing firms in kenya-** ,2014.
- 11- report panorama 2022, [www.panorama-consulting.com](http://www.panorama-consulting.com)



12- Shatat, Ahmad Saleh. "**Critical success factors in enterprise resource planning (ERP) system implementation**: An exploratory study in Oman." *Electronic Journal of Information Systems Evaluation* 18.1, (2015).

13- shatha hussien hasan yousef " **critical success factors in enterprise resource planning (erp) systems implementation** " deveirter.

14- Uwizeyemungu, Sylvestre (2008). **L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle : développement d'une méthodologie processuelle**. Thèse.Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 10/09/2017.

## نموذج أسئلة المقابلة

المحاور	الاسئلة
استخدام نظام SAP في الجزائر	متى تم اعتماده في الجزائر وكيف تطور استخدامه
	ما هي الخدمات التي توفرها شركة SAP في الجزائر
	ما هو تموقع SAP بين برامج تخطيط موارد المؤسسة في الجزائر
	ما هو نوع المؤسسات التي تعتمد نظام SAP في الجزائر
نظام SAP في مجال التوزيع والامداد الصيدلاني	ماهي الخدمات المقدمة من طرف شركة SAP في مجال التوزيع والامداد
	أسماء شركات توزيع وامداد تعتمد نظام SAP فالمجال الصيدلاني
	كيف يتطور استخدام نظام SAP في مجال التوزيع الصيدلاني
نظام SAP وأداء المؤسسة	كيف يساهم نظام SAP في إدارة مخازن الدواء
	كيف يساهم نظام SAP في التوزيع واللوجيستيك
	كيف يساهم نظام SAP في تطوير عملية الشراء والتوريد
	كيف يساهم نظام SAP في رفع أداء عملية البيع والتعامل مع الزبائن
	كيف يساهم نظام SAP في إدارة النفقات
	اعتمادا على تجاربك السابقة كيف تقيم أداء نظام SAP في الجزائر
مستقبل ERP في الجزائر	كيف ترى مستقبل استخدام موارد تخطيط المؤسسة في الجزائر