

## دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الحوكمة: دراسة حالة مؤسسات اقتصادية في الشرق الجزائري

The role of Enterprise Resource Planning in achieving governance:  
Case study of economic enterprises in the east of Algeriaحسيني أمينة<sup>1</sup>، أ. حمانة كمال<sup>2</sup> / Hocini Amina / Hammana Kamal<sup>1</sup>جامعة باجي مختار-عنابة، hociniamina@gmail.com<sup>2</sup>جامعة باجي مختار-عنابة، kamanni5622@yahoo.fr

تاريخ النشر: 03/04/2020

تاريخ القبول: 2020/03/11

تاريخ الاستلام: 2019/09/28

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير نظم المعلومات على الحوكمة، وذلك من خلال البحث في نظام تخطيط موارد المؤسسة كونه نظام تقني حديث التنفيذ في المؤسسات الجزائرية، حيث تم استخدام أسلوب التحليل الوصفي من خلال استقراء ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى المنهج التحليلي من خلال توزيع (120) استمارة استبانة على عدة مؤسسات مطبقة لهذا النظام وتم تحليلها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (IBM25)، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كلمات مفتاحية: نظم المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، تخطيط موارد المؤسسة، حوكمة.

تصنيف JEL: O3، G38، M15.

## Abstract:

The purpose of this study is to highlight the impact of information systems on governance, through the search in ERP (enterprise resources planning) due to its recent implementation in the Algerian enterprises. We used the descriptive approach to review the literature and previous studies related to the subject in addition to the analytical approach to analyze the data collected through the distribution of (120) questionnaires to many enterprise using the ERP. The results from the SPSS (IBM26) program showed a statistically significant correlation between the two variables.

**Keywords:** Information Systems, Information Technology, ERP, Governance.

**Jel Classification Codes:** O3، G38 ،M15.

## Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence l'impact des systèmes d'information sur la gouvernance par la recherche sur le progiciel de gestion intégré en tant que système technique nouvellement mis en œuvre dans les institutions algériennes, en utilisant la méthode de l'analyse descriptive comme extrapolation de la littérature et d'études antérieures en rapport avec le sujet de recherche. À la méthode analytique par la distribution du questionnaire (120) questionnaire sur plusieurs institutions appliquées à ce système et analysé dans le programme SPSS (IBM26), et les résultats ont atteint une relation de corrélation statistique entre les deux variables.

**Mots-clés:** Systèmes D'information, Technologie de l'information, PGI, gouvernance.

**Codes de classification de Jel:** O3، G38 ،M15.

المؤلف المرسل: حسيني أمينة، الإيميل: hociniamina@gmail.com

## 1. مقدمة:

في ظل التوجه نحو العولمة وتسارع وتيرة التغيرات والإبداعات، وإثر التحولات التي حدثت في مختلف العوامل البيئية والتطور الذي حدث على مستوى المؤسسات الاقتصادية. برزت أهمية الثورة التكنولوجية الحديثة وما نتج عنها من وسائل وآليات بعد ازدياد الحاجة إلى وسائل جمع ومعالجة البيانات والمعلومات التي تعتبر المادة الأولية لأي نشاط وإيصالها في الوقت المناسب.

وبعد الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي أصبحت الحوكمة ضمن الأولويات، وتكمن أهميتها في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والحد من المخاطر، كذلك جذب المستثمرين وتوطيد دعائم الإقتصاد، حيث تستلزم تطبيق قواعد الشفافية، الإفصاح، تقديم التقارير، نشر المعلومات، المراقبة الفعالة، الإدارة الرشيدة للمخاطر والتقييم الدقيق للأنشطة، ويقصد بالشفافية قدرة الأفراد والجماعات على الرقابة الفعالة والدقيقة وحق الحصول على المعلومات أي إتاحة المعلومات والقدرة على التحليل الدقيق لها ومشاركتها أي إعلانيتها.

### 1.1 إشكالية الدراسة:

ظهر في السنوات الأخيرة نظام تخطيط موارد المؤسسة **Enterprise Resource Planning (ERP)** أو **Proiciel (PGI) Intégré de Gestion** وهو برنامج يعمل على تسهيل توفير ودمج تدفق المعلومات بين جميع الوظائف داخل المنظمة بشكل واضح باستمرار، كونه يسمح للمنظمات بتنفيذ نظام متكامل واحد مدمج عن طريق إستبدال أو إعادة هيكلة نظم المعلومات القديمة أو غير المتوافقة، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات المناسبة وذلك لإتصاله بقاعدة بيانات مركزية متصلة بجميع الأقسام التي تحدث باستمرار، حيث يستخدم على نطاق واسع وفي جميع المجالات من مالية، موارد بشرية، عملاء، تجارة إلكترونية وغيرها.

ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية: كيف يؤثر تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ كما يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يوجد تطبيق لنظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ✓ هل يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة المعلومات اللازمة لمسؤولي المؤسسة؟
- ✓ هل يوجد تأثير لتبني نظام تخطيط موارد المؤسسة في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

### 2.1 الفرضيات:

تمت صياغة الفرضيات اعتمادا على الإشكالية وأسئلتها الفرعية بالطريقة التالية:  
الفرضية الأولى H01: لا يتميز نظام (ERP) بالموثوقية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الثانية H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام (ERP) على تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3.1 أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية نظام (ERP) والرواج الذي عرفه عالميا، حيث شرعت بعض المؤسسات الجزائرية في تبنيه حديثا، وهذا ما يدفعنا للبحث في موثوقية هذا النظام ودراسة أثره على الحوكمة في المؤسسات المطبقة له.

### 4.1 أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو:

- ✓ تحديد مفهوم الحوكمة، خصائصها، ومبادئها؛
- ✓ تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها؛
- ✓ تحديد مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة، خصائصه، والإنتقادات الموجهة له؛
- ✓ تحديد أثر تبني نظام (ERP) على تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

### 5.1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية لهذه الدراسة تتمثل في (15) مؤسسات اقتصادية في الشرق الجزائري تنشط في مجالات مختلفة من الإنتاج والخدمات والتي تبنت نظام (ERP)، حيث تم توزيع (181) إستبانة (إضافة إلى توزيع نسخ إلكترونية) على هذه المؤسسات

وتم تحليل (120) استمارة (حيث تم استرجاع 109 نسخة ورقية أي ما يمثل 60,22% تم إلغاء 04 منها، و15 استمارة إلكترونية): أما الحدود الزمنية فالمعلومات المتحصل عليها كانت سنتي 2018 و2019.

### 6.1 منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على كل ما ورد في الكتب العربية والاجنبية والدوريات ومواقع الانترنت وذلك للتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث؛ إضافة إلى أسلوب دراسة حالة من خلال تصميم استمارة موجهة للمؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري والمطبقة لنظام تخطيط موارد المؤسسة، وتم تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS.

### 7.1 الدراسات السابقة:

➤ مقال شراطي سميرة (2019) تحت عنوان دراسة تقييمية لأطر حوكمة الشركات في الجزائر مقارنة بالأردن هدفت الدراسة إلى تقييم حوكمة الشركات في كل من الجزائر والأردن في ظل مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأردن قد شهد تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة صياغة ميثاق الحوكمة الجزائري وجعله إلزامياً، وإنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح وذلك عن طريق دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والشفافية، كذلك العمل على تعزيز الإفصاح والشفافية للتقارير المالية للمؤسسات الجزائرية.

➤ أطروحة دكتوراه عبد الماجد محمد منير الجمباز (2018) تحت عنوان أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة على فعالية البيانات المحاسبية

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق (ERP) على فعالية البيانات المحاسبية ومدى عكسها لنتيجة الفترة المالية، حيث اهتم بالنتائج التي تحصدها المؤسسة بعد تطبيقها لهذا النظام ومعرفة الجدوى من هذا التطبيق، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أبرزها وجود أثر إيجابي لتطبيق نظام (ERP) كزيادة مرونة ودقة المعلومات المحاسبية التي تنعكس إيجاباً على جودة التقارير المالية ومؤشراتها، كذا تزويد المدراء بالمعلومات في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات ذات النتائج الإيجابية، إضافة إلى تبادل وتنسيق المعلومات بكفاءة أعلى من خلال دمج هذا النظام مع مختلف الإدارات.

➤ مقال زناقي بشير، معاريف محمد (2018) تحت عنوان دور نظم (ERP) في تعزيز ركائز الحوكمة- دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تموشنت

هدفت الدراسة إلى التركيز على أهم المفاهيم الخاصة بنظم (ERP) والحوكمة في المؤسسة، ومعرفة ما إذا كان هناك تطبيق فعلي ومدى تأثيره على ركائز الحوكمة (الإفصاح، الرقابة، إدارة المخاطر)، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين نظم (ERP) (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة) وركائز الحوكمة مجتمعة في المؤسسة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم النظام في المؤسسة، وضرورة تكاثف الجهود لضمان تماثل المعلومات وعدم تعارضها لتعزيز الحوكمة.

➤ مقال نورالدين مزهودة (2016) تحت عنوان دور نظام (ERP) في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTTP

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور نظام (ERP) في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وذلك من خلال البحث في العلاقة بين متطلبات نظام (ERP) ومؤشرات تحسين الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن

المؤسسة محل الدراسة لا تهتم جيدا بالتغيير وإعادة هندسة العمليات، كما أنها أيضا لا تعمل على تحقيق رضا العاملين، لتنتهي في الأخير بأن تحسين الأداء يتأثر بأربعة عوامل تتمثل في دعم موردي النظام، دعم الإدارة العليا، الإتصال، إدراك فوائد النظام.

➤ أطروحة ماجستير حياة يحيى يامين (2015) تحت عنوان أثر تطبيق نظام (ERP) على أداء الشركات الصناعية

المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن توصلت الباحثة إلى وجود أثر لتطبيق نظام (ERP) على الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية باستخدام الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن، و من أهم التوصيات التي توصلت إليها الحرص على استمرار الشركات الصناعية المساهمة العامة المطبقة لنظام (ERP) بتطبيقه لتأثيره على مؤشرات الأداء لديها، وحث الشركات غير المطبقة لهذا النظام بأن تسعى لتطبيقه لتستفيد من نتائجه المؤثرة على الأداء المالي و غير المالي، وضرورة العمل على نشر مفهوم نظام (ERP)، وتوضيح طرق تطبيقه التي تؤدي لعمله بكفاءة و فعالية في الشركات.

➤ مقال Ayman M. Al-Serafi , Ahmed A. Elragal (2011) تحت عنوان أثر تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة

على أداء الأعمال: دراسة حالة إستكشافية

توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى النتائج التالية: وفقا للمدير المالي التحسن في الأداء العام للمؤسسة قوبلت بنجاح نظام (ERP) نظرا لأهمية المعلومات التي يوفرها وتأثيرها على الأداء، ومساعدته فيما يتعلق بالتكامل مع وحدات أو فرق الأعمال الأخرى، توفير الكثير من الوقت في أداء المهام والوظائف وتوفير المزيد من المعرفة. أما بالنسبة للمزايا التشغيلية فالمدير التشغيلي والمدير التسويقي اتفقا على أن نظام (ERP) قد أدى إلى تقليص وقت توفير المنتجات للعميل كما له أثر كبير على: قدرة المؤسسة تقديم المزيد من المنتجات والخدمات، تخفيض كمية المخزون، تحسين القدرة على الإستجابة للعملاء وزيادة رضائهم، تخفيض عدد أخطاء الشحن وإرجاع المبيعات، وله تأثير كبير في تحسين التواصل مع العملاء والتكامل مع الشركاء.

➤ مقال Despina Galani, Efthymios Gravas, Antonios Stavropoulos (2010) تحت عنوان: تأثير نظم تخطيط

موارد المؤسسة على العمليات المحاسبية

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج آثار نظم (ERP) على جودة نظام معلومات المنظمة واستخدام الممارسات الجديدة للمحاسبة الإدارية، فالنتائج المتعلقة بنظام معلومات التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي في أعلى مستوى مقارنة مع الأنظمة القديمة، وكذلك التقارير، المرونة، والكفاءة؛ ومستخدمو هذا النظام يقدمون تقارير أعلى تصنيفا في المجالات الخمس، بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى مستوى عال جدا من الرضا عن الاعتماد على نظام (ERP) لجمع البيانات وعن الأداء في إعداد التقارير والتحليل.

التعليق على الدراسات السابقة: تناولت الدراسات السابقة تقييم وواقع حوكمة الشركات في الجزائر التي توصلت إلى

العمل على تعزيز الإفصاح والشفافية للتقارير المالية للمؤسسات الجزائرية، ومن هنا يبرز الأثر الإيجابي لنظام (ERP) على فعالية البيانات المحاسبية من خلال زيادة مرونة ودقة المعلومات المحاسبية مع تبادل وتنسيق المعلومات بكفاءة أعلى، وكذا على جودة نظام معلومات المنظمة التي كانت في أعلى مستوى فمستخدمو هذا النظام يقدمون تقارير أعلى تصنيفا، إضافة إلى وجود أثر على الأداء مع الحرص على استمرار تطبيقه، وذلك نتيجة تأثيره على مؤشرات الأداء، وحث الشركات غير المطبقة لهذا النظام بأن تسعى لتطبيقه لتستفيد من نتائجه المؤثرة على الأداء المالي وغير المالي لديها.

بينما هدفت دراسة أخرى إلى معرفة ما إذا كان هناك تطبيق فعلي لنظام (ERP) ومدى تأثيره على ركائز الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين هذا النظام وركائز الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تؤيده الدراسة التي بحثت في إبراز دور نظام (ERP) في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار، التي توصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم جيدا بالتغيير وإعادة هندسة العمليات، كما أنها أيضا لا تعمل على تحقيق رضا العاملين.

ورغم الجوانب المختلفة التي تناولتها الدراسات السابقة تأتي هذه الدراسة خاصة مع نقص الدراسات التطبيقية في الجزائر حول هذا النظام كما صغر عدد المؤسسات المطبقة له، للبحث في خصائصه ومتطلبات نجاحه مع تحديد وجود تأثير تطبيقه على تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المطبقة له.

## 2. الحوكمة

### 2.1 تعريف الحوكمة:

إصطلاحاً تعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية (درويش، 2007، صفحة 22)، بينما يشير مصطلح "حوكمة الشركات" إلى مجموعات الآليات والعمليات التي تساعد على ضمان توجيه الشركات وإدارتها لخلق قيمة لأصحابها مع القيام في نفس الوقت بإنجاز المسؤوليات تجاه أصحاب المصلحة الآخرين (مثل الموظفين والموردين والمجتمع ككل)، حيث تتباين أساليب وآليات حوكمة الشركات على نطاق واسع بين الدول، وبشكل عام العالم مقسم إلى اتجاهين لحوكمة الشركات، النظام الأنجلو أمريكي الذي يركز على أولوية حملة الأسهم كمستفيدين من الواجبات الائتمانية، والنظام الأوروبي/الياباني الذي لديه اهتمام أوسع بحقوق الآخرين. لكن حتى في إطار هذين النوعين من الأنظمة، يوجد اختلاف كبير في آليات الحوكمة المستخدمة (مثل تركيبة مجلس الإدارة وهيكله) والسياقات التي يجب أن تعمل فيها الآليات (مثل اللوائح، ومدى الاندماج ونشاط الاستحواذ) (Kenneth A.M & Wim A.V, 2007, p. 577)، حيث يركز مفهوم حوكمة الشركات على توضيح العلاقة بين الملكية والإدارة في الشركة وضرورة الفصل بينهما، وكذلك توضيح حقوق الأطراف ذات المصلحة وعلاقتهم بالشركة، وتعرف الحوكمة هنا على أنها "مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي بدورها توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على مصالح وحقوق الملاك والأطراف ذات المصالح بالشركة" (النصار، 2016، صفحة 43)، كما تعرف بأنها الهياكل والعمليات التي يتم من خلالها إدارة الشركات ومراقبتها (ifc).

### 2.2 خصائص الحوكمة:

تساعد حوكمة الشركات على بناء أساس متين للنمو الاقتصادي، وخلق الوظائف، وقيادة القطاع الخاص للحد من الفقر، وذلك بمساعدتها للدول على جذب الاستثمار، وتسهيل الإصلاح المؤسسي، وتقليل فرص الفساد، وزيادة التنافسية، وحماية حقوق صغار المساهمين (ولسون، 2005، صفحة 7)، حيث تمتاز بالخصائص التالية:

- ✓ المشاركة والإجماع في اتخاذ القرارات القيادية؛
- ✓ القدرة على استغلال وتطوير واستثمار الموارد؛
- ✓ الإستجابة لمتطلبات الموارد البشرية والمعنيين؛
- ✓ المسؤولية عن نتائج العمليات والمهام والأعمال؛
- ✓ الإرتكاز على وجود مقاييس الفعالية والكفاءة في إدارة وقياس الأداء المؤسسي؛
- ✓ تطبيق العدالة والمساواة في قوانين وأنظمة ومنهجيات الموارد البشرية؛
- ✓ تقييم الأنظمة الخاصة بالموارد البشرية والشركاء والموردين والمجتمع؛
- ✓ تطبيق التشريعات والقوانين بموضوعية مطلقة (طالب، 2018، صفحة 16).

فهي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير الملزمة للمسئولية والنزاهة والشفافية، حيث تركز على ثلاث ركائز هي:

• السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الإلتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في

تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات:

• تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة؛

• إدارة المخاطر (حمّاد، 2005).

### 3.2 مبادئ الحوكمة:

حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) هناك عدة عوامل تلعب دورا في حوكمة الشركات وصنع القرار وهي مهمة لنجاحها على المدى الطويل، وتركز المبادئ أولاً على قضايا حوكمة الشركات الناتجة عن الفصل بين الملكية والسيطرة على رأس المال مع العلم فإن القضية ليست فقط في العلاقة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين للشركة، حتى لو كان بالتأكيد الجانب الأساسي، ففي بعض الدول تنتج مشاكل الحوكمة أيضاً عن القوة غير المتناسبة لبعض المساهمين المسيطرين على مساهمي الأقلية وفي حالات أخرى، يحتفظ الموظفون بحقوق مهمة بشكل مستقل عن أولئك الذين يعودون إليهم كمالكين لرأس المال. لذلك يجب أن تكون المبادئ مكتملة لنهج أوسع تجاه مشكلة توازن القوى وتعريف حقوق والتزامات الأطراف. إضافة إلى بعض الجوانب الأخرى التي تؤخذ في الاعتبار وهي تلك ذات الصلة بعمليات صنع القرار، بما في ذلك الشواغل البيئية والأخلاقية ومكافحة الفساد، ولكن يتم تناولها بشكل أكثر تحديداً في صكوك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأخرى (بما في ذلك المبادئ التوجيهية بشأن الشركات متعددة الجنسيات واتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية)، وكذلك في صكوك المنظمات الدولية الأخرى. وتتأثر حوكمة الشركات بالعلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة فيمكن أن يكون للمراقبين المساهمين، سواء كانوا أفراداً أو حيازات عائلية أو مشاركين في اتفاقيات المساهمين أو شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة أو مساهمات مشتركة تأثيراً كبيراً على سلوك الشركة. وضحت المنظمة أنه لا يوجد نموذج واحد جيد لحوكمة الشركات، ومع ذلك، فإن العمل المنجز في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبلدان خارج المنظمة وكذلك داخل المنظمة نفسها، قد حدد بعض العناصر المشتركة التي تقوم عليها الإدارة الرشيدة للشركات، تستند المبادئ على هذه العناصر المشتركة وتعلن أنها تغطي مختلف النماذج الحالية، وتتمثل هذه المبادئ في:

✓ إرساء أسس نظام فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يساهم نظام حوكمة الشركات في تعزيز شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع سيادة القانون ويحدد بوضوح تقسيم السلطات بين الهيئات المسؤولة عن المراقبة، التنظيم وتطبيق القانون؛

✓ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لمالكي رأس المال: يجب أن يحمي نظام حوكمة الشركات حقوق المساهمين ويسهل ممارستها، وتتمثل الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في: امتلاك طرق موثوقة لتسجيل أوراقيهم المالية؛ للقدرة على بيع أو نقل الأسهم؛ الحصول على معلومات ذات صلة وذات مغزى عن المجتمع في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة؛ المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين؛ انتخاب وإقالة أعضاء مجلس الإدارة؛ وأن تكون مرتبطة مع تقاسم أرباح الشركة؛

✓ المعاملة العادلة للمساهمين: يجب أن يضمن نظام حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بمن فيهم المساهمون من الأقليات والأجانب، حيث يجب أن يكون جميع المساهمين قادرين على الحصول على تعويض فعال عن أي انتهاك لحقوقهم؛

✓ دور مختلف أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات: يجب أن يعترف نظام حوكمة الشركات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة في حياة الشركة على النحو المحدد في القانون المعمول به أو بالاتفاق المتبادل، وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة المختلفين لخلق الثروة وفرص العمل وضمان استدامة وسلامة الشركة مالياً؛

✓ الشفافية والإفصاح: يجب أن يضمن نظام حوكمة الشركات الإفصاح في الوقت المناسب وبشكل دقيق عن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة هذه الشركة، ويجب أن يرتبط نشر هذه المعلومات بطريقة غير حصرية بما يلي: النتيجة المالية والنتيجة التشغيلية للشركة؛ أهداف الشركة؛ المساهمات الرئيسية وحقوق التصويت؛ سياسة التعويض للمديرين وكبار المسؤولين التنفيذيين. وكذلك البيانات

المتعلقة بالمديرين، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، وعضويتهم في مجلس إدارة الشركات الأخرى؛ المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة؛ عوامل الخطر المتوقعة؛ القضايا التي تهم الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين؛ هياكل وسياسات حوكمة الشركة؛

✓ مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يضمن نظام حوكمة الشركات الإدارة الإستراتيجية للشركة والإشراف الفعال على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، بالإضافة إلى المسؤولية والولاء للشركة والمساهمين فيها (OCDE, pp. 12-24). وفيما يلي متطلبات نجاح أي نموذج للحوكمة:

✓ مناخ من الأداء؛

✓ تحفيز الموظفين من خلال تقديم المسؤوليات والتحديات؛

✓ نقل مسؤولية الأداء إلى مديري العمليات؛

✓ اللامركزية التي تعطي قوة عملية حقيقية لصنع القرار؛

✓ إلتزام المنظمة تجاه الزبون؛

✓ نظام معلومات مفتوح وشفاف (Claude Alazard, 2010, p. 618).

### 3. نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

1.3 تعريف: هناك عدة تعاريف لتكنولوجيا ونظم المعلومات وعلاقتها نذكر منها:

✓ تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من طرف المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة (السالمي، 2002، صفحة 20)؛

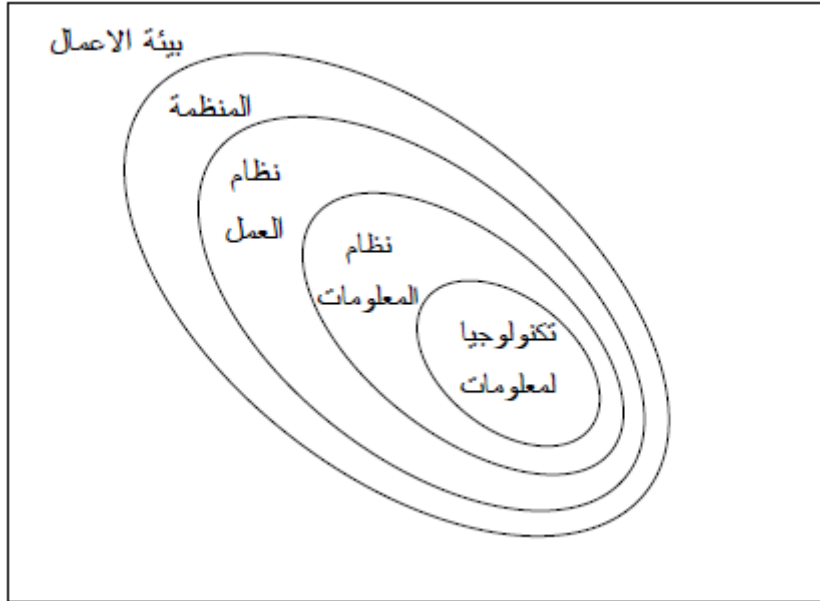
✓ أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها، وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل وهو التقنيات المستندة إلى الحاسوب لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمات (Slack & al, 2004, p. 254)؛

✓ التكنولوجيا الحديثة تسهم في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وإرسالها إلى المعنيين بالشكل والتوقيت المناسبين (Carter & Sinclair I, 1997, p. 4)؛

✓ هي عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة (إدريس، 2005، صفحة 15).

أما نظم المعلومات فهي ترتيب من الأفراد والأنشطة والبيانات وتكنولوجيا المعلومات (المكونات المادية وغير المادية وشبكات اتصال الحاسوب) يعمل بصورة متكاملة بغرض دعم وتحسين العمليات اليومية للأعمال المختلفة، ومساعدة الإدارة في حل المشاكل وتوفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات (منير، 2012، صفحة 101)، فتكنولوجيا المعلومات تمثل الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات وفي كثير من الأحيان يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) بشكل متبادل مع نظام المعلومات وكثير ممن يخلط بين (IS و IT) في حين أن مصطلح (IS) أوسع من (IT) (Turban & al, 1999, p. 19). فنظام المعلومات (IS) ما هو إلا نظام للعمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى المعلومات أو نقلها أو تخزينها أو استرجاعها أو عرضها وهذه المعلومات تستخدمها نظم العمل التي تدعمها نظم المعلومات وتتألف المنظمات من نظم العمل المترابطة والتي تتنافس في بيئة الأعمال (Alter.S, 1999, p. 43)، ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل الموالي:

الشكل 1: تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات



Source : Alter, S. "Information System: A management Perspective", 3rd ed, Addison Wesley Educational Publisher, Inc, U.S.A., New York, 1999, p 43.

### 2.3 أهمية تكنولوجيا المعلومات: قد أصبحت تكنولوجيا المعلومات المحفز الرئيس لنشاطات الأعمال في عالم اليوم

وذلك بسبب قدرات أو إمكانيات هذه التكنولوجيات والمتمثلة ب:

- ✓ القيام بحسابات رقمية كبيرة الحجم وبالغلة السرعة؛
- ✓ التزويد باتصالات سريعة ودقيقة وزهيدة ضمن المنظمات وبينها؛
- ✓ تخزين كميات كبيرة من المعلومات في مكان صغير وسهل الوصول إليه؛
- ✓ السماح بالحصول السريع والزهيد على كميات كبيرة من المعلومات وفي كل أرجاء العالم؛
- ✓ زيادة فاعلية وكفاءة الأشخاص العاملين في مجاميع سواء في موقع واحد أو في عدة مواقع؛
- ✓ تقدم وبوضوح معلومات تتحدى العقل البشري؛
- ✓ تشغيل عمليات الأعمال شبه الآلية والمهام المنجزة يدويا بشكل آلي (Turban&al, 1999, p. 5)

### 3.3 مكونات تكنولوجيا المعلومات: تتكون من أربع تقنيات فرعية هي:

- ✓ المكونات المادية (Hardware): وتشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيدين كما أنها تتضمن الحاسوب وما يرتبط به من الأجهزة؛
- ✓ البرمجيات (Software): وتعني برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها، كما تقوم بمختلف التطبيقات. حيث تساهم في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات؛
- ✓ قواعد البيانات (Data Base): هي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها أو هي المعلومات المخزونة في أجهزة ووسائل تخزين البيانات مثل مشغل الأقراص الصلبة للحاسبة (Hard Drive)؛
- ✓ شبكات الاتصالات (Telecommunications): يعتقد البعض أنها الأكثر أهمية فهي أدوات أو وسائل الاتصالات عن بعد مثل الهواتف، الفاكس والألياف الضوئية ومكوناتها الأخرى التي تكون الشبكات الإلكترونية التي مكنت مستخدمي أجهزة الحاسوب من الاتصال بأي موقع بصورة مباشرة (العارض، 2012، الصفحات 30-33).

## 4. نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP أو PGI)

## 1.4 خلفية عن نظم تخطيط موارد المؤسسة:

إن نظام (ERP) هو أساسا خليفة نظام تخطيط الموارد المادية (MRP) ونظم المحاسبة المتكاملة مثل الأجرور، دفتر الأستاذ العام والفوترة، حيث يحقق فوائد كبيرة جدا: تنسيق العمليات والمعلومات، الحد من تكاليف المحملة، تقليص مدة الدورة وتحسين الاستجابة لاحتياجات العملاء (BooYoung Chung, 2007, p. 1).

الشكل 2: تطور نظم تخطيط موارد المؤسسة

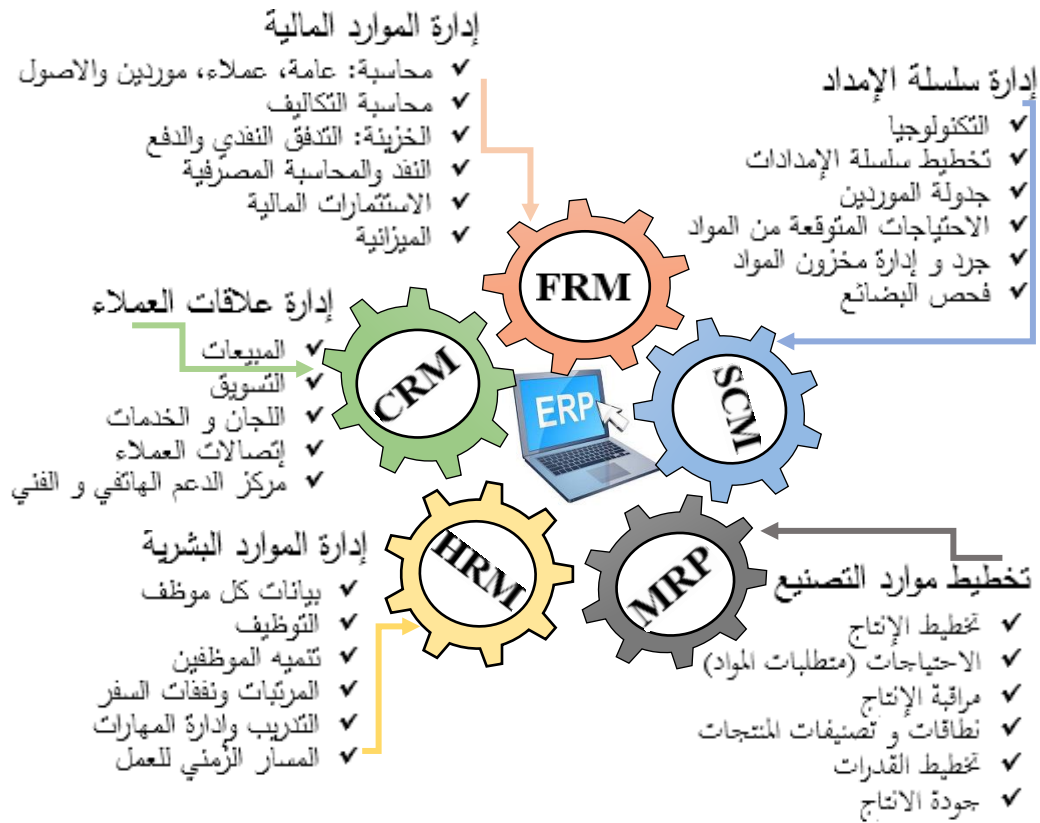
2000s	Extented ERP ( ERPII)
1990s	Entreprise Resource Planning (ERP)
1980s	Manufacturing Resources Planning (MRPII)
1970s	Material Requirements Planing (MRP)
1960s	Inventory Control Packages

Source: ERP evolution : <https://myoracleapps.wordpress.com/category/erp-evolution>, (consulté le:12/03/2020).

عرفت نظم (ERP) بأنها نظم حاسوبية مصممة لمعالجة معاملات المنظمة و تسهيل التكامل بين التخطيط، الإنتاج والإستجابة للعملاء في الوقت الفعلي (O'Leary 2000)، وتشمل سيرورة (ERP): تسجيل البيانات بإدخالها في قاعدة بيانات، تقييم جودة وإتساق البيانات، وإعداد التقارير بإخراج البيانات مصنفة حسب معايير معينة (Januschkowetz 2001) ويمكن دعم معظم العمليات التشغيلية الرئيسية من خلال نظام (ERP) على الرغم من أن هناك بعض الاختلافات عبر حزم البائعين، ونظم (ERP) يمكن أن تدعم جميع العمليات المالية، عمليات سلسلة التوريد، عمليات التصنيع، عملية خدمة العملاء، وإدارة الموارد البشرية (BooYoung Chung, 2007, p. 21)

حيث أن بنية البرنامج تسهل التكامل الشفاف للوحدات وتوفير تدفق المعلومات بين جميع الوظائف داخل المؤسسة بطريقة مرئية باستمرار حيث يتيح التعاون بين حوسبة المؤسسة مع نظام (ERP) تنفيذ نظام واحد متكامل عن طريق إستبدال أو إعادة هندسة نظم المعلومات القديمة التي لا تتوافق في معظمها (Liaquat Hossain&others, 2002, p. 16) فهي برامج وإجراءات متكاملة لمنظمة ما لتشغيل وأتمتة عملياتها التجارية الرئيسية، تعتمد عادة على نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية المركزية، وهي برمجيات صممت لإدارة الأعمال وتشمل وحدات دعم المجالات الوظيفية مثل: التخطيط، التصنيع، المبيعات، التسويق والتوزيع، المحاسبة والمالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المشاريع، إدارة المخزون، الخدمات، الصيانة، النقل، والتجارة الإلكترونية (Brandon, 2006, p. 391)، ويمكن تلخيص بعض المهام الرئيسية في نظم (ERP) في الشكل الموالي:

الشكل 3: مهام رئيسية في نظام تخطيط موارد المؤسسة



المصدر: حسيني أمينة، أ.حمانة كمال، تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على فعالية مراقبة التسيير: دراسة حالة مؤسسات اقتصادية في الشرق الجزائري، رماح للبحوث والدراسات، العدد 38، ديسمبر 2019، ص 320.

#### 4 الخصائص والانتقادات الموجهة لنظام تخطيط موارد المؤسسة

**1.4 الخصائص:** هي نظم تتكون من حزم برمجيات واسعة لتفي باحتياجات وتساعد في إدارة العمليات على مستوى المؤسسة، باستخدام قاعدة بيانات مشتركة وأدوات إعداد تقارير مشتركة، وتساعد في هدم الجدران التقليدية بين التمويل والمبيعات والإنتاج والتوزيع من خلال دمجها، كما تساعد بدعم من قاعدة بيانات مركزية واحدة على التخلص من مشاكل تجزئة البيانات التي يسببها تعدد الأنظمة. تختص نظم (ERP) ب:

- ✓ الإدارة الفعالة في عدة مجالات في المؤسسة بواسطة وحدات متكاملة أو برامج مهنية تمكن من تحقيق تعاون السيرورات؛
- ✓ وحدة مستودع البيانات يعرف على أنه مجموعة من البيانات المرجعية، كذلك التعليمات اللازمة لاسترداد البيانات نفسها من قاعدة البيانات؛
- ✓ تكيف سريع لقواعد التشغيل (المهنية، القانونية أو الناتجة عن التنظيم الداخلي للمؤسسة والقواعد التي تملها السوق)؛
- ✓ تفرد إدارة النظام الفرعي (التطبيقات)؛
- ✓ توحيد الواجهات بين الإنسان والآلات: نفس تصميم الشاشات، نفس الأزرار، نفس أشرطة القوائم، ونفس مفاتيح الوظائف والاختصارات؛
- ✓ وجود أدوات تطوير أو تخصيص مكملات التطبيق (Lequeux, 2008, p. 31)

**2.4 الانتقادات:** في حين وجود عدة مزايا لنظم (ERP) هناك أيضا عيوب، فتكاليف تنفيذها عالية إضافة إلى ذلك يتطلب وقتا طويلا لتنفيذها في المؤسسة، وقد تؤدي إلى إبطاء العمليات الروتينية خلال فترة التنفيذ، وبما أنه محدد جيدا في بداية التنفيذ، فسيكون من الصعب تغييره بعد ذلك، حيث توجز انتقادات الموجهة لنظم (ERP) على النحو التالي:

✓ عدم المرونة: بمجرد تثبيت نظام (ERP) يصعب جدا تغيير كيفية عمل وتنظيم المؤسسة فهو مثل الإسمنت مرن في البداية لكن جامد بعد ذلك؛

✓ طول فترات التنفيذ: يستغرق وقتا طويلا من 3 إلى 5 سنوات إلى حد ما في الشركات الكبيرة، ومن 5 إلى 10 سنوات في مجال الأعمال الحالي المتسم بسرعة التغيير؛

✓ الافراط في التسلسل الهرمي في التنظيمات: تفترض نظم (ERP) أن المنظمات لديها بنية هرمية محددة جيدا يتم من خلالها مراقبة المعلومات مركزيا ولهذا فإن هذه النظم لن تتطابق مع استراتيجيات التمكين أو الموظفين كوكلاء أحرار (BooYoung, Chung, 2007, pp. 13-15).

إضافة لهذه العيوب يمكن أن تسجل مخاطر لتبني نظام (ERP) يمكن إيجازها فيما يلي: مخاطر تنظيمية (التعايش بين النظام وتنظيم المؤسسة)، التنفيذ (على مستوى تدريب المستخدمين)، وظيفيا (الوظائف التي يوفرها النظام مقارنة مع الوظائف المتوقعة)، تقنيا (التعاقد بين المحرر والمؤسسة)، والمخاطر الاقتصادية للإستثمار.

### 3.4 نجاح نظم تخطيط موارد المؤسسة

قد حدد (Hawkins 2004) أن أهم عوامل نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات الخاصة بتخطيط موارد المؤسسة هي الموارد الكافية، التبرير التجاري الجيد والمتبادل، الاتصالات المفتوحة، مشاركة جميع مستويات الادارة، الرعاية التنفيذية الواضحة والمستمرة، التواصل مع الفئات الأكثر تأثرا، التدريب قبل التنفيذ، وتنظيم إدارة التغيير (Brandon, 2006, p. 19).

إلا أنتحيد ما إذا كان تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة قد نجح يمكن أن يكون أصعب مما كان متوقعا، حيث لا توجد مقاييس أو معايير بسيطة للحكم على النجاح أو الفشل، بل يعتمد كثيرا على مدى الالتزام بالأهداف المسطرة في البداية، لكن جزءا كبيرا من الأهداف والنتائج يكون دائما من الصعب تحديدها كميا، هناك طرق عديدة للحكم على النجاح نذكر منها:

✓ نتائج مرئية: مثل تشغيل المؤسسة بكفاءة دون إيقاف، كذلك تنفيذ النظام في الوقت والميزانية المحددان؛

✓ نتائج قابلة للقياس: مثل الاعتماد على كيفية إجراء إجمالي تكلفة الملكية أو احتساب عائد الإستثمار في البداية؛

✓ فوائد ملموسة/مرئية: كالتحسينات القابلة للقياس في وسائل عمل المؤسسة، مثل: أقل إحباط من الموظف (بالنسبة للوقت الذي يقضيه لتوضيح الاحتياجات)، استقامة المشاكل، وتحسين الاتصالات بسبب سهولة الوصول إلى البيانات ذات الصلة؛

✓ الفوائد غير الملموسة: بما في ذلك بعض الفوائد الأقل قابلية للقياس لتحسين علاقات العملاء، مثل صورة عامة أفضل للمؤسسة؛

✓ المؤشرات الداخلية: مثل حقيقة أن النظام الجديد أصبح جزءا أساسيا ويعتمد عليه في الأعمال، وليس مبادرة فنية مهمشة أو مرفوضة؛

✓ الأثر الاستراتيجي: مثل تحسن ملحوظ في قدرة الإدارة على فهم ومراقبة الأعمال (Davis, 2013, pp. 12-13)

وهناك عقبات تواجهها نظم (ERP) تتمثل في تلك التي تعترض التغيير نذكر منها:

✓ الثقافة المؤسسية: إدامة المخططات التشغيل - المحافظة؛

✓ الجمود: كيفية استبدال في بضعة أشهر ما استغرق سنوات؛

✓ أسلوب الإدارة: تغيير بعض العمليات يتطلب تغيير الأشخاص في نفس الوقت؛

✓ الدور الأساسي للإدارة العليا؛

✓ حجم أدوار مستخدمي النظم أكثر من متخصصي تكنولوجيا المعلومات (Jean-Louis Tomas, 2011, p. 618)

### 5. تحليل النتائج:

1.5 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من بعض المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري والتي تبنت نظام (ERP)، حيث تم توزيع (180) نسخة ورقية من الاستبيان، إضافة إلى نسخ إلكترونية على (15) مؤسسة، وتم تحليل (120) استبيان.

### 2.5 صف متغيرات الدراسة:

تم اختبار ثبات النموذج باستخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات الاستمارة التي استعملت كأداة للقياس في هذه الدراسة من حيث اتساقها الداخلي، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (1).

### الجدول 1: اختبار ثبات النموذج باستخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

عدد العبارات	Cronbach's Alpha	معامل الثبات
19	,872	,934

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لكل أبعاد الاستمارة تزيد عن 0.60 وهي القيمة الدنيا التي تعكس مدى الاتساق الداخلي للاستمارة حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.872. أما في اختبار صدق النموذج فقد بلغ قيمة الصدق 0.934 (وهي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) للاستمارة ككل وهذا ما يعطي للاستمارة درجة معتبرة وقوية من الصدق تؤكد أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

### 3.5 تحليل نتائج الإستبيان

#### 1.3.5 المعلومات العامة (المتغيرات السوسيوديمغرافية لأفراد عينة الدراسة)

يتم في هذا العنصر تحليل وتوصيف مختلف الخصائص الفردية والوظيفية لعينة الدراسة الميدانية، كما هو مبين في الجدول رقم (2).

#### الجدول رقم 2: الخصائص الفردية والوظيفية للمستجوبين

الأبعاد	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	86	71,67%
	أنثى	34	28,33%
	المجموع	120	100%
السن	20-30 سنة	22	18,33%
	31-40 سنة	47	39,17%
	41-50 سنة	34	28,33%
	أكبر من 50 سنة	17	14,17%
	المجموع	120	100%
المستوى الدراسي	متوسط	3	2,50%
	ثانوي	6	5,00%
	مهني	17	14,17%
	جامعي	94	78,33%
	المجموع	120	100%
الوظيفة	موظف عادي	31	25,83%

12,50%	15	رئيس مجموعة	
24,17%	29	رئيس مصلحة	
18,33%	22	رئيس قسم	
6,67%	8	نائب مدير	
9,17%	11	مدير	
3,33%	4	مدير عام	
100%	120	المجموع	
9,17%	11	أقل من 03 سنوات	الأقدمية المهنية
12,50%	15	03-05 سنوات	
22,50%	27	06-10 سنوات	
55,83%	67	أكثر من 10 سنوات	
100%	120	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن أغلب عناصر العينة هم ذكور بنسبة 71,67%، أعمارهم بنسب متفاوتة بين مختلف الفئات، بالنسبة للمستوى الدراسي فالأغلبية متمثلة في خريجي الجامعات وهذا بنسبة 78,33%، أما بالنسبة للتوظيف فكانت أكبر نسبة موزعة على المسؤولين حيث كانت تمثل 74,17% حيث أن 55,83% من أفراد هذه العينة يكسبون أكثر من 10 سنوات خدمة مهنية.

### 2.3.5 واقع نظام تخطيط موارد المؤسسة:

يحتوي الجدول رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن واقع أنظمة (ERP) في المؤسسات محل الدراسة، لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستمارة، وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (3) كالتالي:

#### الجدول 3: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن موثوقية نظام (ERP)

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
01	يمكن لنظام (ERP) ضمان أمن وسرية المعلومات ضد الدخلاء	4,2833	0,83196
02	يجعل نظام (ERP) من السهل استرداد البيانات أو حفظها أو تعديلها (الموظفون المعتمدون: SU/ADMIN)	4,3000	0,81581
03	يوفر نظام (ERP) وحدات تعليمية للمستخدمين الجدد (LMS)	3,4833	1,13006
04	يلغي نظام (ERP) النظم الموازية، والجهد والتكاليف اللازمة لصيانتها	4,0667	0,99354
05	الوحدات المختلفة لنظام (ERP) مرنة	3,9250	0,95409
06	يلبي نظام (ERP) احتياجات مختلف المستخدمين	4,0833	0,88482
07	يستخدم نظام (ERP) لتحسين إدارة الموارد المختلفة للشركة	4,3583	0,75366
08	يقلل نظام (ERP) من معدلات الخطأ والتكرار في النظم القديمة	4,3000	0,84615
09	يوفر نظام (ERP) معلومات في الوقت الحقيقي	4,3833	0,746800
	موثوقية نظام تخطيط موارد المؤسسة	4,1315	0,52729

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

اعتمادا على بيانات الجدول السابق يتضح أن كل قيم الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارات التسع جاءت أكبر من قيمة المتوسط (4)، وهي تقع ضمن المجال موافق وموافق جدا. غير أن معدلها كان (4.13) وهو يقع ضمن المجال موافق (3.4-4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ معدله (0.52).

### 3.3.5 مدى تحقيق الحوكمة:

يحتوي الجدول رقم (4) نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن واقع تحقيق الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة، لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستمارة، وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (4) كالتالي:

الجدول 4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن تحقيق الحوكمة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
01	يحدد نظام (ERP) الصلاحيات المخولة للمديرين	4,1750	0,77419
02	يتيح نظام (ERP) للمدراء الوصول إلى المؤشرات العامة	4,1833	0,81975
03	يرشد نظام (ERP) سلوك متخذ القرار	3,9583	0,94732
04	يسمح نظام (ERP) بالوصول إلى شفافية الإجراءات	4,1000	0,92944
05	يؤدي نظام (ERP) إلى الامتثال لقواعد وأساليب العمل	4,2417	0,86962
06	يحدد نظام (ERP) الأفعال غير المقبولة والضارة	3,8917	0,95966
07	يدمج نظام (ERP) المعلومات ويجعلها في متناول جميع الهياكل المعنية	4,2500	791230,
08	يسهل نظام (ERP) التفاعل بين الوظائف المختلفة للشركة	4,3750	649010,
09	يوفر نظام (ERP) التواصل بين المستويات المختلفة (التشغيلية / الوظيفية)	4,2083	0,75477
10	يسهل نظام (ERP) توحيد (منظمية) أساليب العمل	4,1500	866270,
	تحقيق الحوكمة	4,1533	0,54802

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25

يتضح من خلال بيانات الجدول السابق أن كل قيم الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارات العشر جاءت أكبر من قيمة المتوسط (4)، وهي تقع ضمن المجال موافق وموافق جدا. غير أن معدلها كان (4.15) وهو يقع ضمن المجال موافق (3.4-4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ معدله (0.54).

### 4.5 اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى ثقة 95% تم رفض أو قبول الفرضيات بناء على قيمة مستوى الدلالة (P-Value).

الفرضية الأولى: تم استخدام اختبار (One Sample T-test) ونتائج الجدول (5) تؤكد صحة الفرضية من عدمها.

### الجدول 5: تقديرات اختبار (t-test) لعينة واحدة لأبعاد موثوقية (ERP)

Valeur de test = 4

النتيجة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	فرق المتوسطات
الرفض	*0.007	119	2,732	0,13148

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 25

يتبين من الجدول رقم (5) تمت مقارنة إجابات هذا المحور مع القيمة '04' والتي تقابل عبارة 'موافق' في جدول ليكارت الخماسي، وبما أن مستوى المعنوية (Sig=0.007) أقل من (0.05) وقيمة يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن: نظام (ERP) يتميز بالموثوقية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الثانية: لاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (6):  
الجدول 6: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين تطبيق (ERP) وتحقيق الحوكمة

Sig.	F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0,00	55,304	1	,413	11,405	بين المجموعات
		118	,155	24,334	داخل المجموعات
		119		35,739	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 25

بما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من (0.05) وقيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها 55,304 وهي أكبر من (F) الجدولية فالنموذج دال إحصائياً، يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام (ERP) على تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 6. خاتمة:

قد أثبتت هذه الدراسة أن نظم (ERP) تمتاز بالموثوقية حيث تضمن حماية وسرية المعلومات من الدخلاء مع سهولة استرجاع، تسجيل وتعديل البيانات (من الأشخاص المخول لهم)، حيث تساهم في تحقيق الحوكمة من خلال: تحديد المهام، ترشيد سلوك صانعي القرار، احترام القواعد وطرق العمل وتوحيدها، دمج المعلومات بحيث تسهل التفاعل بين الوظائف المختلفة للشركة والاتصال بين المستويات المختلفة (التشغيلية / الوظيفية).

يؤدي نظام (ERP) إلى التكامل بين وظائف التسيير الرئيسية في نظام معلومات واحد الذي يضمن تدفق المعلومات بصفة "تلقائية"، والذي يقوم بإطلاق الإصلاحات اللازمة في الوقت اللازم، فبمجرد إدارته لسلسلة التوريد من قاعدة بيانات وحيدة سيحل محل قواعد بيانات تخدم تخطيط وتنفيذ المبيعات مثل: التنبؤ، التخطيط والطلبات، حيث أن بنية البرنامج تسهل التكامل الشفاف للوحدات وتوفير تدفق المعلومات بين جميع الوظائف داخل المؤسسة بطريقة مرئية باستمرار؛ ومما سبق نتوصل للتوصيات التالية:

- ✓ الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها لتطبيق الحوكمة وخلق أنظمة للرقابة؛
- ✓ العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ؛
- ✓ ضرورة إدراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها أساس الإبداع التكنولوجي؛
- ✓ يجب أن يسبق تعليم الإدارة في المؤسسة التدريب على البرامج الحاسوبية؛
- ✓ العمل على توعية وتدريب العمال وتكوينهم لمواكبة التطورات التكنولوجية؛
- ✓ ضرورة تبني المنظمات لنظم تخطيط موارد المؤسسة الذي يعمل على تسهيل، توفير ودمج تدفق المعلومات بين جميع الوظائف داخل المنظمة بشكل واضح باستمرار.

#### 7. قائمة المراجع:

#### قائمة المراجع العربية:

- ألكسندر شكولنيكوف وأندرو ولسون. (2005). حوكمة الشركات كأداة تنمية. مركز المشروعات الدولية الخاصة.  
ثابت عبد الرحمن إدريس. (2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية.

- طارق عبد العال حمّاد. (2005). *حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف*. [http://www.imtithal.com/4/detail\\_library](http://www.imtithal.com/4/detail_library): الدار الجامعية.
- طالب غلوم طالب. (2018). *الحوكمة في برامج التميز بين النظرية والتطبيق*. مصر: أطلس.
- عدنان بن حيدر بن درويش. (2007). *حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة*. اتحاد المصارف العربية.
- علاء عبد الرزاق السالمي. (2002). *تكنولوجيا المعلومات*. عمان: دار المناهج.
- محمد بن حمد بن عبد الله النصار. (2016). *دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسل الأموال في شركات التأمين*. المملكة العربية السعودية: دار الكتاب الجامعي.
- نوري منير. (2012). *نظم المعلومات المطبق في التسيير*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- هاشم فوزي العبادي وجيليل كاظم العارضي. (2012). *نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- حسيني أمينة، أ. حمادة كمال. (ديسمبر 2019). تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على فعالية مراقبة التسيير: دراسة حالة مؤسسات اقتصادية في الشرق الجزائري. رماح للبحوث والدراسات، العدد 38، ص 320.

## قائمة المراجع الأجنبية

- Carter & Sinclair I. (1997). *Students Guide to Information Technology*. Britich: Library cataloguing in Publication data.
- Slack & al. (2004). *Operation Management*. Prentice Hal: New York.
- Alter.S. (1999). *Information System: A management Perspective*. New York: Addition wesly Educational Publisher.
- BooYoung Chung. (2007). Doctoral Dissertation. *An analysis of success and failure factors for ERP systems in engineering and construction firms*,. Dissertation Faculty of the Graduate School, University of Maryland: College Park.
- Brandon, D. (2006). *Project Management for modern Information Systems*. USA: IRM Press.
- Claude Alazard, S. S. (2010). *Contrôle de gestion manuel et application*. Paris: Dunod.
- Davis, Z. (2013). B2B.  
ifc. (s.d.). Récupéré sur  
[www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+CG](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG)
- Jean-Louis Tomas, Y. G. (2011). *ERP et Conduite des changements*. Paris: Dunod.
- Kenneth A.M & Wim A.V. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. England: Pearson Education.
- Lequeux, J.-L. (2008). *Manager avec les ERP*. Paris: Eyrolles.
- Liaquat Hossain&others. (2002). *Enterprise Resource Planning-Global Opportunities & Challenges*. USA: Idea Group Publishing.
- OCDE. (s.d.). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Récupéré sur  
<http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>
- Turban&al. (1999). *Information technology for management, Making Connections for Strategic Advantage*. New York: John Wiley & Sons.
- ERP evolution. (2010/12/04).consulté le:12/03/2020 sur myoracleapps :  
<https://myoracleapps.wordpress.com/category/erp-evolution>.

8. الملاحق:

1.8 الاستبيان:

**UNIVERSITE BADJI MOKHTAR -ANNABA**

Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

**QUESTIONNAIRE**

Mesdames/ Messieurs ;

Ce questionnaire est conçu afin de collecter des données et des informations qui sont nécessaires pour finaliser une étude de cas en sciences de gestion intitulée «L'impact de l'usage du système Enterprise Resource Planning ERP (ou Progiciel de Gestion Intégré PGI) sur le contrôle de gestion au niveau des entreprises économiques Algériennes ».

L'objet est d'évaluer l'impact de l'usage du système ERP sur l'efficacité du contrôle de gestion et ceci à travers 3 axes qui sont : la gouvernance, le reporting et la gestion.

Mesdames et messieurs ; je vous invite à lire toutes les questions et de bien vouloir mettre le signe (x) dans la bonne case.

Mesdames et messieurs ; je vous assure que les informations que vous me fournirez ne seront utilisées que pour finaliser mon article.

Remerciements

Dans l'attente, je vous prie d'agréer mes remerciements anticipés et mon profond respect.

Doctorante :**HOCINI AMINA****➤ Informations générales (Les caractéristiques de l'échantillon) :**

Mettez le signe (x) devant la réponse convenable :

1) Sexe :Homme Femme 2) Age :20-30 ans 31-40 ans 41-50 ans plus de 50 ans 3) Niveau d'études :Moyen Secondaire Issu d'un centre professionnel Universitaire 4) Poste occupé :Agent Chef de section Chef de service Chef de département Assistant (adjoint) Directeur Directeur général 5) L'expérience professionnelle :Moins de 3 ans 3-5 ans 6-10 ans Plus de 10 ans 6) Votre organisation utilise un système ERP ?Oui Non 

Si oui veuillez continuer à répondre aux questions :

7) Quel type de PGI ou ERP vous utilisez : .....

8) A votre avis un bon PGI ou ERP doit englober les modules :

.....  
 .....  
 .....

➤ **Les données analytiques :**

Mettez le signe (x) devant la réponse convenable pour chaque expression :

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	N'est pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>I</b>	<b>La fiabilité du système ERP</b>					
01	L'ERP peut assurer la sécurité et la confidentialité des informations contre les intrus					
02	L'ERP facilite la récupération, l'enregistrement ou la modification des données (personnel habilité : SU/ADMIN <sup>1</sup> )					
03	L'ERP fournit les modules d'apprentissage pour les nouveaux utilisateurs (LMS <sup>2</sup> )					
04	L'ERP élimine les systèmes parallèles, les efforts et les coûts nécessaires pour les maintenir					
05	Les différents modules du système ERP sont flexibles					
06	L'ERP répond aux besoins des différents types d'utilisateurs					
07	L'ERP sert à améliorer la gestion des diverses ressources de l'entreprise					
08	L'ERP réduit les taux d'erreurs commises et les redondances dans les anciens systèmes					
09	L'ERP fournit les informations en temps réel					
<b>II</b>	<b>La gouvernance y compris le leadership des cadres supérieurs et des conseils d'administration</b>					
10	L'ERP détermine les pouvoirs délégués aux managers					
11	L'ERP permet aux managers d'atteindre les indicateurs généraux					
12	L'ERP rationalise le comportement du décideur					
13	L'ERP permet d'obtenir la transparence des procédures					
14	L'ERP conduit au respect des règles et méthodes de travail					
15	L'ERP limite les actes inacceptables et nuisibles					
16	L'ERP intègre les informations et les rend accessibles à l'ensemble des structures concernées					
17	L'ERP facilite l'interaction entre les différentes fonctions de l'entreprise					
18	L'ERP fournit une communication entre					

<sup>1</sup> SU/ADMIN : Super User or Administrator

<sup>2</sup> LMS : Learning Module System

	les différents niveaux (opérationnel/fonctionnel)					
19	L'ERP standardise les méthodes de travail					

2.8 مخرجات SPSS:

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	120	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	19

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
e1	120	4,2833	,83196
e2	120	4,3000	,81581
e3	120	3,4833	1,13006
e4	120	4,0667	,99354
e5	120	3,9250	,95409
e6	120	4,0833	,88482
e7	120	4,3583	,75366
e8	120	4,3000	,84615
e9	120	4,3833	,74680
X	120	4,1315	,52729
N valide (liste)	120		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
e10	120	4,1750	,77419
e11	120	4,1833	,81975
e12	120	3,9583	,94732
e13	120	4,1000	,92944
e14	120	4,2417	,86962
e15	120	3,8917	,95966
e16	120	4,2500	,79123
e17	120	4,3750	,64901
e18	120	4,2083	,75477
e19	120	4,1500	,86627
A	120	4,1533	,54802

N valide (liste)	120	
------------------	-----	--

**Test sur échantillon unique**

Valeur de test = 4

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X	2,732	119	,007	,13148	,0362	,2268

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,405	1	11,405	55,304	,000 <sup>b</sup>
	de Student	24,334	118	,206		
	Total	35,739	119			

a. Variable dépendante : A

b. Prédicteurs : (Constante), X