

## دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في إدارة العمليات

- دراسة حالة في منظمة إنسانية -

مشروع أعدّ لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

اختصاص إدارة العمليات

إعداد: إبراهيم عبيد عبيد

إشراف: الدكتور راتب البلخي

العام الدراسي 2023

## إهداء

إلى مصدر قوّتي .. إلهامي و الجبل الذي عليه أتكئ

أبي

إلى معلمتي الأولى و النور الذي يضيء روحي

أمي

إلى القلوب الصافية والداعمة .. إلى من هم قطعة من قلبي

أخواتي ميس و سالي

إلى من أعتز بهم و أفخر كونهم جزء من عائلتي

طلال و طوني

أخوتي و أحبائي .. يوماً ما سنكون كما نريد

الياس, شادي, رامي, موسى, مالك, لطف الله, أديب

إلى المنظمة التي دعمت المشروع و كامل فريق المنظمة في سوريا و هولندا

منظمة زوا ZOA

إلى من وقفت و ستقف بجانبني دوماً ..

نايا

إلى الشّغف الذي يحيا بداخلي كل يوم .

.

## شكر و تقدير

أُتقدّم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف د. راتب البلخي الذي لم يبخل عليّ بنصائحه وتوجيهاته وخبرته ووقته والتي ساهمت في إثراء الدّراسة وقيمتها العلمية و العملية. كما أتقدّم بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة الموقّرة وإلى جميع الأساتذة الدكاترة في المعهد العالي لإدارة الأعمال على كل ما جهودهم في دعم للمنظومة التعليمية في بلدنا سوريا.

## ملخص البحث

هدف البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وإلى التعرف على إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية و دور تطبيق هذا النظام على إدارة العمليات (المالية و عمليات سلاسل التوريد).

شملت الدراسة العملية دراسة حالة في منظمة إنسانية دولية عاملة في سوريا قامت بتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة عملياتها. تضمنت الدراسة العملية إجراء مقابلات معمّقة مع عدد من المعنيين بنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP لهدف استكشاف الجوانب التي تعبّر عن متغيرات الدراسة و تطوير المقاييس. تم تصميم استبانة وجمع الإجابات من 30 عينة.

لغرض تحليل البيانات تم اتباع الأسلوب الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS والتي أوضحت أنه يوجد دور لتطبيق نظام ERP في إدارة العمليات وذلك بتحسين بعض النواحي مثل توثيق العمليات, استخدام نماذج موحّدة و إعداد التقارير. في حين أن النتائج أوجدت أن النظام قد يسبب تراجع في بعض النواحي الأخرى مثل السرعة, السهولة, التنظيم. وأن النظام لم يسبب تغيير جوهري من ناحية أداء الموظفين لمهامهم في إدارة العمليات.

الكلمات المفتاحية: نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP, إدارة العمليات, الإدارة المالية, إدارة سلاسل التوريد

## **Abstract**

The research aimed to learn about the Enterprise Resource Planning system (ERP) and to learn about Operations Management (OM) in humanitarian organizations and the role of applying the ERP system to the operations management (financial and supply chain operations).

The practical study included a case study in an international humanitarian organization operating in Syria that implemented the Enterprise Resource Planning (ERP) system in managing its operations. The practical study included conducting in-depth interviews with a number of those involved in the ERP system, with the aim of exploring aspects that express the variables of the study and developing metrics. A questionnaire was designed and answers were collected from 30 samples.

For the purpose of analyzing the data, the descriptive analytical method was followed for the data collected using the SPSS program, which demonstrated that there is a role for implementing the ERP system in managing operations by improving some aspects such as documenting operations, using standardized forms, and preparing reports. While the results showed that the system may cause a decline in some other aspects such as speed, ease, and organization. The system did not cause a fundamental change in terms of employees' performance of their tasks in managing operations.

Keywords: enterprise resource planning system (ERP), operations management, financial management, supply chain management

## فهرس المحتويات

5	فهرس المحتويات
8	1 الفصل الأول الإطار العام للبحث
8	1.1 مقدمة عامة
9	1.2 الدراسات السابقة
9	1.2.1 (ساعد و أحمد، 2022)
9	1.2.2 (فراج، 2020)
10	1.2.3 (Hanandeh, Hanandeh, Mustafa, Alzagheer, & Barakat, 2021)
11	1.2.4 (Arisar, Abbas, & Gulamani, 2016)
11	1.2.5 (Hasan, 2018)
11	1.2.6 (Bengat, 2015)
12	1.3 مشكلة البحث
12	1.3.1 تمهيد
13	1.3.2 تتلخص مشكلة البحث في الأسئلة التالية
13	1.4 متغيرات البحث
13	1.5 أهداف البحث
14	1.6 أهمية البحث
14	1.6.1 الأهمية النظرية
15	1.6.2 الأهمية العملية
15	1.7 حدود البحث
16	1.8 منهج البحث
16	1.8.1 تمهيد
16	1.8.2 المنهجية
17	2 الفصل الثاني: الإطار النظري
17	2.1 تمهيد عام
17	2.2 المبحث الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
17	2.2.1 مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة
18	2.2.2 متطلبات نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
19	2.2.3 مميزات نظام تخطيط موارد المؤسسة
20	2.2.4 عيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة
20	2.3 المبحث الثاني: إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية
20	2.3.1 مقدمة
21	2.3.2 أنشطة إدارة العمليات
21	2.3.3 ممارسات إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية

22	2.3.4 أهمية إدارة العمليات في المنظمة
23	2.3.5 العمليات المالية في المنظمات الإنسانية
24	2.3.6 عمليات سلاسل التوريد في المنظمات الإنسانية
25	2.3.7 العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة العمليات
26	3 الفصل الثالث: الإطار العملي
26	3.1 تمهيد
26	3.2 الحالة المدروسة
26	3.2.1 لمحة عن المنظمة
26	3.2.2 قيم المنظمة
27	3.2.3 مهمة منظمة زوا:
27	3.2.4 رؤية منظمة زوا:
27	3.2.5 إستراتيجية منظمة زوا:
28	3.3 مجتمع و عينة الدراسة
28	3.4 أدوات جمع البيانات
28	3.4.1 المقابلات المعمّقة:
31	3.4.2 الاستبانة
31	3.5 أدوات التحليل الإحصائي
32	3.6 ثبات و صدق أداة الدراسة معامل الثبات (Cronbach's alpha)
34	3.7 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
34	3.7.1 العبارة الأولى: جودة أداء الموظف لمهامه العملياتية (المالية/سلاسل التوريد)
36	3.7.2 العبارة الثانية: سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
39	3.7.3 العبارة الثالثة: توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
41	3.7.4 العبارة الرابعة: سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
43	3.7.5 العبارة الخامسة: تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
45	3.7.6 العبارة السادسة: استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد)
47	3.7.7 العبارة السابعة: إعداد تقارير العمليات
51	3.7.8 العبارة الثامنة: نظام تخطيط موارد المؤسسات يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات المنظمة المالية:
52	3.7.9 العبارة التاسعة: نظام تخطيط موارد المؤسسة يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة:
53	3.7.10 العبارة العاشرة: هل ساهم التدريب في حل المشكلات المحتملة في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة
54	3.7.11 العبارة الحادية عشرة: هل تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه كافي لأداء مهامك المالية باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة؟
54	3.8 النتائج و الإجابة عن تساؤلات البحث
56	3.9 التوصيات والمقترحات

58	4 المراجع
60	5 فهرس الرسوم التوضيحية و الجداول
60	5.1 الرسوم التوضيحية:
61	5.2 الجداول:
63	6 الملحق (1): نموذج الاستبانة:
75	7 الملحق (2): نموذج المقابلة المعمقة



# 1 الفصل الأول الإطار العام للبحث

## 1.1 مقدمة عامة

تواجه مؤسسات الأعمال والمنظمات في الوقت الراهن العديد من التحديات العملية التي تؤثر بشكل كبير على إنجاز أعمالها، إدارة عملياتها وعلى نموها ونجاحها بشكل عام. تنشأ هذه التحديات من عوامل مختلفة تتعلق بطبيعة الأعمال والتطور التكنولوجي السريع وما صاحبه من تدفق هائل للمعلومات، وأيضاً تغييرات السياق والظروف الاقتصادية التي تؤثر على هذه الأعمال.

إضافة إلى ما سبق تعدّ معالجة العمليات يدوياً مهمة صعبة ومعقّدة بالنسبة للبشر، ولكن مع تقدم التكنولوجيا فإنها تساعدنا على التغلب على هذه المشكلات (Arisar, Abbas, & Gulamani, 2016).

من جهة أخرى فإن مطلب الاستدامة أصبح يمثل حقيقة حتمية تفرض دمج البعد البيئي ضمن الاستراتيجية العامة وأصبح يمثل جزءاً لا يتجزأ من الاقتصاديات الحديثة مما يساهم في الحد من التلوث وتخفيض البصمة البيئية بسبب التهديدات البيئية التي نشهدها.

يوجد حالياً عدد كبير من المنظمات الإنسانية التي تعمل في سوريا ومعظمها لديها فروع تقع في مناطق متباعدة حيث تواجه العديد من المشاكل فيما يتعلق بإدارة عملها المكتبي، والتواصل مع الفروع الأخرى والاحتفاظ بالسجلات.

كل ذلك دفع مؤسسات الأعمال والمنظمات إلى إعادة النظر في إدارة عملياتها والأدوات التي تستخدمها لغرض إنجاز المهام والأنشطة الإدارية وما يتعلق بها. وكذلك إعادة النظر في قدرتها على التحكم الجيد في حجم المعلومات وسيورتها بغية التأقلم مع التغيرات وبالتالي إدارة العمليات بشكل أفضل. وفي هذا الإطار، فإن مؤسسات الأعمال والمنظمات أصبحت مجبرة على مواكبة هذه التغيرات والعمل على تعزيز كفاءتها وفعاليتها التشغيلية من خلال تبني نظم تكنولوجية متطورة.

يعتبر نظام إدارة المؤسسة ERP أحد أهم النظم التكنولوجية التي تتكون من مجموعة من الوحدات الفرعية مثل: إدارة الموارد المالية، إدارة المخزون، إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، إدارة سلسلة الإمداد، إدارة العلاقات مع العملاء (ديده، 2021). تعمل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على دمج وظائف وعمليات الأعمال المختلفة في منصة واحدة شاملة، مما يمكن المؤسسات من تبسيط عملياتها واتخاذ قراراتها بناءً على البيانات في الوقت الفعلي.

يهدف هذا البحث إلى التعرّف على دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في إدارة العمليات، مع التركيز بشكل خاص على دراسة حالة أجريت في منظمة إنسانية.

يمكن أن يساهم التنفيذ الناجح لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية عمليات هذه المنظمات، مما يمكنها في النهاية من تقديم خدمة أفضل للمحتاجين. من خلال إجراء دراسة حالة وتحليل البيانات، سيوفر هذا البحث رؤى قيمة حول الفوائد والتحديات والعوامل التي تؤثر على التنفيذ الناجح لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في هذا السياق. كما ستساهم نتائج هذا البحث في الأدبيات الأكاديمية والمعرفة العملية، مما يوفر

توصيات للمنظمة المدروسة، وإرشادات للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين عملياتها من خلال تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة (ERP).

## 1.2 الدراسات السابقة

### 1.2.1 (ساعد و أحمد، 2022) 1

البحث بعنوان:

“دور نظام المعلومات في تحسين كفاءة الأنشطة اللوجستية، نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP نموذجاً”  
هدف هذا البحث الى التعرف على ماهية نظام المعلومات وماهية الأنشطة اللوجستية والتعرف على دور نظام المعلومات في دعم الأنشطة اللوجستية من خلال عرض نموذج نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض مختلف البيانات المتعلقة بنظام ERP في المؤسسات الجزائرية. تم التطرق الى مختلف الأدبيات المرتبطة بمفهوم نظام المعلومات.  
من اهم النتائج التي توصل اليها البحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يساهم في الأداء الفعال لمختلف الأنشطة اللوجستية، حيث يساهم في نظام ادارته العلاقات مع العملاء، كما يساهم في إدارة المخزون. كل هذه العمليات تتم بصيغه رقمية الكترونيه وأنه تضمن توفر المعلومات في حينها لدى مختلف المصالح والدوائر والتي تلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرار بطريقة فعالة.

### 1.2.2 (فراج، 2020) 2

البحث بعنوان:

“أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على زياده كفاءة نظم التكاليف المستخدمة في ظل التحول الرقمي للمنشآت (مع دراسة ميدانية)”

هدف البحث الى التعرف على أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على زيادة كفاءة نظم التكاليف المستخدمة. ركّز البحث على مشكلة عدم ملائمة وفعالية أنظمة التكاليف التقليدية وافتقارها الى خاصيتي الدقة و الشمول مما أفقدها نفعها في اتخاذ القرارات. واستعرض البحث نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كنظام تكاليف يعمل على تحقيق تكامل مستمر للمعلومات المتدفقة عبر أجزاء المنشأة.

---

<sup>1</sup> والي ساعد، و دريان أحمد. (2022). دور نظام المعلومات في تحسين كفاءة الأنشطة اللوجيستية، نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP نموذجاً. مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، 578-597.

<sup>2</sup> منال حامد فراج. (2020). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على زياده كفاءة نظم التكاليف المستخدمة في ظل التحول الرقمي للمنشآت مع دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 328-384.

اعتمد الباحث على المنهجين الاستنباطي و الاستقرائي لبناء الجزء النظري و ثم تم اجراء دراسة ميدانية تضمنت استمارة استقصاء وزعت على 200 فرد من العاملين في المنشآت الصناعية في جمهورية مصر ومجموعة من الأكاديميين في الجامعات المصرية. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام اختبار (T) للعينه الواحدة ( One-sample t-test) لاختبار فروض البحث.

من أهم النتائج التي توصّل إليها البحث أن مستجدات التحوّل الرقمي أدت الى ضرورة تطوير نظم التكاليف في المنشآت حتى تتناسب مع البيئة الحديثة. كما توصلت النتائج إلى أن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة يؤدي الى زيادة كفاءة نظم التكاليف المستخدمة.

قدّم البحث توصيات بضرورة مراجعة أنظمة التكاليف الحالية المطبقة في المنشآت الصناعية وضرورة التوجّه إلى تطوير هذه الأنظمة و تطبيق نظام ERP وتدريب الموظفين على استخدامه. وضرورة تطوير المناهج الدراسية لطلاب فروع المحاسبة وتعريف الطلاب على نظام ERP.

### 1.2.3 (Hanandeh, Hanandeh, Mustafa, Alzagheer, & Barakat, 2021)<sup>3</sup>

البحث بعنوان:

#### " The effects of ERP system implementation on the integration of Supply Chain"

"أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على تكامل سلسلة التوريد"

هدف البحث إلى التعمق في دراسة تطبيق تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وقياس آثاره على تكامل سلسلة التوريد في شركة "مجموعة نقل الأردنية". و تحديد آثار تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في أقسام الموارد البشرية وإدارة الإنتاج، وكيف ستكون عملية التطبيق فعالة على التكامل مع الموردين والعملاء والعمليات.

وقد تم توزيع استبيان البحث على أقسام الموارد البشرية والتصنيع في شركة "مجموعة نقل الأردنية". تم جمع 185 استبيانًا بحثيًا، وتم قبول 150 مشاركًا لتحليل الدراسة البحثية. استخدم البحث نماذج المعادلات البنائية مع AMOS لاختبار فرضيات البحث. وبعد ذلك تم اختبار صدق وثبات البحث والتحقق من العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث. وأخيرًا، استخدم هذا البحث الانحدارات المتعددة لاختبار فرضيات البحث.

أظهرت نتائج البحث أن تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على تكامل سلسلة التوريد مع الموردين والعملاء والعمليات. وأوصى البحث بإجراء بحوث مستقبلية تركز على تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في الإدارات الأخرى مثل أقسام المالية والمبيعات.

---

<sup>3</sup> Hanandeh, A., Hanandeh, R., Mustafa, H., Alzagheer, H., & Barakat, S. (2021). The effects of ERP system implementation on the integration of Supply Chain. Growing Science, 9(4), 1099-1106.

البحث بعنوان:

**“ERP System for Non-Governmental Organization”****“نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) للمنظمات غير الحكومية”**

هدف البحث الى إيضاح التفاصيل حول حاجة المنظمات الغير حكومية الى نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ووظيفة النظام ونطاقه. تم طرح مجموعة من الأسئلة على 8 موظفين في 5 منظمات غير حكومية مختلفة وتم عرض النتائج في رسوم البيانية. بعض النتائج التي أوضحتها الورقة البحثية بينت أن موظفي المنظمات الغير حكومية الذين تمت مقابلتهم لغرض هذا البحث يجدون أن العمل اليدوي على الورق يتطلب جهداً بشرياً إضافياً كما أنه من الصعب حفظ وإدارة السجلات المحفوظة على الأوراق. أوضحت الورقة البحثية أيضاً أن وجود فجوة اتصال بين المكتب الرئيسي والفروع الفرعية وأنه لا توجد منصة واحدة ومخصصة للتواصل والمشاركة.

البحث بعنوان:

**“Impact of ERP System in Business Management”****“أثر نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في إدارة الأعمال”**

هدف البحث الى إظهار تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في إدارة الأعمال، وكذلك معرفة احتياجات أو استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة والإشارة إلى فوائد نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في إدارة الأعمال. اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الثانوية والسيناريو في الوقت الحقيقي للمحيط فقط. تم جمع كافة البيانات من الإنترنت والمقالات والمجلات والكتب وبعض الخبرات العملية. في هذه الدراسة تم تحليل البيانات بالطريقة الوصفية. أظهرت نتائج الدراسة تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) يشكل خطراً كبيراً على المؤسسات وقد لا يغير أيضاً وضع العمل. ولكنه يجعل العمل أسهل وأكثر سلاسة من خلال قاعدة البيانات المركزية للمنظمة داخليا وخارجيا.

البحث بعنوان:

**“Operations Management Practices and Performance of Agricultural Non-governmental Organizations in Nairobi County”**

<sup>4</sup> Arisar, A., Humair, A., & Sumbuld, G. (2016). ERP System for Non-Governmental Organization. Asian Journal of Engineering, Science and Technology, 6(1), 5-8.

<sup>5</sup> Hasan, M. (2018). Impact of ERP System in Business Management. International Journal of Management Studies, 2231-2528.

<sup>6</sup> Bengat, N. J. (2015). Operations Management Practices and Performance of Agricultural Non-governmental Organizations in Nairobi County. University of Nairobi, 1-59.

## "ممارسات إدارة العمليات والأداء للمنظمات الزراعية غير الحكومية في نيروبي"

سعت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة العمليات التي تطبقها المنظمات غير الحكومية الزراعية في مقاطعة نيروبي. استخدمت الدراسة تصميم البحث الاستكشافي. كان التركيز الرئيسي لهذه الدراسة على 41 منظمة غير حكومية زراعية في نيروبي. استخدمت الدراسة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبيان مغلق كان المشاركون فيه من رؤساء الأقسام أو المدراء القطريون.

وتخلص الدراسة إلى أن إدارة العمليات في المنظمات غير الحكومية تواجه تحديات عديدة مثل عدم اليقين في الطلب أثناء حالات الطوارئ، وتناقص تمويل المانحين. وتهدد التحديات مستقبل الأعمال الإنسانية حيث أصبحت الكفاءة والفعالية على نحو متزايد مجالين للميزة التنافسية. يُنظر إلى استخدام ممارسات العمليات على أنه يؤدي إلى التحسين المستمر وتوثيق العمليات والتكيف بشكل عام مع ثقافة التحسين. يمكن للمنظمات استخدام ممارسات إدارة العمليات ليس فقط لتلبية توقعات المستخدم النهائي ولكن لتلبية متطلبات الجهات المانحة بشكل تنافسي.

من خلال مناقشة الدراسات السابقة، يمكن للباحث تسجيل الملاحظات التالية:

ناقشت أغلب الدراسات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP و تطبيقه في مجالات متعددة وقد بينت كل منها أهمية النظام ومواقع تطبيقه وتأثيرات ذلك على نواحٍ معينة من إدارة الأعمال في المؤسسات. كما أوضحت الدراسات السابقة أنه يمكن استخدام نظام ERP في مجالات متعددة من إدارة الأعمال، إدارة الموارد المالية، إدارة المخزون، إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، إدارة سلسلة الإمداد، إدارة العلاقات مع العملاء. أوضحت أغلب الدراسات أنه يوجد أثر إيجابي لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كما وجدت إحدى الدراسات أن تطبيقه يشكل خطراً كبيراً على المؤسسات وقد لا يغير وضع العمل.

من خلال البحث الحالي سوف يتم تسليط الضوء بشكل أكبر على أحد الجوانب التي يتم تطبيق نظام ERP فيها وهي تتعلق بعمل المنظمات الإنسانية في سوريا وبشكل خاص في النواحي المتعلقة بإدارة العمليات المالية و عمليات سلاسل التوريد، لمعرفة دور تطبيق نظام ERP في إدارة هذه العمليات. من وجهة نظر الباحث أن الدراسات السابقة تطرقت إما إلى أداء المؤسسة بشكل عام أو إلى أحد الجوانب الإدارية فيها ولم تتطرق إلى إدارة العمليات بشقيها الأهم معاً وهما الإدارة المالية و إدارة سلاسل التوريد باعتبارهما الجزء الأهم في إدارة العمليات من حيث حجم تداول الموارد المالية و المادية و الخدمات بين المنظمة من جهة و الموردين و المستفيدين من جهة ثانية دون نسيان الجهات المانحة التي تقدّم الدعم والتمويل اللازم لذلك وهم الجهة الثالثة.

## 1.3 مشكلة البحث

### 1.3.1 تمهيد

تسعى العديد من المنظمات إلى تحسين إدارة عملياتها (مالية - سلاسل التوريد) وهذا يعود من وجهة نظر الباحث إلى عوامل عديدة من أهمها تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

الهدف الرئيسي لهذا النظام هو توفير منصة موحدة لتبادل البيانات و نقل المعلومات بين وحدات المنظمة. كما أنه يساعد في التقليل من تعقيدات مساحة العمل واستخدام موارد المنظمة بكفاءة عالية. يساعد النظام ووحداته المؤسسات على رقمنة بيئة عملها (digitalize their working environment) ومعالجة المشكلات التي تواجهها حاليًا مع الأنظمة اليدوية.

### 1.3.2 تتلخص مشكلة البحث في الأسئلة التالية

#### السؤال الرئيسي:

ما هو دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية؟

#### ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما هو دور نظام ERP في الإدارة المالية في المنظمات الإنسانية؟
- ما هو دور نظام ERP في إدارة سلسلة التوريد في المنظمات الإنسانية؟

## 1.4 متغيرات البحث

المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
المتغير التابع الرئيسي	تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
- إدارة العمليات	
المتغيرات التابعة الفرعية	
○ الإدارة المالية	
○ إدارة سلسلة التوريد	

جدول 1 نموذج الدراسة، المصدر: من إعداد الباحث

## 1.5 أهداف البحث

يهدف البحث إلى الإجابة على التساؤلات الواردة في مشكلة البحث. تتلخص أهداف البحث بما يلي:

- 1- التعرف على نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP و تطبيقه في المنظمات الإنسانية
- 2- التعرف على إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية ويتفرع عن هذا الهدف:
  - a. إدارة العمليات المالية في المنظمات الإنسانية
  - b. إدارة عمليات سلسلة التوريد في المنظمات الإنسانية

- 3- دراسة دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية
- a. دراسة دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في الإدارة المالية في المنظمات الإنسانية
- b. دراسة دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة سلسلة التوريد في المنظمات الإنسانية

## 1.6 أهمية البحث

### 1.6.1 الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله أحد أهم الموضوعات التي تشغل فكر إدارات المنظمات الإنسانية من ناحية تبني تطبيقات حديثة تساهم في إدارة عمليات هذه المنظمات. كما أن البحث يلفت الانتباه إلى أهميته كأقل عمل المنظمات الإنسانية و تكيفها مع الظروف الحالية للمحيط المتميز بالتغير والحركة المستمرة. وهناك عدة نقاط تتمحور حول أهمية الدراسة وهي كالتالي:

- تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال حداثة الموضوع حيث تم الجمع بمتغيرات ذات أهمية بالغة في هذا الوقت كما أن هذا الموضوع يمكن أن يكون إضافة جديدة ومساهمة ببناءة في إثراء المكتبة وتبصير القارئ بما أحدثته نظم تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الإنسانية.
- يحظى نظام ERP باهتمام كبير من قبل العديد من شركات التطوير برامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في جميع أنحاء العالم وعلى رأسها Oracle و SAP و Sage و SYSPRO و Microsoft و InforSystel و IQMS و EPICOR و IFS وبالتالي فإن توضيح فوائد هذا النظام سيقدم أهمية كبيرة للمنظمات التي تتبنى العمل به ويرفدها بتوصيات تكون مفيدة لتطوير إدارة عملياتها. (Hasan, 2018)
- وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في معرفة هل حققت المنظمة محل الدراسة المنافع المرجوة من تطبيق هذا النظام في إدارة العمليات لديها خاصة و إن النظام ليس عملية سهلة ويحتاج لتكاليف وخبرات وإعدادات قبل تنفيذه لذلك فإن هذه الدراسة ستساعدنا في توضيح الأثر الفعلي لاستخدام نظام ادارة موارد المؤسسة ERP.
- الاستفادة من نقاط القوة التي يوفرها تطبيق نظام ERP و إضاءة مواضع الضعف و التحسينات اللازمة في النظام.
- توفير مجموعة من التوصيات في إدارة عمليات المنظمات التي تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وكيفية زيادة كفاءة إدارة عملياتها باستخدام نظام ERP
- يعدّ البحث بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تدرس أو تخضع حالياً لعملية تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات (ERP) حيث يمكن أن تساعد على توقع التحديات المحتملة وتطوير استراتيجيات فعالة للتغلب عليها.

## 1.6.2 الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية من خلال تقديم دراسة عملية على حالة دراسية وهي منظمة (ZOA) زوا<sup>7</sup>. ومن خلال البحث سيتم مشاركة النتائج و التوصيات مع الإدارة العليا للمنظمة وفريق التطوير الخاص بنظام ERP و بالتالي تقديم التوصيات التي تدعم الإجراءات المستقبلية اللازمة فيما يتعلق بتطبيق نظام ERP و إدارة العمليات في الدول التي تعمل بها.

تستهدف الدراسة جزءاً هاماً من المنظمة والذي يعنى بتنفيذ عمليات المنظمة بذلك فإن الدراسة تقدّم توصيفاً لهذا الجانب وتحليل لرأي العاملين فيها مما قد يدفع الإدارة الى اتخاذ التغييرات اللازمة بما يحقق مصلحة المنظمة و أهدافها الاستراتيجية و مهمتها الإنسانية.

يقدم البحث نتائج واحصائيات تعتمد على جمع البيانات من عدد من العاملين في المنظمة بمستويات مختلفة وبالتالي يعطي صورة واضحة عن انطباع الموظفين عن النظام وصعوبات تطبيقه وطرق تحسين إدارة عمليات المنظمة.

- معرفة نقط القوة و الضعف في نظام ERP مقارنة بالعمل اليدوي
- تسليط الضوء على إدارة العمليات في المنظمة المدروسة من وجهة نظر العاملين فيها
- بيان دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين إدارة العمليات في المنظمة المدروسة و مساعدة الإدارة في اتخاذ القرار اللازم لتحسين دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة العمليات.

تعنى الدراسة بأحد أهم المبادئ الإنسانية الأساسية<sup>8</sup> (Core Humanitarian Standards CHS) وهو مبدأ المسائلة<sup>9</sup> (Accountability) الذي يطبق في المنظمات العاملة في المجال الإنساني (Core humanitarian standard on quality and accountability, 2014)

## 1.7 حدود البحث

لغرض الإحاطة بإشكاليه البحث وفهم جوانبها المختلفة لابد من وضع حدود للدراسة لكي يكون التحليل دقيقاً تفادياً للتشعب حيث تم تحديد البحث بالجوانب التالية

- الحدود المكانية: تم اسقاط الجانب العملي للبحث على واقع منظمة إنسانية عاملة في سوريا وهي منظمة زوا

---

<sup>7</sup> تأسست منظمة زوا في عام 1973 استجابةً لأزمة إنسانية في جنوب شرق آسيا. منذ ذلك الحين ، نمت زوا من منظمة صغيرة ذات تركيز إقليمي إلى منظمة مهنية تدير برامج عالية الجودة ومتكاملة للأشخاص المتضررين من النزاعات أو الكوارث في أكثر من 16 دولة حول العالم. تخدم منظمة ZOA الأشخاص الأكثر ضعفاً بتقديم المساعدة في مجالات الأمن الغذائي وسبل العيش والتعليم والمأوى والمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية.

<sup>8</sup> يحدد المعيار الإنساني الأساسي بشأن الجودة والمساءلة (CHS) تسعة التزامات يمكن للمنظمات والأفراد المشاركين في الاستجابة الإنسانية استخدامها لتحسين جودة وفعالية المساعدة التي يقدمونها. كما أنه يسهل قدرًا أكبر من المساءلة أمام المجتمعات والأشخاص المتأثرين بالآزمات: فمعرفة ما التزمت به المنظمات الإنسانية ستمكنها من مساءلة تلك المنظمات.

<sup>9</sup> المسائلة: عملية استخدام مسؤولية السلطة. وهي تنطوي على مراعاة ومساءلة أولئك الذين يتأثرون في المقام الأول بممارسة هذه السلطة (Core humanitarian standard on quality and accountability, 2014)



- الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة خلال العام 2023 (من شهر آب 2023 وحتى نهاية شهر تشرين الأول 2023)

## 1.8 منهج البحث

### 1.8.1 تمهيد

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث. تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها وتفسير النتائج ومن ثم الخروج باستنتاجات للإجابة على التساؤلات الرئيسية والفرعية الواردة في مشكلة البحث.

وقد تم اختيار الطريقة لأنها تستخدم للحصول على معلومات تصف الظواهر الموجودة من خلال سؤال الأفراد عن تصوراتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكياتهم أو قيمهم. ركزت الدراسة على منظمة زوا وهي منظمة غير حكومية دولية عاملة في سوريا والتي طبقت مؤخراً نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة عملياتها في سوريا. مجتمع الدراسة يضم 34 شخصاً يعملون في منظمة زوا تم قبول (30) رد منهم.

لغرض البدء بجمع البيانات النوعية تم اتباع الأسلوب المباشر (علنية الأهداف) بحيث يعرف المستجوبين بشكل عام وليس تفصيلي الجوانب التي يدور حولها البحث (الخليل و الخضر، 2020).

### 1.8.2 المنهجية

تضمنت الدراسة العملية إجراء مقابلات معمقة مع عدد من المعنيين بنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP لهدف استكشاف الجوانب التي تعبر عن متغيرات الدراسة و تطوير المقاييس. ثم تم تضمين هذه الجوانب على شكل مجموعة من الأسئلة وتم تصميم استبانة ليتم قياسات هذه الجوانب قبل وبعد تطبيق نظام ERP.

بعد جمع البيانات اللازمة من (34) شخص تم قبول (30) رد منهم لان 4 رفضوا تقديم الإجابات عن الاستبانة و الاشتراك في عينة البحث. تم تحليل الردود التي جمعها الباحث من الاستبانات باتباع الأسلوب الوصفي التحليلي باستخدام برنامج SPSS.

قام الباحث بدايةً بدراسة معامل الثبات لكل عبارة من عبارات الاستبيان للتأكد من أن البيانات المجموعة تتمتع بالثبات و المصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تم استخدام اختبار t: للعينات غير المستقلة أو المزدوجة (Paired sample test). لاختبار الفرضية المتعلقة بعدم وجود فروق جوهرية او معنوية بين متوسطي عينتين غير مستقلتين مرتبطتين (عينات مزدوجة أي نفس الحالات في الاختبارين قبل و بعد) لمتغير الدراسة وهو تطبيق نظام ERP حيث جرى التحليل لكل زوج من المشاهدات أي الفرق بين مشاهدة من القسم الأول ومشاهدة من القسم الثاني واعتبار هذا الفرق متغيراً معيناً. مفترضين بان هذه الفروقات عشوائية ومحسوبة من مجتمع موزعة فروقاته توزيعاً طبيعياً.

## 2 الفصل الثاني: الإطار النظري

### 2.1 تمهيد عام

في هذا الفصل سيتم التعرف على نظام تخطيط موارد المؤسسة من كافة جوانبه و أبعاده و ثم التعرف على إدارة العمليات في المنظمات الغير حكومية و على مهام وحدة إدارة العمليات. و ثم سيتم التعرف على الربط بين نظام ERP وتطبيقاته في إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية.

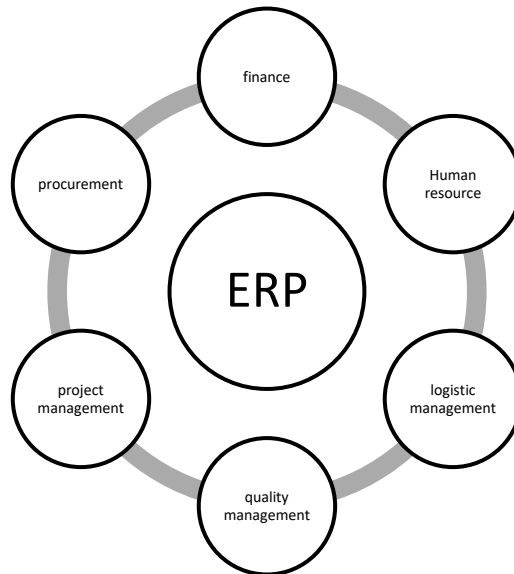
### 2.2 المبحث الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

قُسم هذا المبحث إلى مطلبين سنتطرق في المطلب الأول الى ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ومتطلبات نجاح تطبيقه، مميزاته و عيوبه أما في المطلب الثاني سوف نتطرق الى إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية وعوامل نجاحها و التحديات التي تواجهها.

#### 2.2.1 مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة

هو نظام معلومات واسع لمنظمات الأعمال يسهل تدفق المعلومات وينسق جميع الوحدات والأنشطة داخل المؤسسة. يتكون من مجموعة متكاملة من وحدات الأعمال مثل المالية، الموارد البشرية، إدارة الخدمات اللوجستية، إدارة الجودة، إدارة المشاريع والمشتريات ويساعد نظام تخطيط موارد المؤسسات مختلف اجزاء المنظمة على استخدام نظام بيانات متكامل لتحسين إدارة العمليات وخفض التكاليف.

يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على الإدارة داخل مركز الأعمال وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين ويعزز أداء الإدارة. يتم استخدام قاعدة بيانات مركزية تقوم بجلب البيانات من خادم محدد لأداء المهام المطلوبة. يوفر الخادم إذن وصول موحد للمستخدمين الذين يتمتعون ببيئة عمل موحدة. تم عرض سيناريو موجز لنظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) أدناه في الرسم التوضيحي 1. (Hasan, 2018, p. 2)



فيما يلي نستعرض سلسلة من التعريفات بحسب آراء الباحثين:

- عرّف (ديده، 2021، صفحة 14) نظام تخطيط موارد المؤسسة بأنه نظام معلومات متكامل يدمج جميع وظائف المؤسسة (المحاسبة و المالية و الموارد البشرية و التمويل والمبيعات و التسويق و التصنيع و سلسلة الإمداد و التوريد و إدارة المخزون و الصيانة و النقل و الأعمال الالكترونية ..الخ) في قاعدة بيانات واحدة. يوفر تدفق المعلومات من جميع الوظائف داخل المؤسسة بطريقة واضحة وباستمرار بحيث يستطيع من خلالها مستخدمو النظام الوصول الى معلومات دقيقة حول وضعية المؤسسة مما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة وبذلك يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- و بحسب (بسي، 2021، صفحة 334) برمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هي حزمة برمجيات متكاملة تعمل على نمذجة، تنظيم، ترميز، ومعايرة بيانات المعاملات بغرض تحويلها الى معلومات إجرائية تدعم تنفيذ وظائف وأنشطة منظمات الأعمال.
- أشار (Skok، 2001) إلى أن نظم تخطيط الموارد هي مجموعة من الأنظمة الفرعية تقوم علة توحيد ودمج أنشطة الاعمال المتعددة، مثل الإنتاج و التخطيط والرقابة والمخزون مع وظيفة المحاسبة و المالية بهدف تحسين سير إجراءاتها المالية.
- يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) حلاً جيداً لتكامل العمليات والأقسام الداخلية للمنظمة من خلال جمع كافة بيانات المعاملات والعمليات في قاعدة بيانات واحدة (Wu، Hitt، و Zhou، 2012).
- أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لديها القدرة على تكامل جميع الأنشطة داخل المنظمة نظراً لكون النظام هو وسيلة توفير الوظائف لكل قسم وتقديم مزايا تنافسية للمنظمة (على سبيل المثال، تحسين الإنتاجية والدورة المالية، توفير تحليل مفصل للمعلومات المالية وغير المالية، وإجراء جرد أفضل، وتوليد معلومات عالية الجودة). وتشمل الفوائد الأخرى تقليل الوقت المستغرق في معالجة المعلومات للتقارير المالية وغير المالية، ومشاركة البيانات، والبيانات المرئية، وتقليل التكرار، وتحسين كفاءة سلسلة التوريد، وخفض التكاليف (Lavinia Barna, Ionescu, & Feleaga, 2021, p. 3).
- تم تصميم وحدات تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بناءً على طبيعة واحتياجات كل قسم (Syahid Hasan, Ebrahim, & Hasrul, 2017).

## 2.2.2 متطلبات نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

لنجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يجب الالتزام بضرورة مراعاة وتوفير المتطلبات التالية;

#### i. دعم الإدارة العليا:

يعتبر الدعم والالتزام والتفويض من قبل الإدارة العليا وتوفير المواد اللازمة ضروري لضمان نجاح النظام، ويظهر هذا الدعم من خلال توفير المستلزمات المادية من أجهزة المعلوماتية المناسبة والخوادم الحديثة والشبكات المتطورة المحلية والإقليمية، بالإضافة إلى التدريب الكافي لاكتساب مهارات فنية حول استخدام التكنولوجيات الحديثة وطريقة العمل والإجراءات الجديدة، يشعر الموظف بالتحفيز من قبل الإدارة استعدادا لعملية التغيير.

#### ii. توافق نظم تخطيط موارد المؤسسة مع عمليات الأعمال:

وهو أحد المتطلبات الأساسية لاستخدام هذا النوع من النظم من خلال مدى قدرته على تلبية المهام و الأنشطة المطلوبة داخل المنظمة. يوصى دائما بمشاركة مستخدمي النظام مع المطورين في عملية تنفيذ النظام واختيار حزمة النظم و التطبيقات المكونة للنظام بأعلى درجات التوافق مع العمليات لتقليل الفجوة بين النظام وعمليات الاعمال.

#### iii. كفاءة قسم المعلومات:

ويقصد بها المهارات و الخبرة المهنية في تكنولوجيا المعلومات التي يتمتع بها العاملون في قسم المعلومات وكفاءتهم في دعم النظم المختلفة و الأقسام بالتطوير و الصيانة والتحديثات.

#### iv. إعادة هندسة العمليات:

وذلك لتحقيق تحسينات في مجالات عدة منها: الجودة، التكلفة، الخدمة و السرعة. كما أن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات عامل أساسي لضمان نجاح تنفيذ إدارة الموارد في المؤسسة. قد يتطلب تطبيق النظام تغييرات عميقة في أدوار الافراد ومسؤولياتهم و تعديل البرمجيات كي تلائم الإجراءات المعمول بها. وبالتالي فإن إعادة هندسة العمليات تعمل في تسهيل المهام الخاصة في نظم تخطيط موارد المؤسسة.

### 2.2.3 مميزات نظام تخطيط موارد المؤسسة

إن تبني تطبيق نظام ERP أهمية كبيرة وفوائد عديدة للمؤسسات، باعتبارها تقوم على فكرة تبسيط عمليات المؤسسة مع بعضها البعض وجعلها غير منفصلة بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها. ويتم ذلك من خلال دمج جميع العمليات في تطبيق واحد يساعد المؤسسة على تحسين كفاءة تنفيذ العمليات (ساعد و أحمد، 2022، صفحة 588). وبحسب رأي الباحث يمكن تلخيص أهم مميزات نظام ERP في النقاط التالية:

- يساعد على توحيد كافة النشاطات كالعمليات داخل المنظمة ودمجها في نظام واحد وفي قاعدة بيانات واحدة تصب فيها جميع بيانات المنظمة لتكون هي المورد الرئيسي والوحيد للبيانات.
- توفير المعلومة الآنية والدقيقة للإدارة وكافة الأقسام
- توفير واجهات عمل متعددة بحيث يتمكن كل مستخدم من استخدام الشاشة المناسبة لعمله
- القدرة على اتخاذ القرار السريع والصائب بشكل مضمون بالاعتماد على المعلومة الصحيحة والآنية
- البرامج و المنظومات الفرعية قابلة للتعديل بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات المنظمة وسهولة إضافة منظومات جديدة في وقت قصير.
- أمن من الجريمة في الداخل والخارج بحيث يوفر النظام بيئة آمنة من الاختراقات الخارجية و التجسس كما أنه يؤمن بيئة آمنة داخليا بحيث يحمي المنظمة من التلاعب بالبيانات.

- يعتبر بديلاً لنظم المعلومات المتداولة والقديمة إذ يزيل مجموعة كبيرة من التكاليف ويقدم حلول للمشاكل التي تواجه الزبائن (ساعد و أحمد، 2022، صفحة 590).

#### 2.2.4 عيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة

حسب رأي الباحث تدرج أهم عيوب تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة تحت عيوب تنظيمية وعبوب بشرية و عبوب تقنية كما يلي:

- غياب الراعي التنفيذي: بما أن تخطيط موارد المؤسسة يتقاطع مع كل الوظائف داخل المؤسسة فإن التنفيذ يحتاج الى شخص له صلاحيات وسلطات لجمع كل الوظائف التنفيذية مع بعضها البعض
- عدم دخول الموظفين بشكل حقيقي للنظام
- الاعتماد على شركات البرمجة والاستشاريين التقنيين بشكل كلي
- تحميل البرنامج فوق المحتمل و توقع النتائج سريعاً
- الافتقار الى المستندات الورقية قد يكون أحد العيوب و الاعتماد الكلي على النسخة الالكترونية وخاصة في حال المناطق التي تعاني من ضعف في شبكة الانترنت
- قد يكون نظام ERP غير متوافق مع عمليات المنظمة
- الارتفاع المستمر في قيمة التكاليف للحصول على المعدات والتجهيزات الحديثة

### 2.3 المبحث الثاني: إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية

#### 2.3.1 مقدمة

في أي مؤسسة، وحدة أعمال أو منظمة تتولى وحدة العمليات عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، أي المنتجات والخدمات. تشمل ممارسات إدارة العمليات: تصميم العمليات، تصميم وتخطيط ومراقبة سلسلة التوريد، تخطيط القدرات والتحكم فيها، تخطيط موارد المنظمة، تزامن العمليات، إدارة المشاريع والتحكم فيها، إدارة الجودة (Chambers & Johnston, 2007, p. 2)

كل مؤسسة لديها وظيفة عمليات لأن كل مؤسسة تنتج نوعاً ما من المنتجات و/أو الخدمات، ومع ذلك، لن تقوم جميع أنواع المؤسسات بالضرورة باستدعاء وظيفة العمليات بهذا الاسم. (Bengat, 2015, p. 11)

تعتمد المنظمات غير الحكومية، باعتبارها كيانات غير ربحية، بشكل كبير على إدارة العمليات الفعالة لتعظيم تأثير مواردها. تساعد إدارة العمليات المنظمات غير الحكومية على تحسين استخدام مواردها، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والمادية. كما تساعد في تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية. إضافة إلى أن إدارة العمليات تضمن امتثال المنظمات غير الحكومية للقوانين واللوائح والمعايير ذات الصلة، وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على شرعيتها ومصداقيتها.

### 2.3.2 أنشطة إدارة العمليات

تعتمد مسؤوليات إدارة العمليات، إلى حد ما، على الطريقة التي اختارتها المنظمة لتحديد حدود الوظيفة، وهناك بعض الفئات العامة من الأنشطة التي تنطبق على جميع أنواع العمليات (Chambers & Johnston, 2007, p. 21)

- فهم الأهداف الإستراتيجية للعملية
- تطوير استراتيجية العمليات للمنظمة
- تصميم المنتجات والخدمات والعمليات
- التخطيط والسيطرة على العملية
- العمل بشكل متناغم بين أقسام إدارة العمليات وفق الاستراتيجية العامة للمنظمة
- مراقبة الأداء و التحسين المستمر

### 2.3.3 ممارسات إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية

بحسب رأي الباحث تتضمن ممارسات إدارة العمليات في المنظمات الإنسانية غير الحكومية مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان تقديم المساعدات والخدمات بكفاءة وفعالية إلى المحتاجين. تشمل هذه الممارسات جوانب مختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة العمليات داخل المنظمة. والهدف النهائي هو تعظيم تأثير الجهود الإنسانية مع تقليل التكاليف والموارد.

#### I. التخطيط الاستراتيجي:

يتضمن تحديد الأهداف والغايات، وتحديد السكان المستهدفين، وتحديد الطرق الأكثر فعالية لتقديم المساعدات والخدمات. يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحديد أولويات أنشطتها، وتخصيص الموارد بكفاءة، والتأكد من أن جهودها تتماشى مع المهمة والقيم العامة للمنظمة.

#### II. الإدارة المالية:

تلعب دورًا حاسمًا في إدارة العمليات داخل المنظمات الإنسانية. ويشمل ذلك إعداد الميزانية والتخطيط المالي ومراقبة النفقات وضمان الشفافية والمساءلة في المعاملات المالية. تساعد الإدارة المالية الفعالة المنظمات غير الحكومية على تحسين استخدام الموارد والحفاظ على ثقة المانحين وأصحاب المصلحة.

#### III. إدارة سلاسل التوريد:

ويشمل ذلك تنسيق المشتريات والنقل والتخزين وتوزيع السلع والخدمات. وتضمن إدارة اللوجستيات وصول الإمدادات الأساسية إلى المناطق المتضررة في الوقت المناسب، مع مراعاة عوامل مثل المسافة والبنية التحتية والأمن والعادات المحلية. تعد الإدارة اللوجستية الفعالة أمرًا بالغ الأهمية للاستجابة لحالات الطوارئ بسرعة وكفاءة.

#### IV. إدارة المخاطر:

تعد جانبًا مهمًا لإدارة العمليات في المنظمات غير الحكومية الإنسانية. يتضمن ذلك تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتخفيف منها. يمكن أن تشمل المخاطر الكوارث الطبيعية أو عدم الاستقرار أو التحديات

اللوجستية. ومن خلال تقييم المخاطر بشكل استباقي وتنفيذ التدابير المناسبة، يمكن للمنظمات تقليل الاضطرابات في عملياتها وضمان سلامة موظفيها والمستفيدين.

#### V. إدارة الموارد البشرية:

توظيف وتدريب ونشر الموظفين ذوي المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ مهمة المنظمة. تشمل أيضًا تقييم الأداء وبناء القدرات الموظفين الذين يعملون في بيئات مليئة بالتحديات.

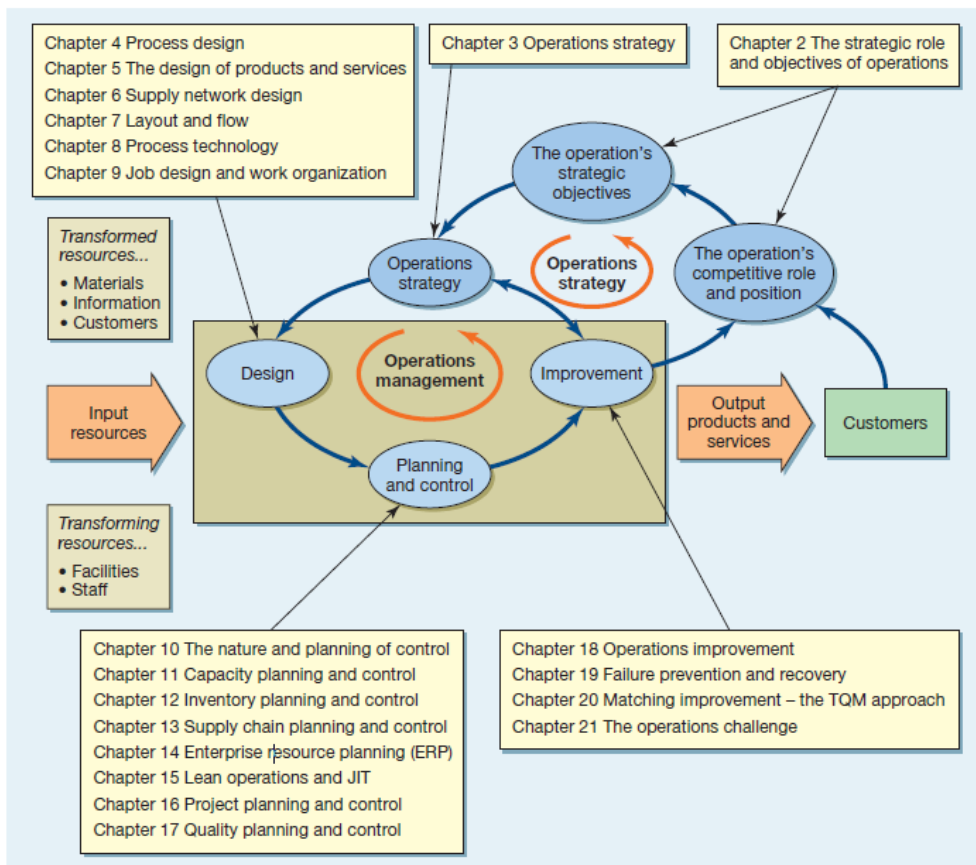
#### VI. إدارة المعلومات:

تمكّن أنظمة إدارة المعلومات المنظمات من جمع وتحليل ونشر البيانات المتعلقة بأنشطتها. و تساعد المنظمة في اتخاذ القرار ومراقبة التقدم وتقييم تأثير التدخلات. كما أنها تسهل التنسيق والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في الجهود الإنسانية.

سيتناول البحث بشكل خاص ممارسات الإدارة المالية و إدارة سلسلة التوريد.

#### 2.3.4 أهمية إدارة العمليات في المنظمة

يمكن لجميع أنشطة إدارة العمليات أن تساهم بشكل كبير في نجاح أي منظمة من خلال استخدام مواردها بشكل فعال. وللقيام بذلك، يجب أن تكون خلاقة ومبتكرة وحيوية في تحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها (Chambers & Johnston, 2007, p. 22)



رسم توضيحي 2 نموذج عام لإدارة العمليات واستراتيجية العمليات (Chambers & Johnston, 2007, p. 25)

تكمُن أهمية إدارة العمليات أيضاً في تأثيرها بشكل مباشر على أداء المنظمة وأداء الأقسام الأخرى في المنظمة. ويمتد تأثير أنشطة العمليات ليشمل كامل جهات التواصل الخاصة بالمنظمة في البيئة التي تعمل بها من موردين، جهات حكومية، مصارف، الأقسام الداخلية للمنظمة و أيضاً المستفيدين من الخدمات و العناصر التي تؤمنها المنظمة وذلك للمتضررين من الكوارث و الحروب بشكل خاص.

### 2.3.5 العمليات المالية في المنظمات الإنسانية

بحسب (Mikeladze, 2021, p. 77) تعتمد معظم المنظمات غير الحكومية على التمويل الخارجي، وبالتالي فإن وجود نظام مناسب للإدارة المالية أمر مهم للغاية. المنظمة غير الحكومية مسؤولة أمام الجهات المانحة وأولئك الذين يدعمون المنظمة. تستطيع المنظمات غير الحكومية التي تتمتع بنظام إدارة مالية سليم متابعة نفقاتها الخاصة، وتخطيط النفقات المستقبلية، وتقديم البيانات المالية في الوقت المناسب إلى الجهة المانحة عند الطلب، مما سيساعد على تعزيز ثقة المنظمة ودعمها على المدى الطويل. تسترشد جميع المنظمات غير الحكومية بسياسات وإجراءات محددة مسبقاً تستند إلى الأهداف العامة للمنظمة.

تعد الإدارة المالية في المنظمات الإنسانية جانباً حاسماً من ممارسات إدارة العمليات. وتعتمد هذه المنظمات على الإدارة المالية الفعالة لضمان كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وكذلك للحفاظ على الشفافية والمساءلة في عملياتها. وتشمل الإدارة المالية الأنشطة التالية:

#### I. الميزانية:

الميزانية تعني تقدير التكاليف المستقبلية للأنشطة المخططة (Mikeladze, 2021, p. 95) وهي عملية تقدير وتخصيص الموارد المالية لمختلف البرامج والمشاريع على أساس أولوياتها والنتائج المتوقعة. تبدأ عملية إعداد الميزانية عادةً بتحديد مصادر التمويل، يليها تقدير التكاليف المرتبطة بالأنشطة المختلفة والتكاليف المرتبطة بالأنشطة التشغيلية والمصاريف الغير مباشرة.

#### II. التخطيط المالي:

يتضمن التخطيط المالي التنبؤ بالإيرادات والنفقات المستقبلية، وتحليل متطلبات التدفق النقدي، وتحديد فجوات التمويل المحتملة. تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى النظر في عوامل مثل التزامات الجهات المانحة، وجهود جمع الأموال، ودورات المنح، والجداول الزمنية للمشروع أثناء تطوير خططها المالية.

#### III. الرصد والمراقبة:

تحتاج المنظمة إلى إنشاء نظام قوي لتتبع وتقييم استخدام الأموال مقابل الميزانيات المخططة. تساعد المراقبة المنتظمة على تحديد أي انحرافات عن النفقات المخططة وبالتالي ضمان استخدام الأموال بكفاءة وفعالية، مما يقلل من مخاطر الاحتيال أو سوء الإدارة.

#### IV. إعداد التقارير:

توفر التقارير المالية الدقيقة وفي الوقت المناسب الشفافية حول كيفية استخدام الأموال وتساعد على بناء الثقة بين أصحاب المصلحة. تشمل الإدارة المالية إعداد البيانات المالية مثل بيانات الدخل والميزانية وبيانات التدفق النقدي والتقارير الخاصة بكل مشروع لتوصيل أدائها المالي.



تعد التقارير المالية وغير المالية مهمة لأصحاب المصلحة لأنها تهدف إلى تحسين عملية تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات، ولكنها تهدف أيضًا إلى تحسين تخصيص الموارد وصنع القرار (Lavinia Barna, Ionescu, & Feleaga, 2021, p. 3)

#### V. إدارة المخاطر المالية:

تعمل المنظمات الإنسانية عادة في بيئات معقدة ومليئة بالتحديات، وغالبًا ما تواجه مخاطر مثل تقلبات العملة، وعدم الاستقرار، والكوارث الطبيعية. ويتعين على المنظمات غير الحكومية تحديد وتقييم هذه المخاطر ووضع استراتيجيات للتخفيف منها مثل تنويع مصادر التمويل، وإنشاء صناديق الطوارئ، وتنفيذ الضوابط الداخلية، وإجراء تقييمات منتظمة للمخاطر.

### 2.3.6 عمليات سلاسل التوريد في المنظمات الإنسانية

تعد إدارة سلسلة التوريد في المنظمات غير الحكومية الإنسانية جانبًا مهمًا من ممارسات إدارة العمليات. وتتضمن تنسيق وتكامل الأنشطة المختلفة لضمان التدفق الفعال للسلع والخدمات والمعلومات من الموردين إلى المستفيدين في العمليات الإنسانية. الهدف الأساسي هو تلبية احتياجات السكان المتضررين في الوقت المناسب وبطريقة فعالة مع تقليل التكاليف وتحقيق أعظم تأثير المساعدات.

يمكن تقسيم إدارة سلسلة التوريد التي تنفذها ممارسات إدارة العمليات في المنظمات غير الحكومية الإنسانية إلى عدة مكونات رئيسية:

#### I. المشتريات:

تتضمن المشتريات الحصول على السلع والخدمات اللازمة للعمليات الإنسانية. ويتعين على المنظمات غير الحكومية أن تختار موردين موثوقين وذوي كفاءة لتحقيق متطلبات المنظمة، وأن تتفاوض بشأن العقود، وأن تضمن الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

#### II. النقل:

تلعب وسائل النقل دورًا حاسمًا في إيصال المساعدات إلى المناطق المتضررة. تحتاج المنظمات لنقل البضائع من المستودعات أو مراكز التوزيع إلى المستفيدين. وقد يشمل ذلك التنسيق مع السلطات المحلية، أو استئجار شاحنات أو طائرات، أو استخدام البنية التحتية القائمة مثل الطرق والموانئ والمطارات.

#### III. التخزين:

تقوم المنظمات باستثمار مرافق تخزين آمنة ذات موقع استراتيجي لضمان الوصول السريع إلى المناطق المتضررة. تشمل الإدارة الفعالة للمستودعات مراقبة المخزون، والتعامل السليم مع العناصر القابلة للتلف، وضمان الامتثال لمعايير السلامة والجودة.

#### IV. إدارة المخزون:

تتضمن إدارة المخزون الحفاظ على مستويات المخزون المثلى لتلبية الطلب مع تقليل تكاليف الاحتفاظ وتجنب نفاذ المخزون أو التجاوزات. غالبًا ما تواجه المنظمات الإنسانية غير الحكومية تحديات في التنبؤ الدقيق بالطلب بسبب طبيعة حالات الطوارئ التي لا يمكن التنبؤ بها.

## V. التوزيع:

وهي عملية إيصال المساعدات مباشرة إلى المستفيدين. تقوم المنظمات بتصميم نقاط توزيع فعالة تأخذ في الاعتبار عوامل مثل القيود الجغرافية، والحساسيات الثقافية، والمخاطر الأمنية.

## VI. إدارة المعلومات:

جمع وتحليل وتبادل البيانات حول الاحتياجات والموارد المتاحة والعمليات الجارية.

## VII. التعاون والشراكات:

يعد التعاون مع الجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى والوكالات الحكومية والمجتمعات المحلية وشركاء القطاع الخاص أمراً ضرورياً لإدارة سلسلة التوريد الناجحة في المنظمات غير الحكومية الإنسانية.

## VIII. الرصد والتقييم:

تساعد المراقبة المنتظمة على تحديد الاختناقات وتتبع مؤشرات الأداء وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الكفاءة. يسمح التقييم للمنظمات بتقييم تأثير عملياتها وتحديد مجالات التحسين.

### 2.3.7 العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة و إدارة العمليات

تلعب إدارة العمليات دوراً حاسماً في ربط سلسلة التوريد والإدارة المالية داخل المنظمة. أنها تتطوي على تخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات التي تحول المدخلات إلى سلع أو خدمات تامة الصنع. تضمن الإدارة الفعالة للعمليات أن تعمل سلسلة التوريد بسلاسة وكفاءة، بينما تساهم أيضاً في النجاح المالي للمنظمة.

يلعب نظام تخطيط موارد المؤسسة دور دمج جميع المعلومات داخل المنظمة وتوليد البيانات المالية وغير المالية في الوقت الحقيقي التي تكون مفيدة في عملية صنع القرار (Lavinia Barna, Ionescu, & Feleaga, 2021, p. 2)

يقدم قسم إدارة العمليات في المنظمة قرارات تغير من مجرى العمل بشكل أساسي و حسب رأي الباحث يجب ان تكون هذه القرارات مبنية على عوامل و متغيرات تعنى بعمل المنظمة و أدائها لعملها وذلك تلافياً لأي خطأ قد يسبب نتائج سلبية على المنظمة و أدائها أمام المحيط الذي تعمل به.

## 3 الفصل الثالث: الإطار العملي

### 3.1 تمهيد

يعدّ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP أحد أهم البرمجيات التي تم استخدامها كأداة في إدارة عمليات المنظمات الإنسانية لما يقدمه من مرونة للإدارة و للمستخدمين ولأنه يضم مجموعة من الوحدات التي تساهم في تحسين لإدارة العمليات.

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في إدارة العمليات، ارتأى الباحث في هذا الفصل اختيار حالة في منظمة إنسانية عاملة في سوريا وهي منظمة زوا و دراسة و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي المنظمة. بداية قام الباحث بتحديد الحالة المدروسة و تقديم فكرة عنها ثم استعراض الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية و توصيف متغيرات البحث إحصائياً والاجابة عن تساؤلات البحث وعرض البيانات والتي جمعت من إجابات عينة الدراسة وتحليلها ومن ثم تفسيرها.

### 3.2 الحالة المدروسة

تم اختيار منظمة زوا (ZOA) لتقديم دراسة الحالة لغرض موضوع الدراسة. قامت منظمة زوا بالبداية بتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP لإدارة عملياتها في عام 2023 وذلك في مكتب المنظمة في سوريا ك ثاني دولة من الدول التي تنفذ عملياتها فيها. استثمرت المنظمة في تطبيق نظام ERP بسبب الحاجة الملحة الى منصة موحدة تضم كامل عمليات المنظمة و تساعد على تناعم عمل الأقسام مع بعضها في الدولة الواحدة من جهة ومع الإدارة العليا في الوطن الرئيسي في هولندا.

#### 3.2.1 لمحة عن المنظمة

زوا هي منظمة غير حكومية دولية مقرها الرئيسي في هولندا تقدم الإغاثة للأشخاص المتضررين من الصراعات أو الكوارث الطبيعية. تريد منظمة زوا المساهمة في منظور جديد من الأمل حيث يعمل الناس معاً من أجل مستقبل واعد في الكرامة والثقة المتبادلة. تعمل المنظمة في خمسة عشر دولة في أفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط وآسيا. (international, About ZOA - mission and vision, n.d.)

#### 3.2.2 قيم المنظمة

قيم منظمة زوا هي الموجه للطريقة التي تكمل بها عملها اليومي. إنها الأساس الذي تتفاعل به مع الناس المتضررين (international, About ZOA - Who we are, n.d.)

• الناس:

باعتبارهم مخلوقون على صورة الله وهم مركز عمل المنظمة من خلال التعامل معهم باحترام و حرية و كرامة بغض النظر عن العرق أو الجنس أو الدين أو العمر. تسعى زوا لتمكين الناس من عيش حياة طبيعية وسلمية، وتطوير إمكاناتهم، وتوفير الأمل في المستقبل.

#### • الإخلاص:

تسعى المنظمة إلى إحداث تغيير دائم وتلتزم بالبقاء عندما تنتهي الأزمة الأولية. حتى عندما تكون الظروف صعبة، تسعى المنظمة للوصول إلى الفئات الأكثر ضعفاً.

#### • الأمانة:

من خلال استخدام الموكلة إلينا بأفضل طريقة ممكنة وأكثرها مسؤولية. التمتع بالكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة أمام أولئك الذين تدعمهم والذين يدعمونها.

#### • النزاهة:

تطبق المنظمة أعلى معايير النزاهة الشخصية والتنظيمية. من خلال الانفتاح و الصدق في طريقة التعامل والتواصل مع أصحاب المصلحة. التعامل مع الناس باحترام وقول الحقيقة بمحبة.

### 3.2.3 مهمة منظمة زوا:

دعم الأشخاص الذين يعانون بسبب النزاعات المسلحة أو الكوارث الطبيعية، من خلال مساعدتهم على إعادة بناء منازلهم وسبل عيشهم والعيش معاً بسلام في مجتمعات مستقرة. من خلال العمل جنباً إلى جنب مع المجتمعات، وضمان مشاركة الناس في إعادة بناء حياتهم وجعلهم مكتفين ذاتياً، ويعيشون معاً بسلام في مجتمعات مستقرة (international, About ZOA - mission and vision, n.d.)

### 3.2.4 رؤية منظمة زوا:

تحلم بالسلام والمصالحة والأمل. تؤمن أن الله يدعونا لتحقيق السلام والمصالحة والأمل في عالم مكسور. تعمل من أجل عالم يتمتع فيه الناس بالأمل ويعيشون حياة كريمة في مجتمعات مسالمة (international, About ZOA - mission and vision, n.d.)

### 3.2.5 إستراتيجية منظمة زوا:

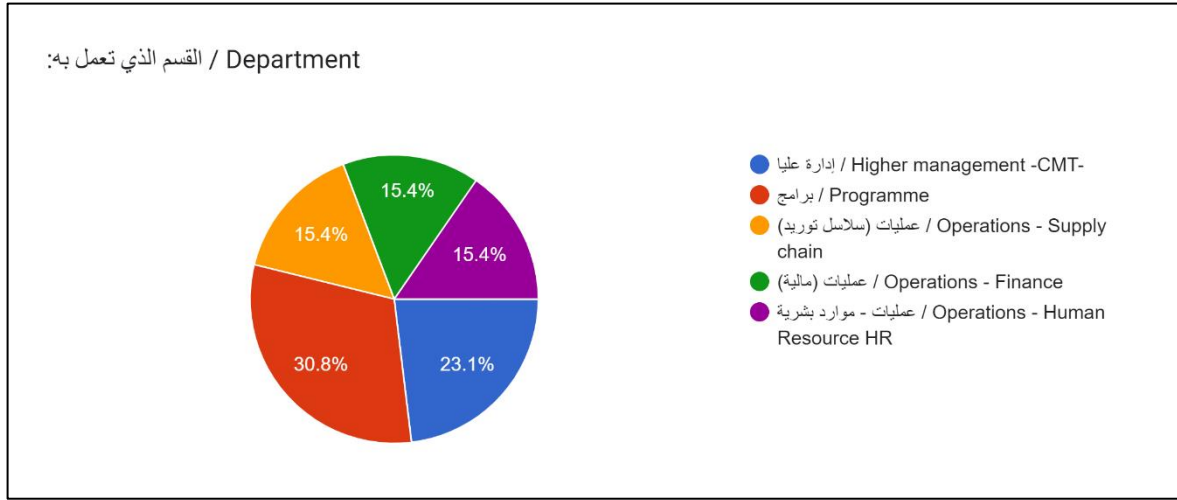
نحو السلام والصمود. تسعى المنظمة للتواجد في المناطق للوصول إلى الفئات الأكثر ضعفاً (international, About ZOA - mission and vision, n.d.)

أدركت منظمة زوا أهمية تكنولوجيا المعلومات، فاتجهت نحو تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لمواجهة وحل المشكلات المتعلقة بإدارة موارد المنظمة، وإدارة عمليات الشراء، وتلبية طلبات العملاء بسرعة، وتطوير الروابط مع الموردين. علاوة على ذلك، تهدف المنظمة إلى تطوير خطط أعمالها، وتقليل وقت عمليات المعاملات، وزيادة تبادل المعلومات بين الأقسام، ومساعدة ودعم اتخاذ القرار من خلال تزويد الإدارة بتقارير دقيقة ومفصلة.

### 3.3 مجتمع و عينة الدراسة

مجتمع الدراسة عم العاملين في منظمة زوا.

تم تطبيق اختبار على 34 موظف عينة غير عشوائية - انتقائية Selective وقد اعتمد الباحث على انتقاء مفردات العينة من الموظفين العاملين في المنظمة و المعنيين باستخدام نظام ERP بحيث أن المنظمة تضم مجموعة من الموظفين الغير معنيين باستخدام النظام وليس لديهم إمكانية الوصول اليه (مثل الموظفين الخدميين كالسائق و موظفين في المهام الميدانية) و وزعت الاستبانة عليهم. وقد تمت الإجابة من قبل 30 شخص على الاستبانة من أصل 34. يظهر التمثيل البياني التالي توزيع أفراد العينة بحسب القسم الذي يعمل به:



رسم توضيحي 3 توزيع عينة الدراسة حسب القسم الذي يعمل به

### 3.4 أدوات جمع البيانات

بداية اختار الباحث أسلوب المقابلة المعمقة لغرض جمع بيانات نوعية حسب آراء المشاركين، والتي ستحدد مقاييس متغيرات الدراسة. عند الانتهاء من المقابلات المعمقة تم وضع مقاييس متغيرات الدراسة وتصميم استبانة. قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة انتقائية من موظفي المنظمة المعنيين بنظام ERP والمكونة من (34) فرد من موظفي المنظمة لتقديم اجاباتهم على أسئلة الاستبيان عبر منصة غوغل (Google forms)<sup>10</sup>.

#### 3.4.1 المقابلات المعمقة:

##### 3.4.1.1 مقدمة

أسباب اختيار أسلوب المقابلة المعمقة:

<sup>10</sup> هو برنامج لإدارة الاستطلاعات تم تضمينه كجزء من مجموعة برامج تحرير مستندات Google التي تقدمها شركة Google.

- لفهم الوضع الحالي، يمكن للمقابلات المعمّقة أن تساعد الباحث على اكتساب فهم أعمق للحالة الراهنة لعمليات المنظمة، بما في ذلك العمليات والأنظمة والتقنيات المستخدمة حالياً.
  - لتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، يمكن للمقابلات العميقة أن تساعد الباحث على تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل المنظمة الذين سيتأثرون بتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP). ويشمل ذلك الأفراد الذين سيكونون مسؤولين عن استخدام النظام، بالإضافة إلى أولئك الذين سيتأثرون بالتغييرات التي سيدخلها النظام الجديد.
  - كي يستطيع المجيب توفير إجابات بعيدة عن تأثير المجموعة
  - المحاولة لكشف الدوافع الخفية للمستجوبين
  - القدرة على مقابلة أشخاص يعملون في مواقع وظيفية مختلفة و صلاحيات متفاوتة من ناحية اتخاذ القرارات وبالتالي من الصعب التعبير عن بعض النقط خلال الجلسة
  - لغرض جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات النوعية من المجيب والتي ستحدد مقاييس متغيرات الدراسة.
- قام الباحث باتباع طريقة تسلسل الأفكار والأسئلة لمعرفة الجوانب الأساسية التي تهم المجيب من استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات. تضمنت الدراسة إجراء مقابلات معمّقة مع 3 من موظفي المنظمة.

1- المقابلة الأولى: السيد آريان كينيكير - Arjan Kieneker و الذي يعمل بوظيفة مدير وحدة التدقيق الداخلي في المكتب الرئيسي للمنظمة - هولندا - أمبيلدون و السيدة مارايا كاتسبورغ Marije Catsburg والتي تعمل بوظيفة مسؤولة تدقيق الداخلي في وحدة الجودة في المكتب الرئيسي للمنظمة - هولندا - أمبيلدون

تمت المقابلة وجهاً لوجه في مكتب منظمة زوا في سوريا - دمشق

2- المقابلة الثانية: السيد مهير مارديروسيان Mher Mardirossian والذي يعمل بوظيفة مدير برنامج سوريا

تمت المقابلة وجهاً لوجه في مكتب منظمة زوا في سوريا - دمشق

3- المقابلة الثالثة: السيد بيرتو بوش Bertó Bosch والذي يعمل بوظيفة مدير برنامج تخطيط موارد المؤسسة ERP في كل الدول التي تعمل بها منظمة زوا - في المكتب الرئيسي للمنظمة - هولندا - أمبيلدون

تمت المقابلة عبر مكالمة فيديو من خلال برنامج (Microsoft Teams<sup>11</sup>)

<sup>11</sup> منصة اتصالات تجارية خاصة تم تطويرها بواسطة Microsoft

#### 3.4.1.2 خطة إنجاز المقابلات المعمقة:

1. وضع قائمة بالأسئلة التي يريد الباحث الحصول على إجابات عنها من خلال المقابلات المعمقة. لغرض البدء بتحضير نماذج الأسئلة التفصيلية للمقابلات المعمقة تم تحديد الأسئلة التالية لتكون محاورا يتم الاستفاضة عنها خلال المقابلات.

2. تنظيم قائمة تفصيلية بالأسئلة النهائية التي سي طرحها الباحث في المقابلات المعمقة
  - ما هي اهم التحديات التي تواجه منظمة زوا خلال تنفيذها عمليات (المالية و سلاسل التوريد)
  - ما هي العوامل التي دفعت منظمة زوا الى تطبيق نظام ERP؟
  - ما هي الجوانب التي تعلق بتطبيق نظام ERP
  - ما هي أهم إيجابيات تطبيق نظام ERP ؟
  - ما هي أهم سلبيات تطبيق نظام ERP ؟
  - فيما يخص ملائمة النظام لعمليات المنظمة. هل تعتقد أن النظام ملائم أم أن المنظمة بحاجة الى إعادة هيكلة عملياتها؟
  - هل حضرت تدريب على نظام ERP وهل كان هذا التدريب كافياً؟
  - هل لديك أي تعليقات او مقترحات إضافية؟

3. اختيار الأشخاص الملائمين والمكان. تم اختيار 3 من موظفي المنظمة لإجراء المقابلات المعمقة معهم وذلك مع الاخذ بعين الاعتبار تنوع موقعهم الوظيفي ومهامهم.
4. تنفيذ المقابلات: تم تنفيذ المقابلات وجها لوجه مع الأشخاص برضاهم وتم تسجيل هذه المقابلات و التسجيلات مرفقة مع البحث.
5. استعراض تسجيلات الجلسات، كتابة الحوارات الحاصلة: بعد الانتهاء من اجراء المقابلات تم العمل على تفرغ الحوار ضمن ملفات منفصلة (ملحقة مع البحث) بحيث يتم دراستها معا وتقديم الاستنتاج.
6. استنتاج النتائج:

في نهاية المرحلة الأولى وبناء على المقابلات المعمقة تم التوصل مبدئيا الى أن أهم الجوانب التي تتعلق بتطبيق نظام ERP والتي تؤثر على إدارة عمليات منظمة زوا في سوريا هي:

1. جودة أداء الموظف لمهامه العملياتية (المالية/سلاسل التوريد)
  2. سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
  3. توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
  4. سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
  5. تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
  6. استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد)
  7. إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
- بناء على المرحلة الأولى و التي خلصت الى تحديد مقاييس متغيرات الدراسة سيتم تصميم استبانة تضم أسئلة لقياس متغيرات الدراسة باستخدام المقاييس السبعة المذكورة أعلاه.

### 3.4.2 الاستبانة

في هذه المرحلة من جمع البيانات تم تصميم استبانة مناسبة كأداة لجمع البيانات لدراسة الحالة وقد تم اعدادها من قبل الباحث بناء على المقابلات المعمقة التي تم إجراؤها بما يضمن قياس أهداف الدراسة ومتغيراتها. وقد تضمنت الاستبانة المحاور التالية:

1. الموافقة على اشتراك المجيب في الاستبانة
2. معلومات المجيب
3. مجموعة من الأسئلة التي تقيس جوانب متغيرات الدراسة قبل تطبيق نظام ERP
4. مجموعة من الأسئلة التي تقيس جوانب متغيرات الدراسة بعد تطبيق نظام ERP
5. مجموعة من الأسئلة التي تقيس ملائمة تطبيق نظام تخطيط ERP في إدارة عمليات المؤسسة
6. مجموعة من الأسئلة عن التدريب على تطبيق نظام ERP
7. أي ملاحظات او تعليقات إضافية من المجيب

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي<sup>12</sup> بالاتجاه الإيجابي (الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً) لقياس تقييم استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة.

الدرجة	1	2	3	4	5
الرأي	سيء جداً	سيء	محايد	جيد	جيد جداً

جدول 2 مقياس ليكرت الخماسي, المصدر من إعداد الباحث

### 3.5 أدوات التحليل الاحصائي

تم استخدام برنامج SPSS والاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- 1- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية
- 2- معامل الثبات (Cronbach's alpha) الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه
- 3- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط الإجابات لأفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان
- 4- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية
- 5- اختبار العبارات باستعمال T-Test للعينة المزدوجة

<sup>12</sup> مقياس ليكرت هو مقياس سيكومتري سمي على اسم مخترعه. ويستخدم نطاق إجابات مكون من 5 أو 7 نقاط لقياس آراء أو مشاعر المشاركين. يمكن للمستجيبين اختيار رد سلبي أو محايد أو إيجابي على بيان ما.



### 3.6 ثبات و صدق أداة الدراسة معامل الثبات (Cronbach's alpha)

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان. حيث عبر متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة أكبر أو تساوي 0.6 و كلما اقتربت قيمته من الواحد كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة و صلاحيتها للاستخدام.

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
0.919	7			
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم جودة أداءك لمهامك (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	20.97	23.482	0.889	0.892
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	20.87	25.706	0.684	0.914
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	21.23	21.771	0.860	0.897
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	20.97	25.275	0.821	0.901
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	21.00	27.172	0.663	0.916
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	21.07	27.237	0.652	0.917

على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	21.30	25.734	0.718	<b>0.910</b>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	--------	-------	--------------

جدول 3 اختبار الثبات لمحاوَر الاستبانة " الاسئلة قبل تطبيق نظام ERP " - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يوضح الجدول 3 معامل الثبات لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن محور "قبل تطبيق نظام ERP" وهو يبلغ 0.919 أي أكبر من 0.6 و بحسب ما سبق يمكننا القول بأن المحور المذكور يتمتع بالثبات و المصادقية ويمكن الاعتماد عليه في تحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
0.923	7			
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم جودة أدائك لمهامك (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	20.00	31.241	0.778	0.913
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	20.57	27.564	0.870	0.900
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	20.07	24.478	0.799	0.915
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	20.47	27.706	0.735	0.915
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	20.13	28.120	0.895	0.898
على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم استخدام نماذج موحدة للعمليات	19.77	29.909	0.793	0.909

(المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟				
على مقياس من 1 إلى 5 كيف تقيم إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	20.00	32.069	0.594	<b>0.926</b>

جدول 4 اختبار الثبات لمحاوَر الاستبانة " الاسئلة بعد تطبيق نظام ERP - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يوضح الجدول 4 معامل الثبات لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن محور "بعد تطبيق نظام ERP" وهو يبلغ 0.923 أي أكبر من 0.6 و بحسب ما سبق يمكننا القول بأن المحور المذكور يتمتع بالثبات و المصادقية ويمكن الاعتماد عليه في تحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3.7 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة الأساسية لأخذ صورة أولية عن تقييمهم لمحور الدراسة، والتي يتم من خلاله الوقوف على أهمية كل من العبارات المرشحة للتحليل والتي تناولها الاستبيان حول دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات، ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات حيث جرى استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي ودلالة التقييم لتلك المتغيرات، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباین الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات الدراسة، وبالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة وكانت حصيلة التحليل على النحو الآتي:

#### 3.7.1 العبارة الأولى: جودة أداء الموظف لمهامه العملياتية (المالية/سلاسل التوريد)

**فرضية العدم:** تنص على أنه لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تقييم جودة أداء الموظف لمهامه (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_0: \mu_1 = \mu_2$

**الفرضية البديلة:** تنص على أنه يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تقييم جودة أداء الموظف لمهامه (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  الاختبار من اتجاهين.

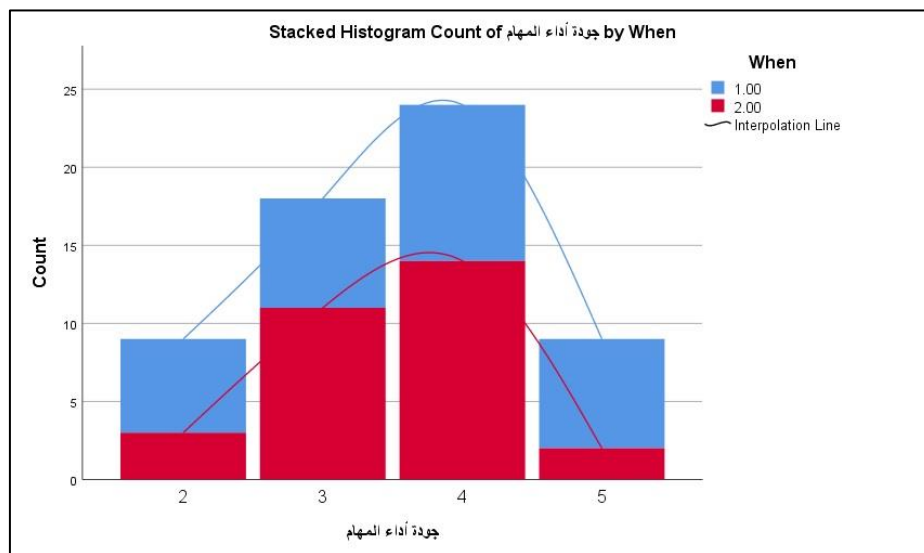
باستخدام برنامج SPSS نقوم باختبار الفرضية وفق ما يلي:

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم جودة أداءك لمهامك (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.60	30	1.070	0.195
	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم جودة أداءك لمهامك (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.50	30	0.777	0.142

جدول 5 احصاءات العينة المزدوجة للعبارة الاولى "أداء الموظف لمهامه" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 5 أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم "جودة أداء الموظف لمهامه (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.6 بانحراف معياري قدره 1.07 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.195 في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم "جودة أداء الموظف لمهامه (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.5 بانحراف معياري قدره 0.777 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.142 أي انخفض المتوسط قليلاً وبقي ضمن نفس التقييم "جيد". وذلك يعود بحسب رأي الباحث الى أن نظام تخطيط موارد المؤسسة لم يقدم للمستخدم أي مميزات ترفع من جودة أداءه للمهام الموكلة إليه.

فيما يلي شكل التوزيع للعبارة قبل و بعد تطبيق نظام ERP تم حسابها و رسمها باستخدام برنامج SPSS:



رسم توضيحي 4 توزيع متوسط اجابات العبارة 1- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر -

المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم جودة أداءك لمهامك (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	0.100	1.561	0.285	-0.483	0.683	0.351	29	0.728
	- على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم جودة أداءك لمهامك (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟								

جدول 6 اختبار العينة المزدوجة للعبارة الاولى "أداء الموظف لمهامه" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 6 أن الفرق بين متوسطي العينتين 0.1 بانحراف معياري 1.561 كما بلغت قيمة مؤشر اختبار t هي 0.351 كما بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار t (sig=0.728) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض والبالغ 5% لذلك تقبل فرضية العدم التي تنص على أن لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تقييم جودة أداء الموظف لمهامه (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ونرفض الفرضية البديلة. بمعنى آخر إن نظام ERP لم يؤثر بشكل جوهري على جودة أداء المستخدمين لمهامهم (المالية/سلاسل التوريد).

### 3.7.2 العبارة الثانية: سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)

**فرضية العدم:** تنص على أنه لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تقييم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_0: \mu_1 = \mu_2$

**الفرضية البديلة:** تنص على أنه يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تقييم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  الاختبار من اتجاهين.

باستخدام برنامج SPSS نقوم باختبار الفرضية وفق ما يلي:.

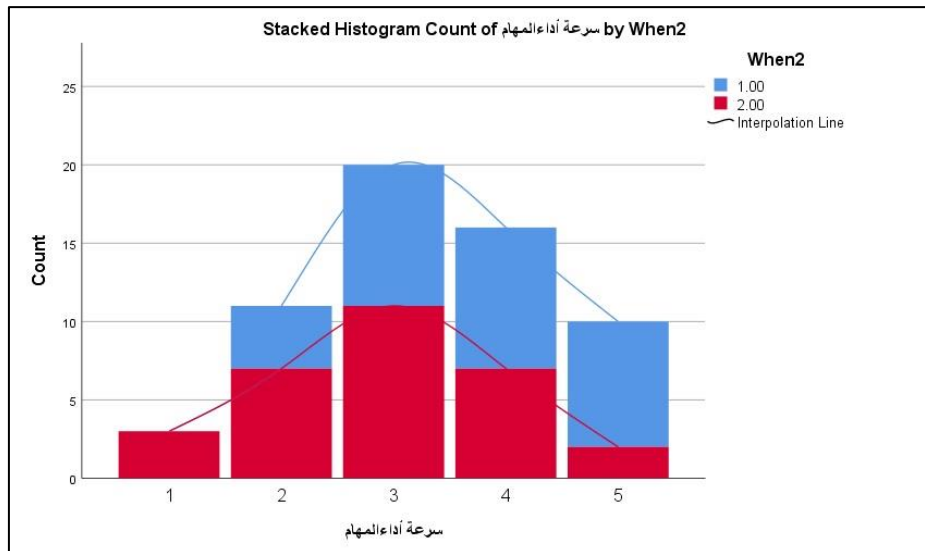
Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 2	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.70	30	1.022	0.187
	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	2.93	30	1.081	0.197

جدول 7 إحصاءات العينة المزدوجة للعبارة الثانية "سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 7 أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم "سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.7 بانحراف معياري قدره 1.022 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.187 في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة " يساوي 2.93 بانحراف معياري قدره 1.081 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.197 أي انخفض المتوسط من تقييم جيد إلى تقييم محايد.

وذلك يعود بحسب رأي الباحث الى أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يحتاج الى وقت أطول لإنجاز المهام العملياتية (مالية/سلاسل توريد) وذلك منطقي لأنه عند العمل باستخدام الأدوات التقليدية و الجداول الرقمية يمكن للمستخدم نسخ و لصق العبارات و الجداول واجراء التعديلات المناسبة ولكن في نظام ERP يتطلب من المستخدم إعادة إدخال العناصر في كل عملية جديدة وذلك يحتاج الى وقت أطول لإنجاز المهمة.

فيما يلي شكل التوزيع للعبارة قبل و بعد تطبيق نظام ERP تم حسابها و رسمها باستخدام برنامج SPSS:



رسم توضيحي 5 توزع متوسط اجابات العبارة 2- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر -  
المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 2	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	0.767	1.870	0.341	0.069	1.465	2.246	29	0.032
	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟								

جدول 8 اختبار العينة المزدوجة للعبارة الثانية "سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 8 أن الفرق بين متوسطي العينتين 0.767 بانحراف معياري قدره 1.870 كما بلغت قيمة مؤشر اختبار t هي 2.246 كما بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار t (sig=0.032) وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض والبالغ 5% لذلك نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن أنه يوجد فارق جوهري بين متوسط

الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تقييم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

### 3.7.3 العبارة الثالثة: توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد)

**فرضية العدم:** تنص على أنه لا يوجد فرق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_0: \mu_1 = \mu_2$

**الفرضية البديلة:** تنص على أنه يوجد فرق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  الاختبار من اتجاهين.

باستخدام برنامج SPSS نقوم باختبار الفرضية وفق ما يلي:.

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 3	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.33	30	1.295	0.237
	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.43	30	1.501	0.274

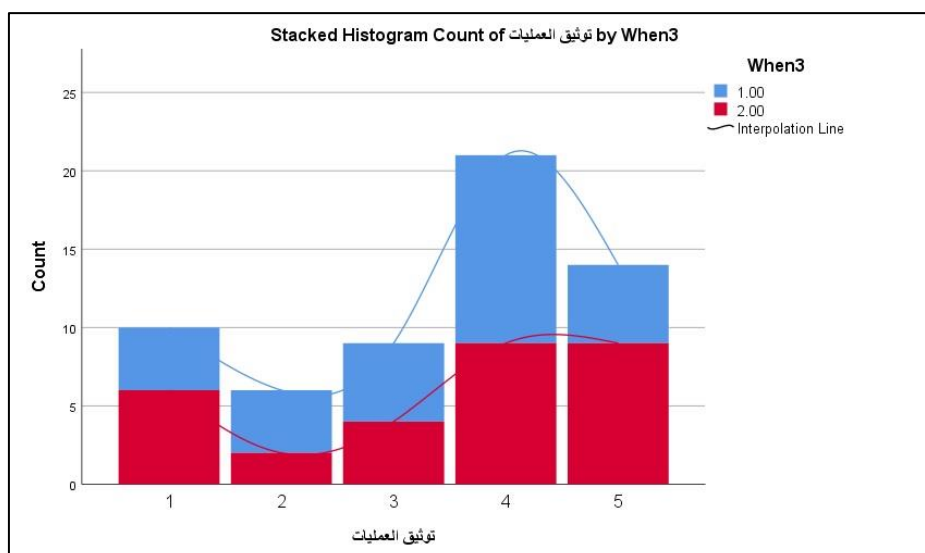
جدول 9 إحصاءات العينة المزدوجة للعبارة الثالثة "توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 9 أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم "توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.33 بانحراف معياري قدره 1.295 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.237 في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.43 بانحراف معياري قدره 1.501 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.274 أي ارتفع المتوسط قليلاً ولكن ضمن نفس التصنيف "محايد".

وذلك يعود بحسب رأي الباحث إلى أن نظام تخطيط موارد المؤسسة أوجد منصة مشتركة متكاملة لتوثيق العمليات و تتبعها من قبل كل المستخدمين المعنيين بهذه العمليات وبالتالي يمكن العودة في أي وقت والاطلاع على سيرورة العملية والنقطة التي وصلت عندها. وأيضاً يمكن الرجوع إلى أي عملية في المستقبل و مراجعتها من قبل المدقق المالي أو المستخدم المعني بها.

فيما يلي شكل التوزيع للعبارة قبل و بعد تطبيق نظام ERP تم حسابها و رسمها باستخدام برنامج SPSS:





رسم توضيحي 6 توزيع متوسط اجابات العبارة 3- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر -  
المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 3	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	-0.100	2.454	0.448	-1.016	0.816	-0.223	29	0.825
	- على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟								

جدول 10 اختبار العينة المزدوجة للعبارة الثالثة "توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 10 أن الفرق بين متوسطي العينتين 1.0 بالقيمة المطلقة و بانحراف معياري قدره 2.454 كما بلغت قيمة مؤشر اختبار t هي 0.223 بالقيمة المطلقة كما بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار t (sig=0.825) وهي أكبر من مستوى الدلالة المقترض والبالغ 5% لذلك نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة و نرفض الفرضية البديلة.

#### 3.7.4 العبارة الرابعة: سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)

**فرضية العدم:** تنص على أنه لا يوجد فرق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_0: \mu_1 = \mu_2$

**الفرضية البديلة:** تنص على أنه يوجد فرق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  الاختبار من اتجاهين.

باستخدام برنامج SPSS نقوم باختبار الفرضية وفق ما يلي:

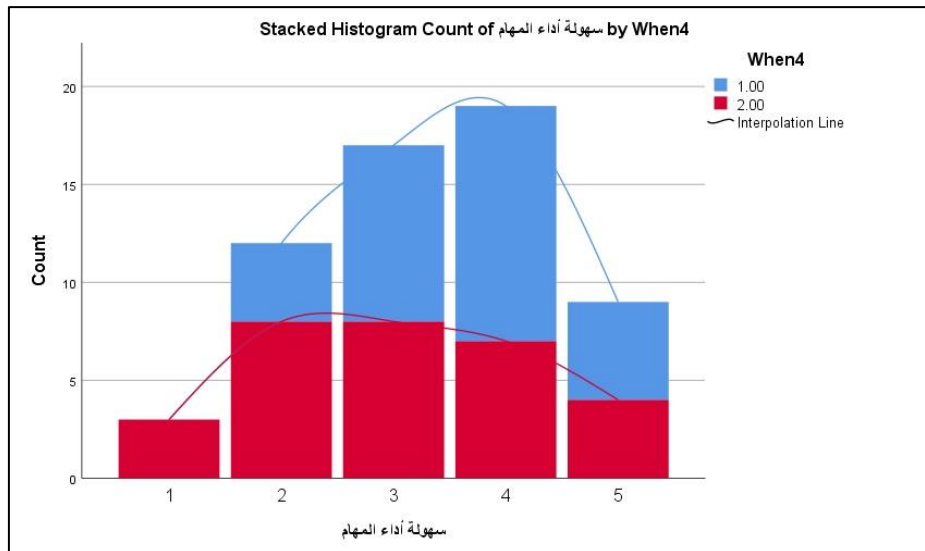
Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 4	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.60	30	0.932	0.170
	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.03	30	1.217	0.222

جدول 11 إحصاءات العينة المزدوجة للعبارة الرابعة "سهولة العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 11 أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم "سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.60 بانحراف معياري قدره 0.932 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.170 في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.03 بانحراف معياري قدره 1.217 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.222 أي انخفض المتوسط من تصنيف أقرب الى "جيد" الى تصنيف "محايد"

وذلك يعود بحسب رأي الباحث الى أن مستخدم نظام ERP يحتاج الى القيام بسلسلة من إدخال البيانات ومطابقتها يدوياً مما قد يؤدي الى حدوث أخطاء و عدم كفاءة. كما قد يواجه المستخدمون صعوبة في تتبع المعاملات المالية مثل الفواتير و المدفوعات في حال التأخر في إدخال البيانات.

فيما يلي شكل التوزيع للعبارة قبل و بعد تطبيق نظام ERP تم حسابها و رسمها باستخدام برنامج SPSS:



رسم توضيحي 7 توزع متوسط اجابات العبارة -4- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر -  
المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 3	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	-0.100	2.454	0.448	-1.016	0.816	-0.223	29	0.825
	- على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟								

جدول 12 اختبار العينة المزدوجة للعبارة الرابعة "سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من  
برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن الفرق بين متوسطي العينتين 1.0 بالقيمة المطلقة و بانحراف معياري قدره 2.454 كما بلغت قيمة مؤشر اختبار t هي 0.223 بالقيمة المطلقة كما بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار t (sig=0.825) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض والبالغ 5% لذلك نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد فارق جوهري بين متوسط

الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة و نرفض الفرضية البديلة.

### 3.7.5 العبارة الخامسة: تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد)

**فرضية العدم:** تنص على أنه لا يوجد فرق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة  $H_0: \mu_1 = \mu_2$  .ERP

**الفرضية البديلة:** تنص على أنه يوجد فرق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  .ERP الاختبار من اتجاهين.

باستخدام برنامج SPSS نقوم باختبار الفرضية وفق ما يلي:

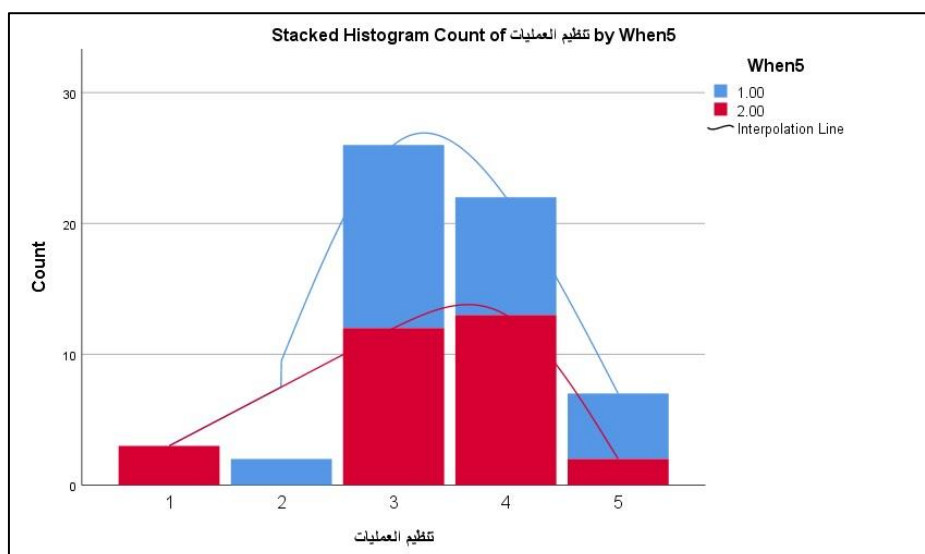
Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 5	على مقياس من 1 الى 5 كيف تنظم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.57	30	0.858	0.157
	على مقياس من 1 الى 5 كيف تنظم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.37	30	0.999	0.182

جدول 13 إحصاءات العينة المزدوجة للعبارة الخامسة "تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 13 أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم "تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة " يساوي 3.57 بانحراف معياري قدره 0.858 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.157 في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.37 بانحراف معياري قدره 0.999 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.182 أي انخفض المتوسط من تصنيف أقرب الى "جيد" الى تصنيف "محايد"

وذلك يعود بحسب رأي الباحث الى أن نظام ERP يتبع طريقة موحدة لتنظيم العمليات و لا يتقبل أي تعديل عليها. في بعض الأحيان وبسبب الظروف الاستثنائية التي تعمل بها المنظمات الإنسانية في سوريا قد يحتاج المستخدم الى بعض المرونة من النظام لغرض تسريع العملية (مالية/سلاسل توريد) بسبب طبيعة عمل المنظمة للاستجابة للحالات الطارئة وبالتالي فإن نظام ERP لا يميز مثل هذه الحالات و يتعامل مع جميع العمليات بحسب البرمجة المعدة مسبقاً.

فيما يلي شكل التوزيع للعبارة قبل و بعد تطبيق نظام ERP تم حسابها و رسمها باستخدام برنامج SPSS:



رسم توضيحي 8 توزع متوسط اجابات العبارة -5- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر -  
المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 5	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟  - على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	0.200	1.627	0.297	-0.408	0.808	0.673	29	0.506

جدول 14 اختبار العينة المزدوجة للعبارة الخامسة "تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 14 أن الفرق بين متوسطي العينتين 0.2 و بانحراف معياري قدره 1.627 كما بلغت قيمة مؤشر اختبار t هي 0.673 بالقيمة المطلقة كما بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار t (sig=0.506) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض والبالغ 5% لذلك نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي

لإجابات أفراد الدراسة حيال تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة و نرفض الفرضية البديلة.

### 3.7.6 العبارة السادسة: استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد)

**فرضية العدم:** تنص على أنه لا يوجد فرق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_0: \mu_1 = \mu_2$

**الفرضية البديلة:** تنص على أنه يوجد فرق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  الاختبار من اتجاهين.

باستخدام برنامج SPSS نقوم باختبار الفرضية وفق ما يلي:

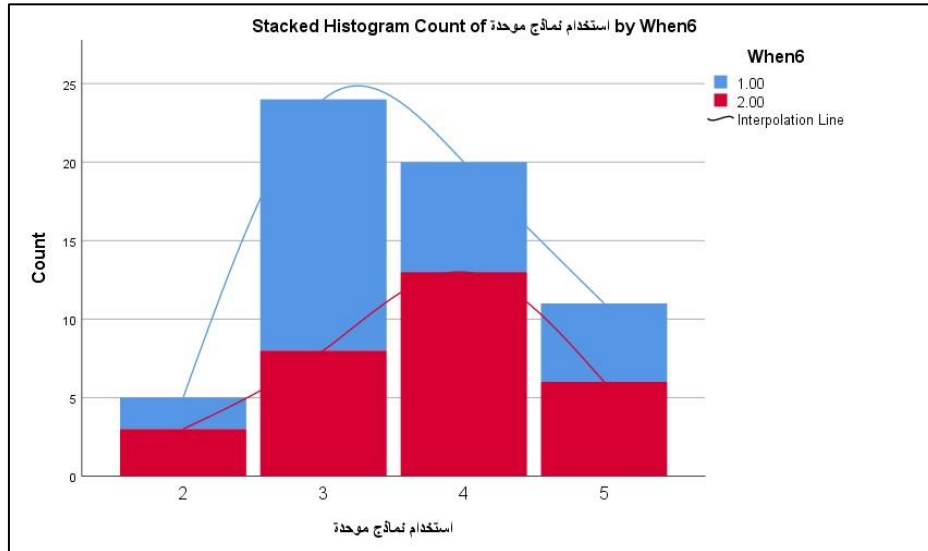
Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 6	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.50	30	0.861	0.157
	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.73	30	0.907	0.166

جدول 15 احصاءات العينة المزدوجة للعبارة السادسة "استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 15 أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم "استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.50 بانحراف معياري قدره 0.861 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.157 في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.73 بانحراف معياري قدره 0.907 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.166 أي ارتفع المتوسط قليلاً و لكن بقي ضمن نفس التصنيف "جيد"

وذلك يعود بحسب رأي الباحث الى أن المنظمة كانت تعتمد على نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) اعتماداً على مكتبة الجودة (Quality Library)<sup>13</sup> التي تضم كافة النماذج التي يتم استخدامها.

فيما يلي شكل التوزيع للعبارة قبل و بعد تطبيق نظام ERP تم حسابها و رسمها باستخدام برنامج SPSS:



رسم توضيحي 9 توزيع متوسط اجابات العبارة -6- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر -  
المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

<sup>13</sup> مكتبة الكترونية تضم كافة نماذج الملفات التي يستخدمها الموظفون في انجاز مهامهم و يوجد إمكانية للوصول الى هذه المكتبة من قبل الموظفين بحسب اختصاصهم

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2- tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 6	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	0.233	1.591	0.290	-0.827	0.361	-0.804	29	0.428
	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟								

جدول 16 اختبار العينة المزدوجة للعبارة السادسة "استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 16 أن الفرق بين متوسطي العينتين 0.233 بالقيمة المطلقة و بانحراف معياري قدره 1.591 كما بلغت قيمة مؤشر اختبار t هي 0.804 بالقيمة المطلقة كما بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار t (sig=0.428) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض والبالغ 5% لذلك نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة و نرفض الفرضية البديلة.

### 3.7.7 العبارة السابعة: إعداد تقارير العمليات

**فرضية العدم:** تنص على أنه لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_0: \mu_1 = \mu_2$

**الفرضية البديلة:** تنص على أنه يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  الاختبار من اتجاهين.



باستخدام برنامج SPSS نقوم باختبار الفرضية وفق ما يلي:

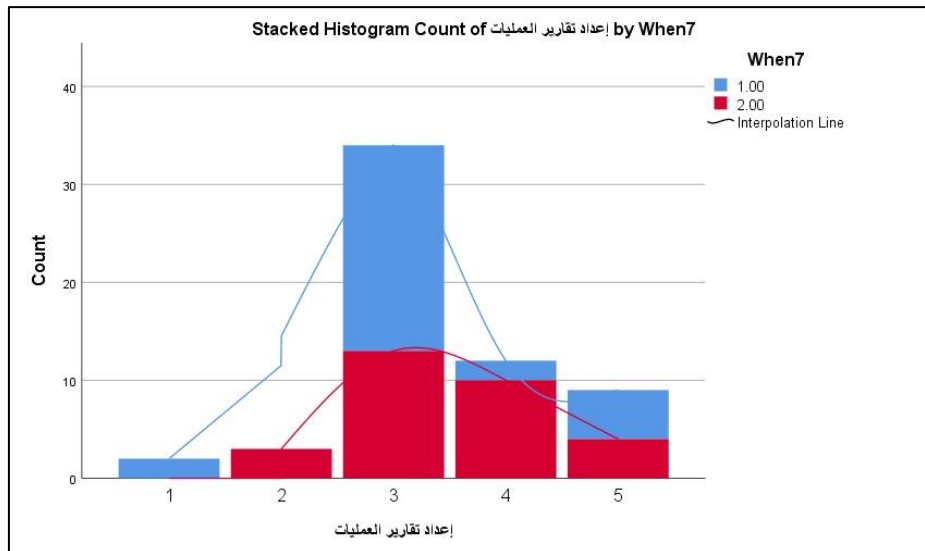
Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 7	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.27	30	0.980	0.179
	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	3.50	30	0.861	0.157

جدول 17 احصاءات العينة المزدوجة للعبارة السابعة إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 17 أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة "يساوي 3.27 بانحراف معياري قدره 0.980 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.179 في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتقييم استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة" يساوي 3.50 بانحراف معياري قدره 0.861 كما بلغ الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي المذكور 0.157 أي ارتفع المتوسط قليلاً وانتقل من تصنيف أقرب الى "محايد" الى تصنيف أقرب الى "جيد"

وذلك يعود بحسب رأي الباحث الى ميزة النظام التي تمكنه من انجاز تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) والتي تجعل جميع التقارير العملياتية متشابهة من حيث النموذج.

فيما يلي شكل التوزيع للعبارة قبل و بعد تطبيق نظام ERP تم حسابها و رسمها باستخدام برنامج SPSS:



رسم توضيحي 10 توزع متوسط اجابات العبارة 7- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر -  
المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 7	"على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟	-0.233	1.675	0.306	-0.859	0.392	-0.763	29	0.452
	على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟								

جدول 18 اختبار العينة المزدوجة للعبارة السابعة "إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

يتضح من الجدول 18 أن الفرق بين متوسطي العينتين 0.233 بالقيمة المطلقة و بانحراف معياري قدره 1.675 كما بلغت قيمة مؤشر اختبار t هي 0.763 بالقيمة المطلقة كما بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار t (sig=0.452) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض والبالغ 5% لذلك نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد فارق جوهري بين

متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة و نرفض الفرضية البديلة. كملخص للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة يمكن الاستنتاج أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة له دور ولكن ليس جوهري في إدارة العمليات من النواحي التالية:

1. جودة أداء الموظف لمهامه العملياتية (المالية/سلاسل التوريد)
2. سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
3. توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
4. سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
5. تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد)
6. استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد)
7. إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد)

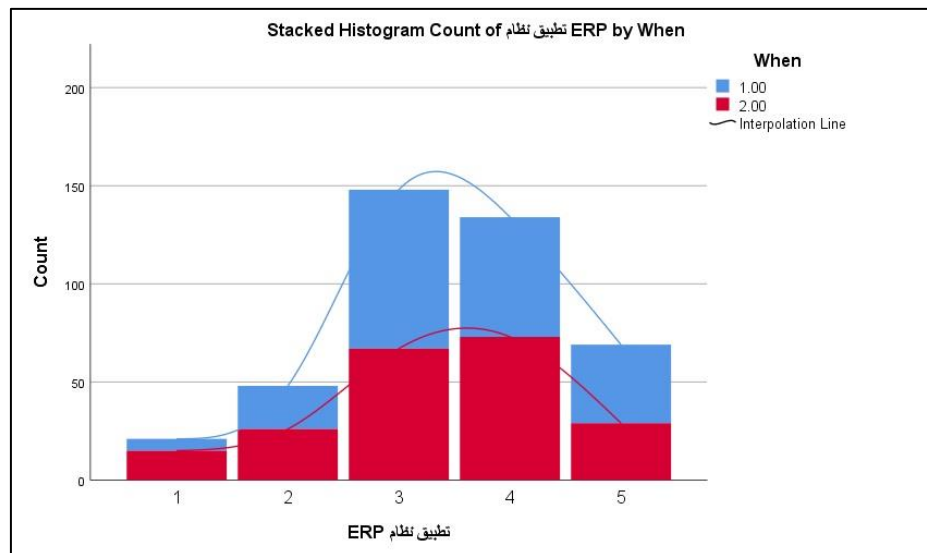
ويمكن تلخيص النتيجة في الجدول التالي:

العبرة	نتيجة اختبار العينة المزدوجة	دور نظام ERP في إدارة العمليات
جودة أداء الموظف لمهامه العملياتية (المالية/سلاسل التوريد)	لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تقييم جودة أداء الموظف لمهامه (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	انخفض المتوسط قليلاً وبقي ضمن نفس التقييم "جيد"
سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)	يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تقييم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.	انخفض المتوسط من تقييم جيد إلى تقييم محايد
توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد)	لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة	ارتفع المتوسط قليلاً ولكن ضمن نفس التصنيف "محايد"
سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)	أنه لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	انخفض المتوسط من تصنيف أقرب الى "جيد" الى تصنيف "محايد"
تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد)	لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة	انخفض المتوسط من تصنيف أقرب الى "جيد" الى تصنيف "محايد"

استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد)	لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة	ارتفع المتوسط قليلاً و لكن بقي ضمن نفس التصنيف "جيد"
إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد)	لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة حيال إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وبعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة	ارتفع المتوسط قليلاً وانتقل من تصنيف أقرب الى "محايد" الى تصنيف أقرب الى "جيد"

جدول 19 نتيجة اختبار العينة المزدوجة للعبارات من 1 إلى 7 - المصدر من إعداد الباحث

فيما يلي شكل توزيع الإجابات للعبارات السابقة قبل و بعد تطبيق نظام ERP تم حسابها و رسمها باستخدام برنامج SPSS:

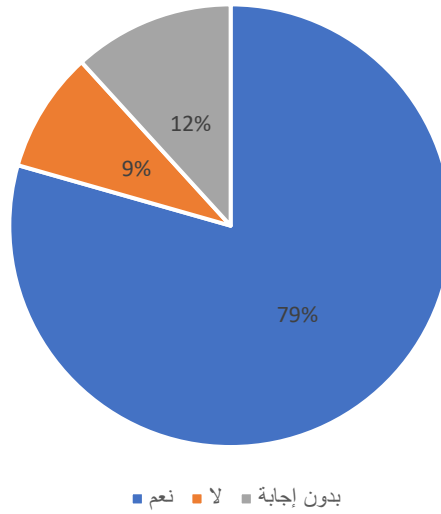


رسم توضيحي 11 توزيع متوسط اجابات العبارات كلها قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

### 3.7.8 العبارة الثامنة: نظام تخطيط موارد المؤسسات يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات المنظمة المالية:

تضمنت البيانات التي تم جمعها رأي المجيبين فيما يتعلق بالعبارة الثامنة أن 79% من المجيبين يعتقدون أن النظام يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات المنظمة المالية وهي الغالبية. وعليه و حسب رأي الباحث فإن المنظمة لا تحتاج الى إعادة صياغة سياساتها و إجراءاتها المالية لملائمة النظام.

نظام تخطيط موارد المؤسسات يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات  
المنظمة المالية

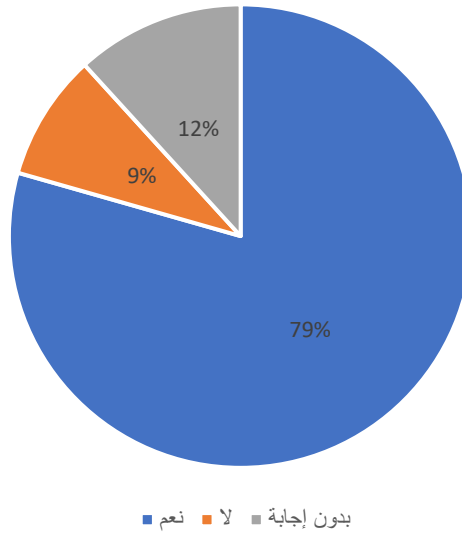


رسم توضيحي 12 مخطط يوضح النسب المئوية لاجابات العبارة رقم 8 - المصدر إعداد الباحث من برنامج Excel

3.7.9 العبارة التاسعة: نظام تخطيط موارد المؤسسة يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات  
سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة:

تضمنت البيانات التي تم جمعها رأي المجيبين فيما يتعلق بالعبارة التاسعة أن 79% من المجيبين يعتقدون أن النظام يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة وهي الغالبية. وعليه و حسب رأي الباحث فإن المنظمة لا تحتاج الى إعادة صياغة سياساتها وإجراءاتها المالية لملائمة النظام.

نظام تخطيط موارد المؤسسة يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة

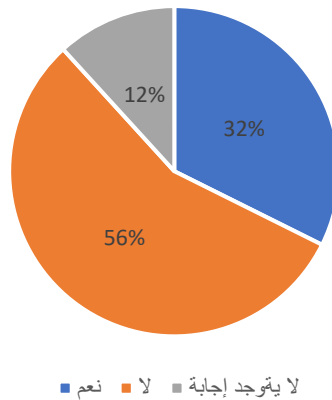


رسم توضيحي 13 مخطط يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 9 - المصدر إعداد الباحث من برنامج Excel

3.7.10 العبارة العاشرة: هل ساهم التدريب في حل المشكلات المحتملة في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

تضمنت البيانات التي تم جمعها رأي المجيبين فيما يتعلق بالعبارة العاشرة أن 56% من المجيبين يعتقدون أن التدريب الذي تلقوه لم يساهم في حل المشكلات المحتملة في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وهي الغالبية. وعليه و حسب رأي الباحث فإن المنظمة تحتاج الى إجراء تدريب إضافي للمستخدمين لتزويدهم بالمهارات اللازمة لحل المشكلات.

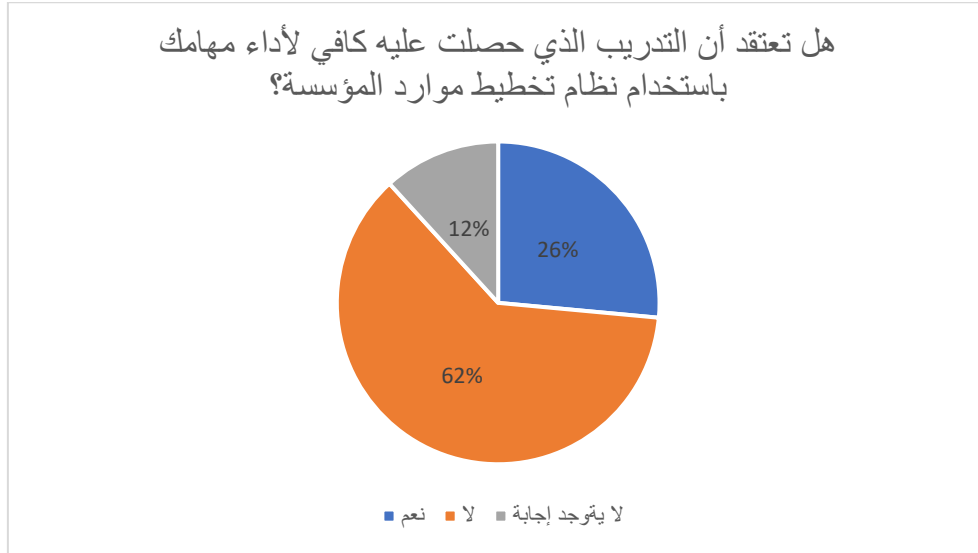
هل ساهم التدريب في حل المشكلات المحتملة في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟



رسم توضيحي 14 مخطط يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 10 المصدر إعداد الباحث من برنامج Excel

### 3.7.11 العبارة الحادية عشرة: هل تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه كافٍ لأداء مهامك المالية باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

تضمنت البيانات التي تم جمعها رأي المجيبين فيما يتعلق بالعبارة الحادية عشرة أن 62% من المجيبين يعتقدون أن التدريب الذي تلقوه لم يكن كافياً لأداء مهامهم باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة وهي الغالبية. وعليه و حسب رأي الباحث فإن المنظمة تحتاج الى إجراء تدريب إضافي للمستخدمين لتزويدهم بالمهارات اللازمة لحل المشكلات.



رسم توضيحي 15 مخطط يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 11 المصدر إعداد الباحث من برنامج Excel

## 3.8 النتائج و الإجابة عن تساؤلات البحث

أوضحت نتائج تحليل البيانات أنه:

1- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات وذلك بتحسين توثيق العمليات (المالية و سلاسل التوريد). ما يؤكد أهمية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة لتوثيق عمليات المنظمة و تحقيق أفضل لمبادئ المسائلة (Accountability) و الشفافية. وذلك هو مطلب من مطالب اتحاد مبادئ العمل الإنساني (CHS Alliance) والذي تسعى المنظمة المدروسة للحصول على ترخيص رسمي من الاتحاد. (Core humanitarian standard on quality and accountability, 2014) كما أن الاستمرار في الاستثمار بتطبيق النظام سيساهم في رفع سوية تقارير التدقيق التي تعتمد بشكل رئيسي على توثيق العمليات بأفضل صورة و بطريقة موثقة تضمن العودة الى أي عملية و رؤية مراحلها كافة.

2- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات وذلك بتحسين استخدام نماذج موحدة (المالية و سلاسل التوريد). ما يؤكد أن النظام يؤمن بيئة عمل موحدة لإدارة عمليات المنظمة و يحقق مبدأ الجودة وهو أيضا أحد المتطلبات الأساسية للحصول على عضوية اتحاد مبادئ العمل الإنساني (CHS Alliance)

3- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات وذلك بتحسين إعداد تقارير العمليات (المالية و سلاسل التوريد). مما يؤكد على أن النظام يساهم بشكل فعال في إعداد التقارير الخاصة بإدارة العمليات وذلك يدعم اتخاذ القرارات بناء على حقائق موثقة و معلومات مرتبة بتقارير رسمية.

بما أن النظام هو مركزي ويمكن الولوج إلى وحداته من قبل الإدارة العليا في مقر المنظمة الرئيسي في هولندا فإن الاطلاع على هذه التقارير بصورة مستمرة و بتواتر مستمر سيسهل عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا وبالتالي تحسين استراتيجية عمل المنظمة بناء على هذه المعلومات وذلك في وقت الأزمات دون الانتظار لتحضير هذه التقارير و مشاركتها مما قد يحتاج الى وقت إضافي.

4- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات وهذا الدور يسبب تراجع في سرعة أداء العمليات (المالية و سلاسل التوريد). من وجهة نظر الباحث ان الإجابات كانت عن عمليا إدخال المعلومات الى النظام و التي تحتاج الى وقت أطول من الادخال على البرامج التقليدية ولكن ذلك ينعكس على السؤال السابق والذي سيؤمن الحصول على تقارير موحدة و في وقت مناسب بشرط الانتهاء من كافة عمليات إدخال المعلومات في حال إتمام المهمة.

5- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات وهذا الدور يسبب تراجع في سهولة أداء العمليات (المالية و سلاسل التوريد). من وجهة نظر الباحث إن نظام ERP يعتبر من الأنظمة المعقدة نسبياً مقارنة مع الوسائل التقليدية الأخرى وذلك بسبب بعض الصعوبات في العمل على إتمام المهام الخاصة بالعمليات. يمكن تجاوز هذه النقطة من خلال العمل على بناء قدرات المستخدمين و تطوير النظام من وجهة نظر تقنية مما قد يجعل واجهاته أسهل و مناسبة أكثر للمستخدمين.

6- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات وهذا الدور يسبب تراجع في تنظيم العمليات (المالية و سلاسل التوريد). من وجهة نظر الباحث إن تنظيم العمليات يجب أن يتم على نطاق أوسع من نظام ERP وذلك مع الاخذ بعين الاعتبار عوامل إضافية مثل التخطيط الفعلي و العوامل الخارجية.

7- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في إدارة العمليات من ناحية أداء الموظفين لمهامهم في إدارة العمليات (المالية و سلاسل التوريد). مما يؤكد أن النظام لن يؤدي بالضرورة الى رفع سوية عمل المنظمة أو تطوير أداؤها و إنما هو أداة تساعد على رفع كفاءة عملها.

8- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في أن النظام يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات المنظمة (المالية و سلاسل التوريد). وذلك يؤكد أن المنظمة لا تحتاج الى إعادة



صياغة سياساتها و إجراءاتها المالية لملائمة النظام كما أن المنظمة لا تحتاج الى إجراء إعادة هيكلة عملياتية (Reengineering) لملائمة طريقة تنفيذ العمليات مع النظام.

9- يوجد دلالة احصائية تؤكد حسب رأي المجيبين أن التدريب الذي تلقوه لم يساهم في حل المشكلات المحتملة في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة. مما يؤكد أن مستخدمي النظام لم يتمكنوا من حل المشاكل المحتملة بعد تطبيق النظام بالرغم من حصولهم على التدريب اللازم.

10- يوجد دلالة احصائية تؤكد حسب رأي المجيبين أن التدريب الذي تلقوه لم يكن كافياً لأداء مهامهم باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة

بحسب رأي الباحث و بناء على النتائج التي تم عرضها يمكننا القول بأن:

- لوحظ معارضة مستخدمي نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والرغبة في الاستغناء عنه. وهي تعتبر ظاهرة شائعة، تُعرف بمقاومة التغيير
- لوحظ عدم وجود رؤية مشتركة للأسباب التي أدت الى تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP من قبل الإدارة العليا و مستخدمي النظام
- قد يكون النظام مفيداً على المستوى الإداري للمكتب خارج سوريا و لكنه يشكل عبء على المستخدمين بسبب زيادة حمل العمل و الحاجة الى القيام بخطوات إضافية من أجل إتمام المهام العملياتية
- لا يوجد استثمار كافٍ و تدريب فالمستخدمين يستعملون النظام لغرض ادخال البيانات و ليس للغرض المقترض وهو إدارة موارد المؤسسة
- قد لا يكون هو النظام الملائم لعمل المنظمات الإنسانية

### 3.9 التوصيات والمقترحات

1- الاستمرار في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP من قبل الحالة المدروسة مع توصية بإجراء بعض التعديلات التقنية على واجهات النظام و خياراته وكيفية التعاطي مع العمليات وذلك بهدف زيادة سرعة إنجاز المهام من قبل المستخدمين.

2- يوصى للمنظمة الاستثمار أكثر بالنظام و العمل على إضافة وحدات إضافية عليه مثل إدارة المخزون و الموارد البشرية لما في ذلك من فائدة على المنظمة و توفير رؤية شاملة أكثر لعملياتها.

3- على الإدارة العليا توصيل أهدافها الإستراتيجية والأساس المنطقي لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بوضوح إلى جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك مستخدمي النظام.

من الضروري إشراك مستخدمي النظام في عملية صنع القرار ومراحل التخطيط لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP). ومن خلال إشراك المستخدمين بشكل نشط والسعي للحصول على مدخلاتهم، يمكن للمؤسسات ضمان تلبية احتياجاتهم واهتماماتهم، وتعزيز الشعور بالملكية والرؤية المشتركة.

4- توفير سلسلة من التدريبات الشاملة حول نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) للمساعدة في سد الفجوة بين الإدارة العليا ومستخدمي النظام. ومن خلال فهم كيفية توافق النظام مع أدوارهم ومسؤولياتهم.

5- توفير اجتماعات و جلسات تواصل بين مطوري النظام والمستخدمين وذلك لمناقشة النقاط التقنية والحلول المقترحة.

6- أن تقوم المنظمة بالترويج أكثر ونشر المعرفة بين وكالات التمويل (donors) ومدقي الحسابات (Audits) من أجل ابتكار طرق أكثر ملاءمة لمتابعة العمليات من أجل تقليل البصمة البيئية. وبالتالي تقليل الاعتماد على طباعة الأوراق والمساهمة بشكل كبير في الاستدامة البيئية وتقليل البصمة الكربونية.

7- تشجيع المنظمة على استخدام التقارير الإلكترونية وأنظمة التدقيق الإلكترونية. من خلال تطوير نماذج تقارير رقمية موحدة تلتقط جميع المعلومات الضرورية دون الحاجة إلى الأوراق المادية. مما يعزز دقة البيانات وإمكانية الوصول إليها وتحليلها.

8- مراجعة إجراءات وسياسات المنظمة العملية والتأكد من ملائمتها للمرحلة التالية وهي الانتقال إلى التوثيق الرقمي للعمليات و تلافي وجود أي ثغرات قد تؤدي إلى مشكلات مستقبلية.

## 4 المراجع

- Arisar, A., Abbas, H., & Gulamani, S. (2016). ERP System for Non-Governmental Organization. *Asian Journal of Engineering, Science and Technology*, 6(1), 5-8.
- Bengat, N. J. (2015). Operations Management Practices and Performance of Agricultural Non-governmental Organizations in Nairobi County. *University of Nairobi*, 1-59.
- Chambers, S. N., & Johnston, R. (2007). *Operations management (fifth edition)*. London: Prentice Hall.
- Core humanitarian standard on quality and accountability*. (2014). Global: CHS Alliance, Group URD and the Sphere Project.
- Hanandeh, A., Hanandeh, R., Mustafa, H., Alzagheer, H., & Barakat, S. (2021). The effects of ERP system implementation on the integration of Supply Chain. *Growing Science*, 9(4), 1099-1106.
- Hasan, M. (2018). Impact of ERP System in Business Management. *International Journal of Management Studies*, 2231-2528.
- international, Z. (n.d.). *About ZOA - mission and vision*. Retrieved from ZOA international: <https://www.zoa-international.com/mission-vision>
- international, Z. (n.d.). *About ZOA - Who we are*. Retrieved from <https://www.zoa-international.com/about>
- Lavinia Barna, L. E., Ionescu, B. S., & Feleaga, L. I. (2021). The Relationship between the Implementation of ERP Systems and the Financial and Non-Financial Reporting of Organizations. *Sustainability*, 13(11566), 1-17.
- Investment in Enterprise Resource .(2012) .Xiaoge Zhou و ،D.J. Wu ،Lorin M. Hitt *Journal of Management* .Planning: Business Impact and Productivity Measures .98-71 ،*Information Systems*
- Mikeladze, A. (2021). Financial Management Role for NGOs. *European Journal of Economics and Business Studies*, 7(1), 2411-9571.
- An Insight into .(2017) .Hasrul Wan و ،Zuhriah Ebrahim ،Muhammad Syahid Hasan .126-109 ،*Journal of Ilmi* .Enterprise Resource Planning System Research Trend
- Munthe, R. A. (2022). Benefits of Company Management Systems with Combination of ERP (Enterprise Resource Planning). *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 1(6).
- Enterprise resource .(2013) .M.A. Venkataramanan و ،Soni Ashok ،Vincent A. Mabert *European Journal of Operational* .planning: Managing the implementation process .314-304 ،*Research*

Potential Impact of Cultural Differences on Enterprise Resource .(2001).Walter Skok  
*The Electronic Journal on Information Systems in .Planning (ERP) Projects*  
*Developing Countries*، 1-8.

عبد الحميد الخليل، و محمد الخضر . (2020). *مناهج البحث العلمي*. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.  
كمال ديدة. (2021). اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 8(1)، 1.  
منال حامد فراخ. (2020). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على زياده كفاءة نظم التكاليف المستخدمة في ظل التحول الرقمي للمنشآت مع دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، 328-384.  
نعيمه بسي. (2021). المؤسسات الجزائرية في مواجهة تحديات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 339-351.  
والي ساعد، و دربان أحمد. (2022). دور نظام المعلومات في تحسين كفاءة الأنشطة اللوجيستية، نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP نموذجاً. *مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة*، 578-597.

## 5 فهرس الرسوم التوضيحية و الجداول

### 5.1 الرسوم التوضيحية:

18	رسم توضيحي 1 نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP - المصدر: من إعداد الباحث رسم توضيحي 2 نموذج عام لإدارة العمليات واستراتيجية العمليات (CHAMBERS & JOHNSTON, 2007, P. 25)
22	
28	رسم توضيحي 3 توزيع عينة الدراسة حسب القسم الذي يعمل به رسم توضيحي 4 توزيع متوسط اجابات العبارة -1- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
35	رسم توضيحي 5 توزيع متوسط اجابات العبارة -2- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
38	رسم توضيحي 6 توزيع متوسط اجابات العبارة -3- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
40	رسم توضيحي 7 توزيع متوسط اجابات العبارة -4- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
42	رسم توضيحي 8 توزيع متوسط اجابات العبارة -5- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
44	رسم توضيحي 9 توزيع متوسط اجابات العبارة -6- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
46	رسم توضيحي 10 توزيع متوسط اجابات العبارة -7- قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
49	رسم توضيحي 11 توزيع متوسط اجابات العبارات كلها قبل تطبيق ERP باللون الازرق و بعد تطبيق ERP باللون الأحمر - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
51	رسم توضيحي 12 مخطط يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 8 - المصدر إعداد الباحث من برنامج EXCEL
52	رسم توضيحي 13 مخطط يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 9 - المصدر إعداد الباحث من برنامج EXCEL
53	رسم توضيحي 14 مخطط يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 10 المصدر إعداد الباحث من برنامج EXCEL
53	

رسم توضيحي 15 مخطط يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة رقم 11 المصدر إعداد الباحث

54

من برنامج EXCEL

## 5.2 الجداول:

- 13 جدول 1 نموذج الدراسة, المصدر: من إعداد الباحث
- 31 جدول 2 مقياس ليكرت الخماسي, المصدر من إعداد الباحث
- 33 جدول 3 اختبار الثبات لمحاو الاستبانة " الاسئلة قبل تطبيق نظام ERP " - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 34 جدول 4 اختبار الثبات لمحاو الاستبانة " الاسئلة بعد تطبيق نظام ERP " - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 35 جدول 5 احصاءات العينة المزدوجة للعبارة الاولى "أداء الموظف لمهامه" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 36 جدول 6 اختبار العينة المزدوجة للعبارة الاولى "أداء الموظف لمهامه" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 37 جدول 7 إحصاءات العينة المزدوجة للعبارة الثانية " سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 38 جدول 8 اختبار العينة المزدوجة للعبارة الثانية "" سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 39 جدول 9 إحصاءات العينة المزدوجة للعبارة الثالثة " توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 40 جدول 10 اختبار العينة المزدوجة للعبارة الثالثة "" توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 41 جدول 11 إحصاءات العينة المزدوجة للعبارة الرابعة " سهولة العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 42 جدول 12 اختبار العينة المزدوجة للعبارة الرابعة " سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 43 جدول 13 إحصاءات العينة المزدوجة للعبارة الخامسة "تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS
- 44 جدول 14 اختبار العينة المزدوجة للعبارة الخامسة "تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS

- جدول 15 احصاءات العينة المزدوجة للعبارة السادسة "استخدام نماذج موحدة للعمليات  
(المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS 45
- جدول 16 اختبار العينة المزدوجة للعبارة السادسة "استخدام نماذج موحدة للعمليات  
(المالية/سلاسل التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS 47
- جدول 17 احصاءات العينة المزدوجة للعبارة السابعة إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل  
التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS 48
- جدول 18 اختبار العينة المزدوجة للعبارة السابعة "اعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل  
التوريد)" - المصدر إعداد الباحث من برنامج SPSS 49
- جدول 19 نتيجة اختبار العينة المزدوجة للعبارات من 1 الى 7 - المصدر من إعداد الباحث 51

## تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة (ERP) العمليات

مرحباً، اسمي إبراهيم عبيد، باحث في المعهد العالي لإدارة الأعمال. في هذا الاستبيان أود منك أن تجيب على بعض الأسئلة لغرض البحث الأكاديمي. إجاباتك مهمة للبحث الذي يحمل عنوان "دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في إدارة العمليات". إن مشاركتك في هذا الاستطلاع تطوعية تماماً، وسيتم الحفاظ على سرية جميع الإجابات. سيستغرق الاستطلاع حوالي 15 دقيقة وسيتم استخدام البيانات التي تم جمعها لأغراض البحث فقط وسيتم تحليلها بشكل إجمالي. لن يتم التعرف على إجاباتك الفردية في أي منشور أو تقرير ناتج عن هذا البحث. يرجى أخذ وقتك للإجابة على الأسئلة التالية بشكل مدروس ودقيق. إن مدخلاتك ذات قيمة عالية وستساهم بشكل كبير في نجاح هذا المشروع البحثي.

Hello, My name is Ebrahim Obid, a researcher at the Higher Institute of Business Administration (HIBA). In this survey I would like you to answer some questions for academic research purpose. Your answers are important for the research titled "The role of implementing an enterprise resource planning (ERP) system in operations management".

Your participation in this survey is entirely voluntary, and all responses will be kept confidential. The survey will take about 15 minutes and the data collected will be used solely for research purposes and will be analyzed in aggregate form. Your individual responses will not be identifiable in any publication or report resulting from this research.

Please take your time to answer the following questions thoughtfully and accurately. Your input is highly valued and will greatly contribute to the success of this research project.

\* Indicates required question

1. هل توافق على الإجابة على الاستبيان؟ \*
- Do you agree on participation in the survey?

Mark only one oval.

☐ نعم / Yes

☐ لا / No

Section Two: Respondent information / القسم الثاني معلومات المجيب

2. الاسم: / Name
- اختياري / Optional



3. \* Position / المنصب الوظيفي:

---

4. \* Organization / المنظمة التي تعمل بها:

*Tick all that apply.*

- ☐ ZOA / زوا
- ☐ Other / أخرى

5. email / بريدك الإلكتروني

---

6. \* Department / القسم الذي تعمل به:

*Mark only one oval.*

- ☐ Higher management -CMT- / إدارة عليا
- ☐ Programme / برامج
- ☐ Operations - Supply chain / عمليات (سلسلة توريد)
- ☐ Operations - Finance / عمليات (مالية)
- ☐ Operations - Human Resource HR / عمليات - موارد بشرية

7. \* Duty station / مكان العمل:

*Mark only one oval.*

- ☐ Syria country office - Damascus / سوريا مكتب قطري (دمشق)
- ☐ Syria field office - Aleppo / سوريا مكتب فرعي (حلب)
- ☐ Netherlands -Head Quarters / هولندا (المكتب الرئيسي)

8. \* في عملك هل تستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

Do you use ERP system in your work?

Mark only one oval.

☐ نعم / Yes

☐ لا / No

9. \* ERP منذ متى تعمل على نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

How long have you been using ERP system?

Mark only one oval.

☐ أقل من سنة / Less than year

☐ سنة / Year

☐ أكثر من سنة / More than 1 year

القسم الثالث: أسئلة قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

### Section Three: Questions before implementing Enterprise Resource Planning system ERP

10. \* على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم جودة أدائك لمهامك (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate the **quality** of your performance of your tasks (finance/supply chains) before implementing the ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. \* على مقياس من 1 الى 5 كيف نقيم سرعة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how do you rate the **speed** of performing of operations (finance/supply chains) before implementing ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. \* على مقياس من 1 الى 5 كيف نقيم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate **documenting processes** (finance/supply chains) before implementing an ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. \* على مقياس من 1 الى 5 كيف نقيم سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate the **ease** of performing operations (finance/supply chains) before implementing ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. \* على مقياس من 1 الى 5 كيف نقيم تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate the **organization of operations** (finance/supply chains) before implementing ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. \* على مقياس من 1 إلى 5 كيف تقيم استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate the use of **standardized forms/templates** (finance/supply chains) before implementing an ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. \* على مقياس من 1 إلى 5 كيف تقيم إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) قبل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate the preparation of **operations reports** (finance/supply chains) before implementing an ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

القسم الرابع: أسئلة بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

Section Four: Questions after implementing Enterprise Resource Planning system ERP

17. \* على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم **جودة** أدائك لمهامك (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate the **quality** of your performance of your tasks (finance/supply chains) after implementing the ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. \* على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم **سرعة** أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how do you rate the **speed** of performing of operations (finance/supply chains) after implementing ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. \* على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم توثيق العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate **documenting** processes (finance/supply chains) after implementing an ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. \* على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم سهولة أداء العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate the **ease** of performing operations (finance/supply chains) after implementing ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. \* على مقياس من 1 إلى 5 كيف تقيم تنظيم العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate the **organization of operations** (finance/supply chains) after implementing ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. \* على مقياس من 1 إلى 5 كيف تقيم استخدام نماذج موحدة للعمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate the use of **standardized forms/templates** (finance/supply chains) after implementing an ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



23. \* على مقياس من 1 إلى 5 كيف تقيم إعداد تقارير العمليات (المالية/سلاسل التوريد) بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you rate the **preparation of operations reports** (finance/supply chains) after implementing an ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

القسم الخامس: ملائمة تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة عمليات المؤسسة

Section Five: **Suitability** of applying the enterprise resource planning system in managing the organization's operations

24. \* على مقياس من 1 إلى 5 كيف تعبر عن توافق نظام تخطيط موارد المؤسسة مع العمليات المالية في المنظمة؟

On a scale of 1 to 5, how do you express the **correspondence** of the ERP system with the organization's financial operations?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. هل تعتقد أن نظام تخطيط موارد المؤسسات يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات المنظمة المالية؟ \*
- Do you believe that ERP system effectively support the implementation of the organization's financial policies and procedures?

Mark only one oval.

☐ نعم / Yes

☐ لا / No

26. هل تعتقد أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يدعم بشكل فعال تنفيذ سياسات وإجراءات سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة؟ \*
- Do you believe that ERP system effectively support the implementation of the organization's supply chain policies and procedures?

Mark only one oval.

☐ نعم / Yes

☐ لا / No

القسم السادس: التدريب على تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

Section Six: Training on implementing ERP system

27. هل تلقيت تدريب على نظام تخطيط موارد المؤسسة؟ \*
- Did you receive a **training** on ERP system?

Mark only one oval.

☐ نعم / Yes

☐ لا / No

28. \* على مقياس من 1 الى 5 كيف تقيم التدريب الذي تلقينته عن نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

On a scale of 1 to 5, how would you **rate the training** you received on ERP system?

الرقم الأعلى يعبر عن مقياس أفضل 1=سيء جداً, 2=سيء, 3=محايد, 4=جيد, 5=جيد جداً

A higher number indicates a better measure; 1=very bad, 2=bad, 3=neutral, 4=good, 5=very good

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. \* هل ساهم التدريب في حل المشكلات المحتملة في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

Did the training solve potential **problems** in implementing the ERP system?

Mark only one oval.

☐ نعم / Yes

☐ لا / No

30. \* هل تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه **كافي** لأداء مهامك المالية باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة؟

Do you think that the training you had is **sufficient** to perform your financial tasks using an ERP system?

Mark only one oval.

☐ نعم / Yes

☐ لا / No

ملاحظات عامة ومقترحات

General notes and suggestions

31. يرجى إضافة أي تعليق، مقترح أو أي تفصيل قد يدعم موضوع البحث و يساعد المنظمة في تطوير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

Please add any comments, which is preferable as it may support the research topic and help organizers develop the ERP application

---

---

## 7 الملحق (2): نموذج المقابلة المعمقة

مرحباً، اسمي إبراهيم عبيد، باحث في المعهد العالي لإدارة الأعمال. في هذه المقابلة المعمقة أود منك أن تجيب على بعض الأسئلة لغرض البحث الأكاديمي. إجاباتك مهمة للبحث الذي يحمل عنوان " دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في إدارة العمليات".

إن مشاركتك في هذه المقابلة تطوعية تمامًا، وسيتم الحفاظ على سرية جميع الإجابات. ستستغرق المقابلة المعمقة حوالي 20-25 دقيقة وسيتم استخدام البيانات التي تم جمعها لأغراض البحث فقط وسيتم تحليلها بشكل إجمالي.

يرجى أخذ وقتك للإجابة على الأسئلة بشكل مدروس ودقيق. إن مدخلاتك ذات قيمة عالية وستساهم بشكل كبير في نجاح هذا المشروع البحثي.

Hello, My name is Ebrahim Obid, a researcher at the Higher Institute of Business Administration (HIBA). In this deep interview I would like you to answer some questions for academic research purpose. Your answers are important for the research titled "**The role of implementing an enterprise resource planning (ERP) system in operations management.**"

Your participation in this deep interview is entirely voluntary, and all responses will be kept confidential. The deep interview will take about 20-25 minutes and the data collected will be used solely for research purposes and will be analyzed in aggregate form.

Please take your time to answer the following questions thoughtfully and accurately. Your input is highly valued and will greatly contribute to the success of this research project.

- ما هي اهم التحديات التي تواجه منظمة زوا خلال تنفيذها عمليات (المالية و سلاسل التوريد)
- ما هي العوامل التي دفعت منظمة زوا الى تطبيق نظام ERP؟
- ما هي الجوانب التي تعلق بتطبيق نظام ERP
- ما هي أهم إيجابيات تطبيق نظام ERP ؟
- ما هي أهم سلبيات تطبيق نظام ERP ؟
- فيما يخص ملائمة النظام لعمليات المنظمة. هل تعتقد أن النظام ملائم أم أن المنظمة بحاجة الى إعادة هيكلة عملياتها؟
- هل حضرت تدريب على نظام ERP وهل كان هذا التدريب كافياً؟
- هل لديك أي تعليقات او مقترحات إضافية؟

- What are the most important challenges facing ZOA during its implementation of operations (financial and supply chains)
- What are the factors that prompted ZOA to implement the ERP system?
- What are the aspects related to the implementation of the ERP system?
- What are the most important advantages of implementing an ERP system?

- What are the most important disadvantages of implementing an ERP system?
- Regarding the suitability of the system to the organization's operations. Do you think the system is adequate or does the organization need to restructure its operations?
- Did you attend training on the ERP system and was this training sufficient?
- Do you have any additional comments or suggestions?