

## دور نظام تخطيط موارد المشروع في رفع كفاءة العمليات

### والمزايا التنافسية لمنشآت الأعمال

(دراسة ميدانية)

د. أدهم محمد متراب جاد السيد\*

#### المستخلص:

تناول البحث نظام تخطيط موارد المشروع من حيث أهميته بالنسبة لإدارة المنشأة، حيث يسهل على المنشآت أداء مهامها اليومية واتخاذ قراراتها الإدارية المهمة، كما يمكن الاعتماد عليه لحل مشكلاتها. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن استخدام النظم التقليدية في إدارة الأنشطة ومعالجة المعاملات المختلفة غير كافي لضمان تحسين جودة المخرجات ونمو المنظمات و تجاوزها مع المتغيرات في البيئة التنافسية الحالية. تكمن أهمية الدراسة في أن هذا النظام يعتبر الأكثر تعبيراً عن المؤسسة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في معالجة مختلف عملياتها.

هدف البحث لتحقيق عدة أهداف، أهمها التعرف على إمكانية نظام تخطيط موارد المشروع في تحسين وتطوير العمليات التشغيلية وكفاءة العمليات والمزايا التنافسية.

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي: من خلال أسلوب دراسة الحالة لمعرفة أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع ودوره في رفع كفاءة العمليات والمزايا التنافسية التي تعود على المنشآت. توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها، يعتبر نظام تخطيط موارد المشروع من النظم الحديثة التي تساعد إدارة المنشأة في تحديد أولوياتها، وكذلك أن استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية درجة التنافسية في المنشآت. كما قدم البحث عدة توصيات

\* رئيس قسم المحاسبة - جامعة القرآن الكريم.

منها، أن تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع يحتاج المعرفة التامة بكافة جوانبه لذا على المنشآت التأكد من أن البيئة الداخلية للمنشأة مناسبة لتطبيقه. إن تحديد أهداف وغايات واضحة من تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع مطلب مهم جداً لنجاحه.

### Abstract

The role of the Project Resource Planning System in raising the efficiency of operations and the competitive advantages of business enterprises: a field study

The research dealt with the Project Resource Planning System (PRPS) in terms of its importance to the management of the enterprise, where it is easy for enterprises to perform their daily tasks and to take important administrative decisions; this PRPS can as well as be reliable in solving entrepreneurial problems.

The study's problem was to investigate the insufficiency of using the traditional systems in managing activities and processing the various transactions with regard insurance of quality output improvement, organizational growth, and organizational adaptation to the changes in the current competitive environment. The importance of the study is that this system is the best example that expresses the institutionalism on which business organizations rely on when addressing their various operations.

The study aimed to achieve several objectives, of research, the most important of which is to identify the possibility of the PRPS to improve and develop the operational processes, assess the impact of applying the project resource planning system.

To achieve these objectives a descriptive analytical method was used; it is a case study to assess the impact of applying the project resource planning system and its role in raising the efficiency of operations and competitive advantages of enterprises.

Findings revealed several results, the most important of which is that the PRPS is considered one of the modern systems that help the management of the establishment to identify its priorities; in addition, application, competitive degree of this PRPS leads to an increase in the efficiency and effectiveness of the different operations in the establishments. Eventually, the study recommended that the implementation of the PRPS requires full knowledge of all its aspects; therefore, enterprises are required to ensure a compatible internal environment of their facilities for its application. Moreover, setting clear goals and objectives for implementing the PRPS is a very important requirement for its success.

## المقدمة:

تلاحقت في السنوات الأخيرة متغيرات متعددة في بيئة الأعمال الحديثة فكان لزاماً عليها أن تواكب تلك المتغيرات لتستخدم مواردها استخداماً أمثل، فظهرت العديد من النظم التي تستخدم لتؤدي العديد من المهام، منها نظام تخطيط موارد المشروع، فنظام تخطيط موارد المشروع هو نظام تقني يصمم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية مثل المحاسبة والموارد البشرية، كما يمكنه تبادل البيانات بين أجزائه المختلفة كذلك يمكن تصميمه على حسب رغبتك فيمكنك من اختيار الأجزاء التي تحتاجها فقط لإدارة المشروع دون أن تنفق أموالاً طائلة بلا جدوى، كما يمكنك من تحديد صلاحيات كل مستخدم للنظام وبذلك يوفر لك مستوى جديد من الأمان للمشروع، حيث يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسات نظام متطور من نظام تخطيط موارد التصنيع (MRP) فنظام ERP يربط بين الإدارة المالية والموارد والتصنيع وخدمة العملاء وإدارتي التسويق والمبيعات وبالتالي يمكن الاعتماد عليه لحل مشاكل منظمات الأعمال، لأنه لم يصمم لتنظيم كل أقسام المؤسسة بفاعلية وكفاءة فقط بل لمساعدة أيضاً في إيجاد الحلول المناسبة لمشاكلاتها، وذلك لضمان سلاسة عملية الإنتاج والعمليات المختلفة كما أنه يعتبر أداة سهلة الاستخدام حيث يسهل على المنشآت أداء مهامها اليومية واتخاذ قراراتها الإدارية المهمة، كما يمتاز بسهولة الاستخدام وذلك لكافة إجراءات العملية.

## أسباب اختيار الموضوع:

أهم أسباب اختيار هذا الموضوع البحثي تتمثل فيما يلي:

1. تبين درجة أهمية نظام تخطيط موارد المشروع بالنسبة لمنشآت الأعمال وما يمكنه تقديمه لها في العديد من الجوانب المهمة.

2. الاعتماد على النظم التقليدية في إدارة وتشغيل العمليات في الأنشطة المختلفة لا يساعد منشآت الأعمال في رفع كفاءة العمليات وبالتالي لا يوفر درجة تنافسية تجعل المنشأة في مصاف مثيلاتها.

#### مشكلة البحث:

إن الاعتماد على النظم التقليدية في إدارة الأنشطة ومعالجة المعاملات المختلفة غير كافٍ لضمان تحسين جودة المخرجات ونمو المنظمات وتجاوبها مع المتغيرات في البيئة التنافسية الحالية، فقد يؤدي إلى تضليل الإدارة بما تحقق من أهداف، ثم تكتشف في النهاية أنها عديمة الفائدة وتؤدي إلى خروج المنظمة من السوق، تتمثل مشكلة البحث في معرفة ما هو دور نظام تخطيط موارد المشروع في تطوير أداء المنظمات وفي تحسن أدائها ورفع درجة التنافسية لديها.

#### أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في أنه يقدم نظام يعتبر الأكثر تعبيراً عن المؤسسة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في معالجة مختلف عملياتها وكذلك توفير معلومات ذات قيمة في المكتبات للدارسين.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث بصورة أساسية إلى التعرف على إمكانية نظام تخطيط موارد المشروع في تحسين العمليات التشغيلية والعمليات المختلفة لمنظمات الأعمال من خلال تصميم النماذج التطبيقية في منظمات الأعمال الإقليمية والعالمية.

#### فروض البحث:

يحاول البحث اختبار الفرضيات التالية:

1. استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يؤدي إلى زيادة فعالية منظمات الأعمال.
2. استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية العمليات المختلفة في المنشآت.

3. يزيد استخدام نظام تخطيط موارد المشروع من القدرة التشغيلية للمنظمات و بالتالي يساعد في تطوير الأداء ويزيد درجة التنافسية لمنشآت الأعمال.

### مناهج البحث:

يستخدم البحث المناهج الآتية:

- 1- المنهج التاريخي: وذلك من خلال دراسة التطور التاريخي لنظام تخطيط موارد المشروع، و الدراسات السابقة من خلال العرض و التحليل.
- 2- المنهج الاستنباطي: سيتم استخدامه في صياغة المشكلة وصياغة الفرضيات.
- 3- المنهج الاستقرائي: وذلك لاختبار فروض البحث.
- 4- المنهج الوصفي التحليلي: يتم استخدامه في الدراسة الميدانية لتحليل البيانات.

### الدراسات السابقة:

هنالك بعض الدراسات التي تناولت نظام تخطيط موارد المشروع من حيث الجوانب الإدارية وكذلك الاقتصادية ومنها ما تناول الآثار المالية المترتبة عن تطبيق هذا النظام، ولكنها لم تتناول الجوانب المحاسبية والعمليات التشغيلية مما يؤدي إلى تضليل الإدارة ويجعلها غير قادرة على تحقق أهدافها، لذا في هذا البحث سأتناول دور نظام تخطيط موارد المشروع في تطوير أداء المنظمات وفي تحسين أدائها ورفع درجة التنافسية لديها.

### هيكل البحث:

يشتمل هذا البحث على مقدمة، وثلاثة مباحث وخاتمة:

**المبحث الأول:** مفهوم ومراحل تطور نظام تخطيط موارد المشروع.

**المبحث الثاني:** مفهوم وخصائص وأبعاد الميزة التنافسية وعلاقتها بنظام تخطيط

موارد المشروع.

**المبحث الثالث:** الدراسة الميدانية.

**الخاتمة:** النتائج والتوصيات.

## المبحث الأول

### مفهوم ومراحل تطور نظام تخطيط موارد المشروع

#### تمهيد:

نتيجة للتغيرات الجذرية التي حدثت في بيئة الأعمال من منافسة دولية حادة وتطورات تكنولوجية متلاحقة أصبحت معظمها تعتمد على نظم المعلومات الإلكترونية لإدارة نشاطها ومعالجة معاملاتها المختلفة؛ احتاجت المنشآت لتطوير نظم تخطيط موارد المشروعات.

#### أولاً: مفهوم نظام تخطيط موارد المشروع:

تعددت تعريفات نظام تخطيط موارد المشروع تبعاً لطبيعة تعدد الباحثين ورؤاهم وأهدافهم ومن هذه التعريفات: أنه مجموعة حزمة البرمجيات التي تمكن المنشآت من الجمع بين وحدات الأعمال المختلفة في مجالات الشركة المختلفة كالبيعات، الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية؛ مما يؤدي إلى خلق منظمة متكاملة تعمل على تحسين عملية تدفق المعلومات عبر مستويات المنشأة المختلفة<sup>(1)</sup>. ونظام تخطيط موارد المشروع هو: "نظام معلومات صمم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام عمليات الأعمال، مثل العمليات المحاسبية، والإنتاج والمشتريات وغيرها، ويعتمد بشكل أساسي على قاعدة بيانات مشتركة وتصميم برامجي خاص، فقاعدة البيانات المشتركة تسمح لأقسام العمل بتخزين واسترجاع المعلومات في فترة النشاط، أما التصميم البرمجي فمنتج لإدارة العمل واختيار النماذج اللازمة وترتيبها وربطها بنماذج الموردين وإضافة نماذج جديدة خاصة لتحسين الأداء"<sup>(2)</sup>.

(1) ناصر نور الدين، المحاسبة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2014م، ص 13.

(2) علي عبدالقادر ذنبيان، بسال خالد الشناق، أثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعية الأردنية، عمان، العدد الرابع، 2002م، ص 671.

كما يُقصد بنظام تخطيط موارد المشروع: "عبارة عن نظام معلومات يتكون من مجموعة من البرامج التي تشمل عدة وحدات تشترك في قاعدة بيانات مركزية، وأنه يُساعد على (اتمته) ودمج المعلومات والممارسات داخل المنظمة، ويوفر الدعم للأنشطة التنظيمية مثل المبيعات، التصنيع، التمويل، المحاسبة، والموارد البشرية، وعلاوة على ذلك فإنه يتيح الوصول إلى المعلومات عن البيئة في الوقت المناسب"<sup>(1)</sup>. إن نظم تخطيط موارد المشروع هي: "نظم معلومات متكاملة على مستوى الشركة ترتبط جميعها بقاعدة بيانات مركزية تخدم كل التطبيقات بالشركة، وهذه القاعدة تجمع وتخزن البيانات داخل الشركة وفي وقت حقيقي وتشمل التطبيقات المالية والمحاسبية، التصنيع، الموارد البشرية، سلسلة التوريد، العملاء مما يحقق تكامل المعلومات لخدمة احتياجات الوظائف المختلفة بالشركة"<sup>(2)</sup>.

مما سبق من تعريفات يستنتج الباحث الآتي:

1. أن نظم تخطيط المشروع لديها القدرة للتخطيط لكافة الوظائف والأنشطة بالمنشأة.
2. أن لها فاعلية وتأثير في صنع القرار مما يعكس درجة تكامل المعلومات.
3. تهدف إلى الربط بين المعالجة الفعالة للمعاملات والتخطيط الإستراتيجي بالمنشأة.

(1) محمد علي وهادات، تقييم أثر نظم تخطيط موارد المشروع على المحاسبة الإدارية المحاسب الإداري في منشآت الأعمال المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الرابع، 2012م، ص282.

(2) ناجي محمد لوزي خشبة وآخرون، تقييم مدى توافر دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة، المجلة المصرية للدارسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2014م، ص284.

4. يخلق قيمة اقتصادية مضافة للمنشأة عدا طريق زيادة كفاءة العمليات ومن ثم خلق مزايا تنافسية.

مما سبق يعرف الباحث نظام تخطيط المشروع بأنه: "مجموعة برامج نمطية تعمل على تكامل عمليات المنشأة الرئيسية، ويساعد على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنشأة".

#### ثانياً: نشأة وتطور نظام تخطيط موارد المشروع:

ظهر نظام تخطيط موارد المشروع في أوائل التسعينات كامتداد طبيعي لنظامي تخطيط احتياجات المواد الخام ونظام تخطيط موارد التصنيع، واستطاعت شركة (I B M) في أواخر الستينات بالتعاون مع شركة إنشاءات أن تقدم أول برنامج يمكن الاعتماد عليه في حساب الحجم الاقتصادي للطلبين ونقطة إعادة الشراء، وقد عُرف بنظام الاحتياجات من المواد الخام وأصبح أداة فعالة في البيئة التنافسية القائمة على أساس التكاليف في الستينات أو النشاط التسويقي في السبعينيات، حيث تم في ذلك تكامل وظيفة توقع حجم المبيعات مع وظيفة الإنتاج ورقابة الأرصدة الخاصة بالاحتياجات من المواد الخام، وأصبح أداة رئيسية في إدارة الإنتاج والرقابة، وشهد منتصف السبعينات ميلاد الشركات التي أصبحت فيما بعد الموردين الأساسيين لنظام تخطيط موارد المشروع<sup>(1)</sup>.

فرضت التطورات المتلاحقة في المكونات المادية (Hard ware) والمكونات الإلكترونية (Soft ware) التعاون على تطبيقات تخطيط الاحتياجات من المواد الخام خاصة مع انخفاض أسعار الحاسبات الآلية وإمكانية الجمع بين وظائف مختلفة من خلال قاعدة بيانات مركزية، وفي ظل العمل في بيئة تنافسية قائمة على الجودة

(1) أحمد أبو الحسن فارس محمد، تقييم الآثار المالية لنظام تخطيط موارد المشروع في وحدات الرعاية الصحية المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2015م، ص 6.

استطاع التطبيق الجديد أن يخلق حلقة مغلقة خاصة بجداول الإنتاج وتعزيز إعداد التقارير الخاصة بأرضية العمل وربط تواريخ استحقاقات الاحتياجات الخاصة بجداول الإنتاج مع وظيفة الشراء، بالإضافة إلى إعداد تقارير مفصلة للتكاليف.

مرّ نظام تخطيط موارد المشروع بثلاثة مراحل هي<sup>(1)</sup>:

**المرحلة الأولى:** وهي نظام تخطيط موارد المشروع التقليدي (فترة التسعينات من القرن الماضي).

تم التركيز فيها على تخطيط المواد الخام، التعامل مع أوامر العملاء، التوزيع، المحاسبة والرقابة على المستوى التشغيلي.

**المرحلة الثانية:** وهي نظام تخطيط موارد المشروع الموسع (من 2000م حتى 2004م) إذ اتسع النظام ليشمل التعامل مع جدولة الإنتاج، التنبؤ وتخطيط الطاقة، التجارة الإلكترونية والخدمات اللوجستية.

**المرحلة الثالثة:** (من 2005م وحتى الآن). حيث تم التركيز على تقديم حلول مبتكرة ومتقدمة تغطي إدارة المشروعات وإدارة المعرفة وسلاسل التوريد والعلاقات مع العملاء وإدارة الموارد البشرية.

**ثالثاً: أهمية نظام تخطيط موارد المشروع:**

ترجع أهمية تطبيق المنشآت لنظام تخطيط موارد المشروع إلى أن هذه النظم تعتبر أكثر تطوراً، وتحقق قدرًا كبيراً من الاقتصاد والكفاءة والفاعلية من خلال تقليل التكرار والبطء في إدارة الأعمال، وكذلك تحقيق وفر في التكاليف التشغيلية عن طريق تخفيض الأخطاء والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنشأة، وتخفيض وفر

(1) ياسر سعيد قنديل، تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، 2014م، ص243.

زمن إنجاز العمليات، وهناك العديد من الدوافع التي تؤدي إلى أهمية قيام المنشآت بتطبيق نظام تخطيط المشروع من أهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:

1. استبدال النظم غير المرتبطة بالمنشأة بنظام يربط جميع وظائف المنشأة بعضها ببعض.
2. تطوير النظم بالمنشأة لتعمل كوحدة واحدة وتمكن من الوصول إلى المعلومات بسهولة ويُسر.
3. توفير نظم تساعد على التطور المستقبلي.
4. تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة كفاءة العملية التشغيلية.
5. ترشيد عملية صنع القرار عن طريق توفير المعلومة المفيدة.
6. التوجه نحو العولمة والتجارة الإلكترونية.
7. زيادة القدرة التنافسية للمنشأة.

في ضوء هذه الأهمية يبرز تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع وتأثيراته في المنشآت وطريقة أدائها لأعمالها، الأمر الذي أدى إلى انتشار تلك النظم بسرعة وحرصت الكثير من المنشآت على تطبيقها حسب رؤيتها.

#### رابعاً: أهداف نظام تخطيط موارد المشروع:

تقوم المنظمات المتخصصة في صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات بإنتاج برامج نظم تخطيط موارد المشروع وتعميمها في نماذج متعددة وتشمل هذه النماذج المحاسبة، الموارد البشرية، الإنتاج، الإمداد والمخزون، وغيرها ويتخصص كل نموذج في مرحلة معينة من مراحل أعمال المشروع حيث يتم استخدام قاعدة بيانات واحدة مشتركة، وتوسع نظم تخطيط موارد المشروع إلى تحقيق العديد من الأهداف منها<sup>(2)</sup>:

(1) أحمد زكريا زكي عصيمي، مرجع سابق، ص 509.

(2) وليد أحمد محمد علي، أثر التكامل محاسبة استهلاك الموارد ونظام تخطط موارد المشروع دعم إدارة التكلفة، مجلة المحاسبة والمراجعة، اتحاد الجامعات العربية، جامعة بني سويف، العدد الأول، 2014م، ص 273.

1. التكامل بين جميع الوظائف خلال مرحلة تشغيل العمليات داخل المنشأة وتشمل استيفاء الأوامر وإدارة الموارد والتخطيط والإشراف على الإنتاج وتخطيط الموارد البشرية.
2. تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصال بين مختلف الوظائف وبالتالي مقابلة احتياجات العاملين والعملاء.
3. دعم عملية اتخاذ القرارات وخفض الدورة المالية والمحاسبية والحصول على المعلومات الدقيقة والفورية عن جميع أنشطة المنظمة.
4. تسهيل عمليات التجارة الإلكترونية وتحقيق المرونة والسرعة في استجابة وتكيف المنظمة مع الظروف والمتغيرات الخارجية.
5. مواكبة التقدم التكنولوجي ومواجهة المنافسين الذين سبق لهم تطبيق هذه النظم المتقدمة.

مما سبق يرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المشروع يهدف للوصول إلى مجموعة النتائج المرجوة من خلال تطبيق هذا النظام وذلك من خلال وضع الخطة اللازمة لعملية التطبيق والتي يجب أن تتسم بالوضوح بالإضافة إلى قابليتها للتنفيذ وفقاً لموارد المنظمة المتاحة.

#### خامساً: دوافع تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع:

على الرغم من وجود العديد من الدوافع لتطبيق نظم تخطيط موارد المشروع إلا أن دوافع التطبيق يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من الدوافع كما يلي:<sup>(1)</sup>

1. الدوافع الفنية: وتتمثل الدوافع الفنية في الآتي:
  - أ. تخفيض تكاليف صيانة النظم والإدخال المتكرر للبيانات.
  - ب. تخفيض أخطاء البيانات وتكاليف صيانة الحاسبات.

(1) ياسر سعيد قنديل، مرجع سابق، ص245

ج. إحداث تكامل بين تطبيقات الوظائف وإحلال نظام متكامل محل النظم المتقدمة داخل المنشأة.

2. الدوافع المرتبطة بالأعمال: تتمثل هذه الدوافع في الآتي:

أ. تمكين الشركة من التوسع وتحقيق نمو النشاط وتحسين كفاءة العمليات.

ب. تخفيض النفقات التشغيلية والإدارية وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

ج. التخلص من التأخير والأخطاء في تنفيذ أوامر العملاء.

د. تحسين التعاون بين العاملين في المنشأة.

لما سبق يرى الباحث أن هناك دافعاً آخر هو من ضمن الدوافع الفنية في التطبيق لنظم تخطيط موارد المشروع حيث تعتبر نظاماً آمنة ومختبرة مما يجعل المنشأة تتوافق مع معايير الأمان وبالتالي توفر معلومات آمنة يمكن الاعتماد عليها. يحتوي نظام تخطيط موارد المشروع على سلسلة من التطبيقات لنماذج يمكن أن تكون منفردة أو على شكل مجموعة وتكون النماذج متكاملة حيث تستخدم قاعدة بيانات عامة وأنظمة معالجة تتحد عبر الوظائف، فالعمليات في النموذج متوفرة في النماذج الأخرى وفي المواقع المالية لتساعد إدارة المؤسسة، مواقع التصنيع الموردين مكاتب المبيعات:

تشتمل وحدة المالية والمحاسبة على المحاسبة المالية وإدارة الاستثمار وضبط التكلفة وإدارة التخزين وإدارة الأصول وضبط المؤسسة وتتضمن كذلك مراكز الكلفة ومراكز الربح والتكاليف المرتبطة بالنشاط والميزانية والميزانية الرأسمالية والتحليل الربحية، هذا بالإضافة إلى معايير أداء الشركة وتزود وحدة المالية معطيات مالية مستمرة والتي يتم تحديثها في الوقت المحدد التي تربط نتائج العمليات والتأثيرات المالية لتلك النتائج.

تم إنشاء وحدة الإنتاج وإدارة الخامات وذلك للتعامل مع جميع أنواع عمليات التصنيع والصنع حسب الطلب والتجميع حسب الطلب والتجميع حسب الطلب بشكل

دوري ومنظم، وترتبط هذه الوحدة قسم المبيعات والتوزيع وإدارة الخدمات وقسم تخطيط الإنتاج والتأثيرات المالية في الوقت المحدد وتم تعديل المخزون بشكل فوري والتخطيط للموارد يتم إنجازه على أساس دوري، كما تعطي إدارة الموارد البشرية جمع واجبات إدارة طاقم الموظفين ومتضمنة التخطيط لقوة العمل وبرنامج الموظف والتطوير والتدريب والفوائد والرواتب وتعويضات نفقات السفر وطلبات التوظيف ووصف الوظائف والهيكل التنظيمية<sup>(1)</sup>.

هنالك العديد من التطبيقات يمكن لنظام تخطيط موارد المشروع

استخدامها، تمكنه من التعامل مع كافة مكونات المشروع منها ما يلي:

### 1. إدارة العلاقة مع الزبون (CRM):

إن برنامج إدارة العلاقة مع الزبون يخطط وينفذ الإجراءات التي لها علاقة مباشرة مع الزبون مثل التسويق والمبيعات والإيفاء بالطلبات والخدمات الممتازة. حيث يغير هذا البرنامج التركيز والاهتمام من إدارة المنتجات إلى إدارة الزبائن، كذلك يدير هذا النظام (CRM) الكثير من الإجراءات مثل المعلومات التنبؤية ونبذة عن الزبائن وقوة العمل وتعديلات الحملات الإعلانية لتتواءم مع البيع عبر البريد والصفقات الخاصة، بالإضافة إلى جمع وتحليل معطيات الزبائن، دعماً لمتخذي القرار في مجال الطلب المستقبلي وما تعلق بكافة خدمات الزبائن، وذلك للتأكيد على تحقيق الطلبات بشكل دقيق وسريع.

### 2. إدارة سلسلة التوريد:

يتضمن برنامج **SCM** التخطيط لسلسلة التوريد وتنفيذ سلسلة التوريد وإدارة العلامة مع المزودين كما يشمل التخطيط على تصميم شبكة سلسلة التوريد وتخطيط الطلب والتخطيط التعاوني الإنتاجي، أما التنفيذ فيشتمل على الإشباع والتصنيع

(1) أحمد محمد عبدالعال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار اليازوري، 2008م، ص169.

والتوصيل. وتتعامل إدارة العلاقات مع جميع التداخلات مع المزودين من اعتماد المزود إلى ضبط الجودة والعقود والاتفاقيات.

### 3. التجارة التعاونية للمنتجات (CPU):

دخلت مادة جديدة إلى برنامج تطبيقات الأعمال وهي التجارة التعاونية، فهي تعني بتصميم المنتجات وجميع مدخلاتها والموصفات التي تتميز بها.

سادساً: مكونات نظام تخطيط موارد المشروع:

تتكون نظم تخطيط موارد المشروع من مجموعة من التطبيقات، وحزم البرامج، وكل تطبيق مسؤول عن وظيفة معينة داخل الشركة، ويمكن للشركة شراء تلك التطبيقات بصورة كاملة أو يمكن شراؤها بصورة منفردة، ثم تقوم بتجميعها معاً حسب احتياجاتها. وتستند هذه النظم بصورة أساسية إلى مجموعة من التطبيقات الرئيسية التي تتعلق بالجوانب المالية، والتصنيع والتوريد والمخزون، وإدارة الموارد البشرية، والمبيعات والتسويق، بالإضافة إلى تطبيقات أخرى خاصة بالتقارير وخدمة ما بعد البيع، وتقوم هذه التطبيقات بمشاركة وتحويل المعلومات بصورة حرة من خلال قاعدة بيانات مركزية، وهو ما يحقق التكامل التام بين الوظائف المختلفة. ويحتوي كل تطبيق رئيس على مجموعة من التطبيقات الفرعية، حيث يتضمن التطبيق المالي تطبيقات فرعية خاصة بحسابات المتحصلات والمدفوعات، والمحاسبة عن الأصول، وإدارة النقدية، والإسناد العام، والمحاسبة عن تكلفة المنتجات، وتحليل الربحية، والموازنات. كما يتضمن تطبيق التصنيع والتوريد والمخزون تطبيقات فرعية خاصة بتخطيط وجدولة الإنتاج، وتخطيط احتياجات المواد، والتصميم من خلال الحاسب، والتصنيع من خلال الحاسب، والشحن وتقييم الموردين، والمشتريات، وإدارة الجودة. ويتضمن تطبيق الموارد البشرية تطبيقات فرعية متعلقة بسجلات العاملين، والأجور، والمسار الوظيفي للعاملين، كما يتضمن تطبيق المبيعات والتسويق تطبيقات فرعية

خاصة بتخطيط المبيعات، العقود، بحوث التسويق، خدمة ما بعد البيع، والتنبؤ بالمبيعات<sup>(1)</sup>.

### سابعاً: مقومات نجاح نظام تخطيط موارد المشروع:

على الرغم من الانتشار الواسع لنظم تخطيط موارد المشروع بين منشآت الأعمال التي تنتهي لصناعات مختلفة إلا أن التحديات المرتبطة بتلك النظم قبل وأثناء التنفيذ تظل مصدر قلق، إذ أن نسبة ضئيلة من منشآت الأعمال هي التي تنجح في الاستفادة بشكل كامل من تنفيذ نظم تخطيط موارد المشروع، وأن هناك فجوة بين عوامل نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع والمنافع الناتجة عن تطبيقها وتشتمل هذه المنافع في(2):

1. ملائمة نظام تخطيط موارد المشروع للعوامل البيئية بالمنشأة واحتياجاتها قبل البدء في تنفيذ النظام.
2. توفر الثقة في المحيط الداخلي في المنشأة بالإضافة إلى توفرها بين المنظمة والمنظمات المصنعة لبرمجيات، وذلك بهدف مقاومة التغيير وتوفير الرغبة في التدريب على النظم الجديدة.
3. القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية لنظم تخطيط الموارد قبل تنفيذها وذلك بهدف قياس التكاليف والمنافع المتوقعة الملموسة وغير الملموسة، وتقييم صافي العائد للحصول عليها بنتيجة لتطبيق هذه النظم.
4. وجود إدارة مؤهلة على إدارة وتنفيذ مشروع تطبيق مدخل نظام تخطيط موارد المشروع.

(1) ناهد نور الدين، المحاسبة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، تصميم إدارة قواعد البيانات، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2014م، ص68.  
(2) وليد أحمد محمد علي، مرجع سابق، ص274.

كما تشتمل مقومات نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة على<sup>(1)</sup>:

1. فريق العمل في المشروع وتركيبه أعضائه: إذ يجب أن يكون فريق العمل في المشروع من أفضل العاملين في الشركة من جميع التخصصات ممن يدركون الاحتياجات الواجب إنجازها لدعم عمليات الشركة الأساسية.
2. دعم الإدارة العليا: إذ تعمل الإدارة العليا على توفير الموارد والأفراد المؤهلين مع إعطائهم القدر المناسب من الوقت لإنجاز العمل.
3. خطة ورؤية المشروع: وجود خطة ورؤية واضحة للمشروع تستخدم كأساس لتوجيه المشروع طوال مراحل تنفيذه.
4. إدارة المشروع: وهو فريق العمل المسؤول عن تسيير المشروع ومتابعة العمل ونجاحه، وتحديد المشاركة المطلوبة من وحدات الأعمال، وتحديد طبيعة ومقدار إعادة الهندسة لعمليات المشروع، وتخطيط المهام وتقدير الجهود المطلوبة.
5. رجل المشروع: وهو مدير يتحمل مسؤولية المشروع ويجب أن يكون في مستوى عال من الإدارة ويكون له الرؤية الصحيحة اللازمة بقيادة التحول للنظام، ولديه القدرة على وضع الأهداف وحل المشكلات.
6. العمل المناسب والنظم القائمة: تتمثل أهمية هذا العامل في الوصف والتحديد الدقيق للنظم القائمة وعملياتها ومخرجاتها، وهيكلها وثقافتها والتكنولوجيا المستخدمة، وهو من العوامل الحاسمة في تحديد قدر التغيير المطلوب في النظام القائم.
7. تغيير برامج وثقافة الإدارة: يشير هذا العامل إلى ضرورة تغيير ثقافة وهيكل المنشأة لكي يتكيف مع النظام الجديد وبما يفتح المجال لقبول التكنولوجيا الجديدة.

(1) أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص380.

8. متابعة وتقييم الأداء: يجب أن تتم متابعة مدى التقدم في إنجاز المشروع وقياس الإنجازات التي تم تحقيقها ومقارنتها مع الخطة الموضوعة للتنفيذ. و لما سبق من مقومات نجاح نظام تخطيط موارد للمشروع يضيف الباحث ما يلي:

1. تحديد أهداف تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع.
2. توفير الدعم لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع.
3. تحديد الأسلوب المناسب لتطبيق النظام.

يتيح نظام تخطيط موارد المشروع إمكانية التكامل التام بين عمليات ووظائف المشروع وذلك لتقديم صورة عامة عن العمليات التشغيلية وذلك من خلال بناء تكنولوجي ومعلوماتي، ويعتبر التكامل هو الميزة الرئيسية لنظام تخطيط موارد المشروع، حيث يعمل هذا النظام بالأساس على تكامل بيانات المخزون مع كل من البيانات المالية وبيانات المبيعات وبيانات الموارد البشرية، مما يتيح لوحات الأعمال إمكانية تسعير منتجاتها وإعداد القوائم المالية، والإدارة الفعالة للموارد المتاحة لديها.

**أولاً: مراحل نظام تخطيط موارد المشروع:**

بعد التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف نظم تخطيط موارد المشروع أصبح من الضروري بيان المراحل اللازمة لتطبيق هذه النظم، ويمكن بيان تلك المراحل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

### 1. مرحلة التخطيط:

تشمل هذه المرحلة وضع الخطة الإستراتيجية لتطوير النظم الحالية وتطبيق نظم تخطيط المشروع، ثم تحديد مشروع التطوير للوفاء بمتطلبات الإدارة والعاملين، ثم الحصول على موافقة الإدارة العليا على مشروع التطوير، والبدء في تنفيذ المشروع

(1) أحمد زكريا عصيمي، مرجع سابق ، ص511.

الذي تمت الموافقة عليه من خلال تنظيم فريق العمل، مع مراعاة أنه إذا لم يتم التخطيط بشكل سليم قد تحدث بعض المشكلات.

## 2. مرحلة تكوين فريق العمل:

يعتبر فريق العمل من أهم مراحل تطبيق نظم تخطيط المشروع ، لأن ذلك يتطلب الاختيار للعنصر البشري المناسب، مع ضرورة التركيز على اختيار المنشأة لفريق العمل والذي يعتبر من أهم أسباب نجاح مشروع التطبيق أو فشله.

## 3. مرحلة اختيار نظام تخطيط موارد المشروع:

إن الاختيار بين نظم تخطيط موارد المشروع المتوفرة في السوق المحلي أو في السوق العالمي يعتبر من أكثر العمليات صعوبة نظراً لتوفر العديد من موردي هذه النظم.

## 4. وصف بدائل النظام:

في هذه المرحلة يتم وصف كل بديل مصمم طبقاً لخصائص معينة مرتبطة به من حيث المدخلات والتشغيل والمخرجات وقواعد البيانات وغيرها من مكونات النظام وبهدف وصف البدائل في توضيح الاختلافات الرئيسية بين هذه البدائل، مما يساعد على المقارنة بينها واختيار البديل الأفضل.

## 5. تصميم النظام:

إن الغاية الأساسية من تصميم النظام هي توفير معلومات مفيدة لمتخذي القرارات تساعدهم في ترشيح أحكامهم واتخاذ قرارات سليمة.

## 6. تنفيذ النظام ومتابعته وتقييمه:

تتطلب مرحلة التنفيذ تحديد الأنشطة اللازمة للتنفيذ وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة، ومتابعة التنفيذ بشكل مستمر واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

## 7. توثيق النظام:

لا بد أن تكون عملية توثيق النظام مصاحبة لكل خطوة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النظام، لذلك يتطلب التوثيق النهائي للنظام تجميع كل المستندات الخاصة بالنظام طوال مراحل التحليل والتصميم والتنفيذ وحفظها بصورة منظمة للرجوع إليها مستقبلاً عند الحاجة إليها.

مما سبق يرى الباحث أنه من الضروري الانتباه لتلك المراحل وأن يتم التأكد من أن عناصر النظام المختلفة من عنصر بشري وأجهزة وبرامج وقواعد بيانات وغيرها تعمل مع بعضها بالكفاءة الملموسة من خلال إجراء مجموعة من التجارب والاختبارات.

## ثانياً: خصائص نظام تخطيط موارد المشروع:

تتمثل الخصائص الرئيسية لنظم تخطيط موارد المشروع فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. تتضمن نظم تخطيط موارد المشروع مجموعة برامج جاهزة تشكل فيما بينها برنامج واحد متكامل يهدف إلى رفع كفاءة أداء جميع الوظائف بالمنشأة وبخاصة الإدارة المالية، وتسهيل التقرير المالي عن عمليات المنشأة وخفض مستويات المخزون.
2. تعتبر العمليات التجارية في ظل نظام تخطيط موارد المشروع جزءاً ضمن منظومة متكاملة من العمليات المتصلة ببعضها البعض والتي تشكل في مجموعها المنشأة كوحدة واحدة.

(1) آلاء حسيب عبدالهادي الجليلي، دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الإنتاجية، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبيعية، ببنينوى مجلة تنمية الرافدين، العدد 113، 2012م، ص 166.

3. تسمح أنظمة تخطيط موارد المشروع بهيكلية متكامل جميع وظائف المنشأة ومشاركتها في قواعد البيانات وإنتاج الحصول على معلومات التشغيل الفوري لنظم المعلومات.
  4. تعتمد نظم تخطيط موارد المشروع في نشأتها وتطورها على الاستفادة من الحاسبات الإلكترونية، سواء من ناحية المكونات المادية من أجهزة ومعدات أو مكونات غير مادية مثل البرامج.
  5. تسمح نظم تخطيط موارد المشروع بتصميم نظام معلومات متكامل يستبعد المصادر المتعددة للبيانات، ويمنع تكرار البيانات ويقدم معلومات دقيقة في الوقت الملائم.
  6. تتميز نظم تخطيط موارد المشروع بالتكامل والمرونة مقارنة بنظم المعلومات التقليدية بسبب ارتكاز البرامج على تكامل مكوناتها بما يسمح بالتوسع الوظيفي وتحقيق تكامل التداخل الوظيفي لكل المعلومات المتدفقة داخل المنشأة.
  7. تعتمد نظم المعلومات التقليدية على وجود نظام معلومات خاص بكل وظيفة على حدة، ويعمل بمعزل عن باقي نظم المعلومات الخاصة بمختلف الوظائف داخل المنشأة.
  8. قدرة نظم تخطيط موارد المشروع التي تضم جميع وظائف وأقسام المنشأة في نظام حاسب واحد على خدمة الاحتياجات المختلفة والخاصة بكل قسم على حدة وبالتالي يستخدمها مهتمون ومستفيدون متعددون.
- كما تشمل خصائص نظم تخطيط موارد المشروع الآتي<sup>(1)</sup>:
1. نظام معلومات متكامل.
  2. نظام معلومات موجه بالعمليات.

(1) أحمد أبو الحسن فارس محمدين، مرجع سابق، ص8.

3. نظام معلومات قابل للتطوير
  4. نظام معلومات متعدد المستويات.
  5. نظام معلومات قابل للامتداد.
  6. نظام قادر على توفير معلومات تتصف بالجودة.
- مما سبق يرى الباحث أن من خصائص نظم تخطيط موارد المشروع تكامل الأعمال والتحليل والتخطيط للأفضل واستعمال التقانة الحديثة والمرونة، إذ ترتبط بوظائف الأعمال وكذلك إجراء التحديث في وقت إجراء التعاملات.
- كما يحقق نظام تخطيط موارد المشروع عددًا من المزايا المهمة للأحداث الاقتصادية ومن هذه المزايا ما يلي<sup>(1)</sup>:
1. يساعد على تقليل تكاليف العمليات في المنظمة من خلال قدرته على تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة فضلاً عن قدرته على تحديد العمليات الزائدة ونقاط الاختناق.
  2. تبسيط العمليات المختلفة وسير العمل من خلال قدرته على تحديد العمليات والزمن المتاح لإجراء تلك العمليات.
  3. القدرة على تبادل البيانات بين الوظائف المختلفة في المنظمة بسهولة، إذ يشتمل النظام على قاعدة بيانات واحدة تضم كل البيانات المتاحة عن كل الوظائف في المنظمة مما يسهل تبادل البيانات بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

(1) عامر عبداللطيف كاظم، عزام عبدالوهاب عبدالكريم، مدى استخدام نظام تخطيط موارد المشروع ونظام إدارة سلسلة التجهيز في الشركات العراقية، مجلة دراسات إدارية، بغداد، العدد 83، 2013م، ص 117.

4. تحسين مستويات الكفاءة والإنتاجية من خلال تقليل التكاليف، الوقت وبالتالي زيادة الإنتاجية بأقل التكاليف لاعتماده أفضل الطرق لاستخدام الموارد المتاحة.

5. يحقق تنبؤاً أفضل وتتبعاً أفضل للعمليات من خلال اعتماده على أنظمة متقدمة كأساس لعمله، إذ توفر الموارد الأولية والأجزاء الداخلة في العملية الإنتاجية في وقت ظهور الحاجة لها.

6. تقديم أفضل خدمة للعميل من خلال قدرته على تلبية الاحتياجات في وقت الحاجة وبجودة عالية، وبأقل تكلفة، من خلال تنسيقه للبيانات المتاحة عن الوظائف المختلفة للمنظمة.

ليس هناك تكاليف ثابتة مترتبة على استخدام المنشأة لنظام تخطيط موارد المشروع، لأن تلك التكاليف تختلف طبقاً لحجم الشركة وعدد المستثمرين للنظام<sup>(1)</sup>:  
مما سبق يرى الباحث أن نظم تخطيط موارد المشروع تحتوي على العديد من الأنظمة الحاسوبية المستخدمة كلاً في مجال عمله، وعلى منشآت الأعمال أن تدرس بشكل جيد كل التكاليف المحتمل ظهورها قبل البدء لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع.

#### ثالثاً: منافع نظام تخطيط موارد المشروع:

يترتب على التطبيق الناجح لنظام تخطيط موارد المشروع تحقيق المنشآت للعديد من المنافع نظراً للخصائص الوظيفية التي يتمتع بها النظام من حيث إمكانية الاعتماد عليه ووقت الاستجابة والمرونة، والتكامل وسهولة الوصول إلى المعلومات والتي تجعله نظاماً جيداً للمعلومات من حيث الأداء التقني بالإضافة إلى كونه نظاماً قادراً على توفير معلومات جيدة، ويترتب على ذلك تحقيق المنافع التالية<sup>(2)</sup>:

(1) المصدر السابق، ص 117.

(2) ناهد نورالدين، المحاسبة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 67.

1. منافع تشغيلية
  2. المنافع الإدارية3. منافع إستراتيجية
  4. منافع البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات5. المنافع التنظيمية:
- مما سبق يرى الباحث أن منافع نظام تخطيط موارد المشروع تتمثل في إتاحة المعلومات وجودتها وتكامل العمليات والوظائف المختلفة داخل المنشأة وتحسين الإنتاجية وتخفيض العمالة وزيادة الاستجابة للعملاء والمساعدة في زيادة ريادة المنشأة.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في كفاءة استخدام نظام تخطيط موارد المشروع:

هناك عدة عوامل تؤثر في كفاءة استخدام نظام تخطيط موارد المشروع ومن

أهم هذه العوامل ما يلي<sup>(1)</sup>:

1. العوامل البيئية أو الثقافة التنظيمية للمنشآت.
2. العوامل المرتبطة بالضغوط البيئية.
3. العوامل المرتبطة ببرامج نظام تخطيط موارد المشروع.
4. خصائص الفريق المسؤول عن تنفيذ النظام.
5. العوامل المرتبطة بالإدارة العليا.
6. عمليات التنفيذ لنظام تخطيط موارد المشروع.
7. خصائص مستخدمي النظام.

(1) عبيد محمود عبدالحليم، أثر بعض الخصائص التنظيمية على تطوير الأداء المحاسبي كمؤثر لنجاح تطبيق نظم ERP ، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، 2014م، ص112.

## المبحث الثاني

### مفهوم وخصائص وأبعاد الميزة التنافسية وعلاقتها بنظام تخطيط موارد المشروع

عندما تستخدم الشركات نظم تخطيط موارد المشروع لدوافع تكنولوجية تتكامل عمليات المشروع المختلفة بالاستناد إلى قاعدة بيانات مركزية، وتتحسن جودة المعلومات ويتم استبدال النظم القديمة بالنظام الجديد (PRPS) الذي يدعم نمو الشركة في المستقبل وهناك أيضاً الدوافع التشغيلية والتي تسببها النظم التقليدية من ارتفاع تكلفة تشغيلها وصيانتها إلى جانب تحسين والتطوير عمليات الشركة المختلفة إضافة إلى تخطيط عمليات الشركة مما يترتب عليه تخفيض زمن وحدة التسليم وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، ودعم إستراتيجيات الأعمال الحديثة وتوسيع نطاق أعمال الشركة على المستوى العالمي والمحلي مما يتيح لها فرص أمثل.

### أولاً: مفهوم التنافسية:

عرِّفت التنافسية بأنها الهدف أو الغاية التي توضح البدائل التنافسية للأنشطة وتجعلها في وضعيات ملائمة، كما تعد بمثابة الأداة لتطوير هذه الأنشطة وتسمح هذه التنافسية من المنظور الإستراتيجي بالتحكم في الوقت من أجل الاستغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها هذه الوضعية. (1)

(1) بن الدين أحمد، بوهنة كلثوم، واقع تطبيق المناولة الصناعية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المسؤولين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (القاهرة، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث، الجزء الأول، 2013م) ص 102.

تكوين رؤية مبتكرة للمستقبل وما يمكن أن يكون به من مجالات للعمل واكتشاف السبل للوصول إلى تلك الفرص واستثمار تلك المجالات من قبل المنافسين".(1)

وتعرف التنافسية أيضاً بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنشأة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية والمتمثلة في (العمل، رأس المال، التكنولوجيا).(2)

#### ثانياً: دوافع التنافسية:

هناك العديد من الدوافع التي تدفع المنشآت دفعاً نحو تحسين قدرتها التنافسية حتى تتمكن من مواجهة المنافسين والحفاظ على العملاء والاستمرار في السوق، ومن أهم هذه الدوافع ما يلي: (3)

1- العولمة: أي تعميم السوق العالمي من خلال تحرير التجارة الدولية وتحرير رأس المال عالمياً بمعنى أن يتحرك رأس المال عالمياً أي حيث الفرصة الاستثمارية

(1) على السلمي، التنافسية في نظام الأعمال الجديد (الإسكندرية، الجامعة العربية، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإدارة الإستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية، 1996م) ص 69.

(2) عبد الله عبد الله أحمد الطبال، استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، (القاهرة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2011م)، ص 45.

(3) رانيا محمد المنياوي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية (القاهرة، جامعة القاهرة، كلية التجارة رسالة ماجستير غير منشورة، 2012م)، ص 25-26

المريحة، وبالتالي تحول العالم الكبير إلى ما يشبه القرية لسهولة الاتصال والتجارة والعلومة ليست خيارًا بل هي واقع لا بد من مواجهته والتعامل معه فما من دولة أو منظمة اليوم تستطيع أن تتأى عن إعادة النظر بشكل ارتباطها بالاقتصاد العالمي.

2- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن دراسة، تصميم، تطوير، دعم وإدارة نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي، وخاصة برامج التطبيقات وأجهزة الحاسب الآلي وبالتالي فإن سرعة وسهولة الاتصالات إضافة إلى التطور الهائل في نظم تحليل المعلومات وإدارة البيانات يؤدي إلى النجاح في إدارة المنظمة بشكل أكثر فعالية، واتخاذ قرارات سليمة، واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات وتحسين العمليات الإنتاجية والإدارية ومن ثم تدعيم قدراتها التنافسية وتحسين موقفها بين المنافسين.

3- التجارة الإلكترونية: وهي عبارة عن تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالمنتجات من السلع والخدمات بواسطة شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة (تسويق وبيع وسداد بالبطاقات الائتمانية وخدمة عملاء) وممارسة الخدمات المالية وخدمات الطيران والنقل والشحن وغيرها عبر الإنترنت وهي تشمل العلاقات التجارية بين جهات الأعمال والمستهلك (التسوق الإلكتروني) بين مؤسسات الأعمال في (تحقيق تكاملية عمليات التوريد للمنتجات وأداء الخدمات) بين قطاعات حكومية والمستهلك (خدمات وبرامج الحكومة الإلكترونية) وبين قطاعات حكومية ومؤسسات الأعمال (المشتريات الحكومية الإلكترونية) وينعكس ذلك بشكل مباشر على المنافسة وإمكانيات المنافسين.

4- إدارة التغيير المتجه نحو إدارة التنافسية: أي التغيير في كيفية أداء المنظمات لأعمالها، اختيار الموارد البشرية التي تعمل بها وتوظيف رأسمالها في الاستثمارات التي تحقق أعلى عائد ممكن لتتمكن من الانفتاح على السوق العالمي والتعامل مع منظمات أكثر تطورًا من المنظور الإداري.

ثالثاً: مبادئ التنافسية:

من المبادئ الفعالية للتنافسية ما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- أن المستقبل ليس امتداداً آلياً للماضي بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفاً عما سبقه من مراحل.
- 2- إن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة وليس مجرد التنارع على أجزاء من السوق القائمة.
- 3- إن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جهات التنافس فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلعة أو انخفاض سعرها ولكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ للأسواق بإرضاء العملاء.
- 4- تعتمد المنافسة على العمل المترابط للمنشأة كلها وليس فقط للقطاعات المهمة بالتسويق إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المنشأة جميعاً.
- 5- إن التوصل إلى ميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى استمرار المنظمة ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين.
- 6- إن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعنى أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد.

<sup>(1)</sup> بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009م) ص 240-241.

7- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.

8- التنافسية الجديدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة واستنتاج ما بها من فرص ومهددات وتقدير الموقف النسبي للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الإستراتيجي من أجل سد الفجوة التي تفصل المنظمة عن منافسيها وتحديد القدرات التنافسية الواجب تميمتها واستثمارها لتحقيق التفوق التنافسي ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين.

9- تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً: خصائص الميزة التنافسية:

تهتم المنشآت الكبيرة على التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تفاديها أو محاكاة ما تستند إليه وإذا ما أرادت المنشأة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية فيجب عليها تبني إستراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي:<sup>(2)</sup>

1- إنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة.

<sup>(1)</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 241.

<sup>(2)</sup> أيمن على عمر، تقييم أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنافسية الشركات الصناعية المصرية، (القاهرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 27 العدد الأول 2013م) ص 132.

- 2- إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنشأة على المنشآت المنافسة.
- 3- إنها تتبع من داخل المنشأة وتحقق قيمة لها.
- 4- إنها تتعكس في كفاءة أداء المنشأة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- 5- أنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنشأة من منتجات (سلع وخدمات) وتحفزهم للشراء منها.
- 6- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.

#### خامساً: مراحل تطور الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بعدة مراحل للنمو تتوقف على ما يتوافر من محددات وتختلف كل مرحلة في خصائصها وفي دور الدولة فيها عن الأخرى، غير أنه ليس من الضروري أن تمر بجميع هذه المراحل وبنفس ترتيبها وتتمثل ثلاث المراحل الأولى بفترات الارتقاء المتصاعد للمزايا التنافسية أما المرحلة الرابعة فهي تشير على الانجراف أو الهبوط في النهاية.

وتقسم هذه المراحل إلى: (1)

- 1- مرحلة قيادة وسيطرة عناصر الإنتاج.
  - 2- مرحلة قيادة الاستثمار.
  - 3- مرحلة قيادة الابتكار.
  - 4- مرحلة قيادة الثروة.
- يرى الباحث أن الميزة التنافسية في تطورها مرت بعدة مراحل أهمها كان قيادة عنصر الإنتاج والإبداع والابتكار ويلاحظ أن كل مرحلة تعكس شكلاً مختلفاً للميزة التنافسية، كما وأنها تعكس مصادرها المتنوعة.

(1) يسرى فاروق داود، وسيم وجيه كسان، قياس الميزة التنافسية للسلع البيئية في التجارة الدولية (القاهرة، المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية، التنمية البشرية وآثارها على التنمية المستدامة، شرم الشيخ، 2007م) ص 21.

قد حددت قوى المنافسة كما يلي:

- 1- تهديدات الدخول الجديد للصناعة.
  - 2- تهديدات المنتجات البديلة.
  - 3- قوة المنافسة لدى الموردين.
  - 4- قوة المنافسة لدى المشترين.
- يستنتج الباحث من خلال الحثيات التي تعني بمجالات الميزة التنافسية أن المنشأة تستطيع تطوير مقدرتها التنافسية بالاستناد إلى مجالين هما: مجال الإنتاج والسوق ويقصد به مجموعة الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية الهامة في مجال الإنتاج، والسوق تشتمل على الطلب بكل خصائصه وأنواعه والتكنولوجيا وهيكل الإنتاج والسوق.

مجالات القدرات المميزة للمنشأة وهو المجال الذي يهتم به البحث ويقصد بالقدرات المميزة بأنها: جوانب القوة في المنشأة أو العمليات أي التمييز في المنظمة عن المنظمات الأخرى ويقصد بها أيضاً جوانب خاصة من الإنتاج تتفوق فيها المنشأة على المنافسين مثل (نوع الخدمة، ابتكار المنتج، نظام التوزيع) وبعضها بالموارد والمهارات التي تتميز بها المنشأة على المنافسين وهي في جميع الأحوال تعني الإمكانيات أو القدرات التي تتميز بها المنشأة أو أحد وظائفها الرئيسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

يرى الباحث أن الصناعة هي المجال الذي تكتسب أو تحسن فيه المنشأة مزاياها التنافسية وإن كل صناعة تشتمل على مجموعة من الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية التي تمنحها تفوقاً على الآخرين وبالتالي يتوجب على المنشآت التي تشخص تلك القوى وتبحث عن العوامل التي تسهم في تحديد تأثيراتها بقصد التركيز على المجالات التي يمكن أن تتنافس فيها المنشأة بنجاح استخدام نظام تخطيط موارد المشروع لما يتميز به من وظائف رئيسة تسهم في تحسين موقع المشروع أو المنشأة التنافسي.

### المبحث الثالث

#### الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحية الأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:  
أولاً- تصميم أداة الدراسة

تحقيقاً لهذا الهدف تم تصميم استمارة بهدف معرفة رأي أفراد العينة حول موضوع البحث (دور نظام تخطيط موارد المشروع في رفع كفاءة العمليات والمزايا التنافسية لمنشآت الأعمال). وتتكون الاستمارة من قسمين:  
القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة.

#### القسم الثاني:

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة. ويتكون هذا القسم من (30) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:  
المحور الأول: يقيس الفرضية الأولى: (استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يؤدي إلى زيادة فعالية منظمات الأعمال) (ويتكون من 10 عبارات).

المحور الثاني: يقيس الفرضية الثانية: (استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية العمليات المختلفة في المنشآت) (ويتكون من 10 عبارات).

المحور الثالث: يقيس الفرضية الثالثة: (يزيد استخدام نظام تخطيط موارد المشروع من القدرة التشغيلية للمنظمات و بالتالي يساعد في تطوير الأداء ويزيد درجة التنافسية لمنشآت الأعمال) (ويتكون من 10 عبارات).

### ثانياً - مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي أعطيت له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لاأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة يصبح على النحو التالي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5)/$   $3 = (5/15) = 0.5$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

### اختبار الصدق:

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لِمَا وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} =$$

وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة

جدول رقم (3/1) نتائج اختبار الثبات والصدق لعبارات فروض الدراسة

| محاور الدراسة        | عدد العبارات | اختبار الثبات | اختبار الصدق |
|----------------------|--------------|---------------|--------------|
| محور الفرضية الأولى  | 10           | 0.820         | 0.905        |
| محور الفرضية الثانية | 10           | 0.804         | 0.896        |

مرتكزات الخطاب الأول للنبي صلى الله عليه وسلم أ.د. عبدالرحمن حسن محمد عثمان

|       |       |    |                      |
|-------|-------|----|----------------------|
| 0.848 | 0.719 | 10 | محور الفرضية الثالثة |
| 0.884 | 0.781 | 30 | إجمالي العبارات      |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2019

من الجدول (3/1) يبين الجدول أعلاه أن صدق عبارات الدراسة بلغ (0.88) وهذه النتيجة تشير إلى كفاءة الاستبانة وقدرتها بما هو مطلوب من نتائج صادقة وثابتة .  
ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين بشركة الفالح للحلول المتكاملة وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية القصدية) وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات محددة من أفراد معينين لديهم المعرفة بما هو مطلوب من مفردات المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (100) استبانة وتم استرجاع (61) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (61.0)%.

رابعاً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثم تفرغ البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for "Social Sciences" ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من:

### أ/اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب/معامل ألفا كرونباخ" (s Alpha'Cronbach). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

(2) // أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

### أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدي.

### ب/ الانحراف المعياري

لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

### (3) // اختبار (كاي تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم وهذا يعني (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة إيجابية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

### خامساً: تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

#### 1/ التوزيع التكراري النسبي لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية لإجابات أفراد العينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

#### 2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية.

#### 3 / اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات الدراسة وذلك من خلال اختبار الفروق بين الوسط الحسابي للعبارات ومقارنتها بالوسط الفرضي للدراسة (3).

#### سادساً: التوزيع التكراري لعبارات محاور الدراسة

وذلك من خلال تلخيص إجابات أفراد العينة على جميع محاور الدراسة في جداول توضح قيم ونسب كل عبارة على المقاس المستخدم لتوضيح أهم المميزات الأساسية لاتجاهات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة المختلفة.

وفيما يلي ملخص لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع محاور الدراسة

جدول رقم (3/2) ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفروض الدراسة

| النتيجة | مستوى المعنوية | قيمة كاي تربيع | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | محاور الدراسة        |
|---------|----------------|----------------|---------------|-----------------|---------|-------------------|----------------------|
| قبول    | 0.000          | 40.73          | عالية جداً    | 88.4            | 4.42    | 0.702             | محور الفرضية الأولى  |
| قبول    | 0.000          | 46.74          | عالية جداً    | 87.2            | 4.36    | 0.796             | محور الفرضية الثانية |
| قبول    | 0.000          | 41.97          | عالية جداً    | 90.0            | 4.50    | 0.659             | محور الفرضية الثالثة |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019 م.

يتضح من الجدول ما يلي:

الفرضية الأولى:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.42) بأهمية نسبية بلغت (88.4) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (40.73) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على إجمالي عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن الفرضية الأولى للدراسة (استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يؤدي إلى زيادة فعالية منظمات الأعمال) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

### الفرضية الثانية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.36) بأهمية نسبية بلغت (87.2) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (46.74) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على إجمالي عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن الفرضية الثانية للدراسة (استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية العمليات المختلفة في المنشآت) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية..

### الفرضية الثالثة:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.50) بأهمية نسبية بلغت (90.0) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (41.97) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على إجمالي عبارات الفرضية.

ومما تقدم نستنتج أن الفرضية الثالثة للدراسة (يزيد استخدام نظام تخطيط موارد المشروع من القدرة التشغيلية للمنظمات وبالتالي يساعد في تطوير الأداء ويزيد درجة التنافسية لمنشآت الأعمال) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

### الخاتمة

في خاتمة هذا البحث توصل الباحث من خلال العرض والدراسة الميدانية للعديد من النتائج والتوصيات، وهي كما يلي:  
**أولاً: النتائج:**

1. أن استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يسهم في دعم موقع المنشأة التنافسي في قطاع منشآت الأعمال.
2. يعتبر نظام تخطيط موارد المشروع من النظم الحديثة التي تساعد إدارة المنشأة في تحديد أولوياتها مما يوفر الجهد.
3. تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع يوفر أدوات تساعد في زيادة فعالية أداء منظمات الأعمال.
4. أن نظام تخطيط موارد المشروع يسهل على المنشآت أداء مهامها اليومية واتخاذ قراراتها الإدارية المهمة وزيادة فاعليتها.
5. أن استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يساعد منشآت الأعمال في حل الكثير من المشكلات المتعلقة بالموارد والتصنيع وخدمة العملاء.
6. أن تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع يزيد من القدرة التشغيلية والتنافسية للمنظمات وبالتالي يساعد في تطوير الأداء ويزيد درجة التنافسية لمنشآت الأعمال.
7. استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يوفر مستويات أمان متقدمة لمنشآت الأعمال.
8. يستند نظام تخطيط موارد المشروع على العديد من المبادئ منها التركيز على العميل، التصميم، فرص عمل متكاملة، سلسلة التوريد، وإدارة العلاقة مع الزبون.

9. يؤدي تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع إلى تحديد واكتشاف المجالات الحرجة التي تظهر في المنشأة والتي يظهر فيها الأداء غير مرضٍ مقارنة بالمنافسين في السوق.

#### ثانياً: التوصيات:

1. استخدام نظام تخطيط موارد المشروع يحتاج رؤية علمية مدروسة وواضحة.
2. المنشآت التي تستخدم وتطبق نظام تخطيط موارد المشروع لا بد لها من مواكبة التطورات التي تحدث من خلال تكنولوجيا المعلومات.
3. تدريب وتأهيل كوادر تستطيع استخدام نظام تخطيط موارد المشروع.
4. أن تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع يحتاج المعرفة التامة بكافة جوانبه لذا على المنشآت التأكد من أن البيئة الداخلية للمنشأة مناسبة لتطبيقه.
5. أن تحديد أهداف وغايات واضحة من تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع مطلب مهم جداً لنجاحه.
6. عند استخدام نظام تخطيط موارد المشروع من أجل المنافسة لا بد أن يتم التأكد من أن عناصر النظام المختلفة من عنصر بشري وأجهزة وبرامج وقواعد بيانات وغيرها تعمل مع بعضها بالكفاءة المطلوبة من خلال إجراء مجموعة من التجارب والاختبارات.

## المصادر والمراجع:

1. أحمد أبو الحسن فارس محمدين، تقييم الآثار المالية لنظام تخطيط موارد المشروع في وحدات الرعاية الصحية المصرية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2015م.
2. أحمد زكريا زكي عصيمي، أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنشأة على عملية جودة التقرير المالي، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، 2011م.
3. أحمد محمد عبدالعال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة عمان دار أليازوري، 2008م.
4. أسهان ماجد، مها مهدي الخفاض، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار وائل، 2011م.
5. آلاء حسيب عبدالهادي الجليلي، دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الإنتاجية، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبيعية بنينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 113، 2012م.
6. أيمن علي عمر، تقييم أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنافسية الشركات الصناعية المصرية (القاهرة: كلية التجارة ، جامعة سوهاج، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 27، العدد الأول، 2013م).
7. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان، دار الرياء للنشر والتوزيع، 2009م).
8. بن الدين أحمد، بوهنة كلثوم، واقع تطبيق المناولة الصناعية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المسؤولين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، (القاهرة: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث، الجزء الأول، 2013م).
9. رانيا محمد المنياوي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة رسالة ماجستير غير منشورة، 2012م).

10. عامر عبداللطيف كاظم، عزام عبدالوهاب عبدالكريم، مدى استخدام نظام تخطيط موارد المشروع ونظام إدارة سلسلة التجهيز في الشركات العراقية، مجلة دراسات إدارية، بغداد، العدد 83، 2013م.
11. عبيد محمود عبدالحليم، أثر بعض الخصائص التنظيمية على تطوير الأداء المحاسبي كمؤثر لنجاح تطبيق نظم ERP، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، 2014م.
12. عبد الله عبد الله أحمد الطبال، استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة (القاهرة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2011م).
13. علي عبدالقادر ذنيبان، بسال خالد الشناق، أثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعية الأردنية، عمان، العدد الرابع، 2002م.
14. علي السلمي، التنافسية في نظام الأعمال الجديد، (الإسكندرية، الجامعة العربية، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإدارة الإستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية، 1996م).
15. محمد علي وهادات، تقييم أثر نظم تخطيط موارد المشروع على المحاسبة الإدارية المحاسب الإداري في منشآت الأعمال المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الرابع، 2012م.
16. ناجي محمد لوزي خشبة وآخرون، تقييم مدى توافر دعم الإدارة العليا كأحد متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2014م.
17. ناصر نور الدين، المحاسبة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية دار التعليم الجامعي، 2014م.
18. ناهد نور الدين، المحاسبة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات تصميم إدارة قواعد البيانات، الإسكندرية دار التعليم الجامعي، 2014م.

19. وليد أحمد محمد علي، أثر التكامل محاسبية استهلاك الموارد ونظام تخطط موارد المشروع دعم إدارة التكلفة، مجلة المحاسبة والمراجعة، اتحاد الجامعات العربية: جامعة بني سويف، العدد الأول، 2014م.
20. ياسر سعيد قنديل، تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع على الأداء المالي والتشغيلي للشركات العاملة في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، 2014م.
21. يسري فاروق داود، وسيم وجيه كسان، قياس الميزة التنافسية للسلع البيئية في التجارة الدولية، (القاهرة: المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية، التنمية البشرية وأثارها على التنمية المستدامة، شرم الشيخ 2007م).