



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

اثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في الأداء الموسمي  
دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا بجامعة الريان  
لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، في تخصص إدارة أعمال

إعداد  
فهد سعيد عمر باطويل

إشراف الأستاذ المشارك الدكتور  
صلاح عمر بلخير

2023 م / 1445 هـ



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في الأداء المؤسسي  
دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت

رسالة مُقدمة إلى كلية الدراسات العليا بجامعة الريان  
لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، في تخصص إدارة أعمال

إعداد

فهد سعيد عمر باطويل

إشراف الأستاذ المشارك الدكتور

صلاح عمر بلخير

2023م / 1445هـ

## إقرار المراجع اللغوي للرسالة

أشهد أن الرسالة الموسومة بـ

(أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات

الصناعية بساحل محافظة حضرموت)

التي تقدم بها الباحث: فهد سعيد عمر باطويل

قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية.

المراجع اللغوي: د. عبد العزيز الصنع

الدرجة العلمية: إ.م.أ.

جامعة: حضرموت

التوقيع: 

التاريخ: 2023 / 9 / 16

## إقرار المراجع اللغوي لترجمة ملخص الرسالة

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

(أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت).

التي تقدم بها الباحث: فهد سعيد عمر باطويل، قد تمت مراجعته من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبح ذات أسلوب علمي، وسليم من الأخطاء اللغوية.

المراجع اللغوي: الأستاذ فوزي عمر هرهرة

التخصص : مترجم

التوقيع:



التاريخ: 2023 / 9 / 15م

## إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

(أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت).

التي تقدم بها الباحث: فهد سعيد عمر باطويل، قد استُكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي وأرشحها للمناقشة.

### المشرف العلمي

الاسم: د. صلاح عمر بلخير

الدرجة العلمية: أستاذ مشارك

التوقيع: 

التاريخ: 18 / 9 / 2023 م

## قرار لجنة المناقشة

بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم (1) لعام 2024 م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير

الموسومة ب: (أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على

المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت).

المقدمة من الباحث: فهد سعيد عمر باطويل، تخصص: إدارة أعمال

نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً وقد ناقشنا الباحث في

محتوياتها، وفي ما له علاقة بها، وأجيزت الرسالة بتاريخ: 6 / 2 / 2024م.

م	الاسم	اللقب العلمي	الصفة في اللجنة	التوقيع
1	د. صلاح عمر بلخير	أستاذ مشارك	رئيس اللجنة	
2	د. خالد محمد الجابري	أستاذ مشارك	عضو اللجنة	
3	د. عائد قاسم المقطري	أستاذ مشارك	عضو اللجنة	

## تفويض بنشر الرسالة العلمية

أنا الباحث : فهد سعيد عمر باطويل تخصص : إدارة أعمال

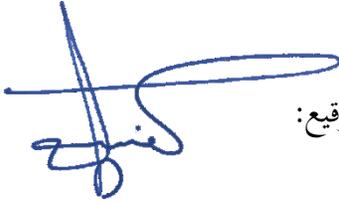
أفوض جامعة الريان وأمنح لها الحق بتصوير رسالتي العلمية للماجستير الموسومة بـ:

(أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على

المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت).

ونسخها ورقياً، وإلكترونياً، كلياً أو جزئياً، وذلك لأغراض البحث والنشر العلمي، وللتبادل مع المؤسسات

والجهات التعليمية والجامعية ذات العلاقة.

  
التوقيع:

التاريخ: 2024 / 2 / 6م

قال الله تعالى وقوله الحق:

﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ ۖ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي  
وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

سورة الإسراء - آية (85)

الإهداء

إلى

والدّي الأعزاء أسعدهم الله وأطال في عمريهما

أم سعيد رفيقه الدرب

إخواني وأخواتي...

فهد

## شكر وتقدير

الحمد لله الكريم ذي العطاء والمن والجود، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده تبارك وتعالى حمداً يليق بجلال ذاته وكمال صفاته، وأشهد أن سيدنا محمداً عبده ورسوله خير البشر، اللهم صلِّ وسلِّم وبارك عليه وعلى آله وصحبه ما تعاقب الليل والنهار.

وبعد أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشارك الدكتور / صلاح عمر بلخير الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، ولم يتأخر في تقديم النصح والتوجيه، ولم يبخل بجهد أو علم إلا أفاض به علي، والذي كان له الأثر الكبير في إخراج هذه الرسالة بالصورة التي هي عليها.

واتقدم بالشكر الجزيل والعرفان لقيادة جامعة الريان وكلية الدراسات العليا وجميع أعضاء التدريس بقسم إدارة الأعمال الذي لم يبخلوا عليّ بالتعاون والنصائح والإرشادات.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بتحكيم الاستبانة ولما قدموه من نصح وتوجيه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور صالح عوض عرم على مراجعته للرسالة، والدكتور عبدالعزيز الصيغ لمراجعته اللغوية للرسالة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان للمنظمات الصناعية في محافظة حضرموت لحسن تعاونهم لإنجاز هذا العمل، كذلك أتوجه بالشكر إلى اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل العلمي.

وفي الأخير أتوجه بالشكر إلى كل من مدوا لي يد العون لإنجاز واستكمال هذه الرسالة على أكمل وجه، فجزاهم الله خير الجزاء.

**الباحث**

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP بأبعاده (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة علاقة العملاء، نظام الإدارة المالية، نظام إدارة المخزون) في الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي)، أما عينة الدراسة فتمثلت باستخدام أسلوب المسح الشامل للعاملين (مستخدمو النظام) وعددهم (98) في المنظمات الصناعية (مجمع حضرموت الصناعي، مصنع المكلا لتعليب الأسماك الغويزي، مصنع خيرات عدن للمنتجات البلاستيكية بن دول، شركة المكلا للحديد والصلب المحدودة، مصنع الوطنية لتعليب وتغليف الأسماك، شركة حضرموت للظوب الأحمر المحدودة) العاملة في ساحل حضرموت، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى نظام تخطيط موارد المؤسسة كان عالياً وكذلك مستوى الأداء المؤسسي كان عالياً وفقاً لآراء عينة الدراسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وقد تبين وجود أثر إيجابي ذا دلالة إحصائية لأبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي، وهناك علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والأداء المؤسسي بلغت (0.59).

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: التركيز على نظم تخطيط موارد المؤسسة باعتبارها أداة إدارية فعالة، التطبيق الأمثل لنظام تخطيط موارد المؤسسة، وتحسين قدرات المستخدمين للنظام وتدريبهم، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن والتعديلات التي طرأت عليها، وأوصت الدراسة بعدد من المقترحات لمجالات البحوث المستقبلية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إقرار المراجع اللغوي للرسالة
ب	إقرار المراجع اللغوي لترجمة ملخص الرسالة
ج	إقرار المشرف العلمي
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	تفويض بنشر الرسالة العلمية
و	آية كريمة
ز	الإهداء
ح	شكر وتقدير
ط	الملخص
ي - م	قائمة المحتويات
ن - ع	قائمة الجداول
ف	قائمة الأشكال
ص	قائمة المختصرات
ق	قائمة الملاحق
1	المقدمة
3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	المبحث الأول: منهجية الدراسة
4	أولاً: مشكلة الدراسة
5	ثانياً: أهمية الدراسة
5	ثالثاً: أهداف الدراسة
6	رابعاً: فرضيات الدراسة
9	خامساً: نموذج الدراسة
10	سادساً: منهج الدراسة
10	سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة
10	ثامناً: مصادر جمع البيانات
11	تاسعاً: حدود الدراسة
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
12	أولاً: استعراض الدراسات العربية
12	دراسات تضمنت المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسات)
22	دراسات تضمنت المتغير التابع (الأداء المؤسسي)
28	دراسات تضمنت المتغير المستقل والمتغير التابع كليهما
31	ثانياً: استعراض الدراسات الأجنبية
35	ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
36	الاستفادة من الدراسات السابقة
37	الفصل الثاني: نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
38	المبحث الأول: مدخل في نظام تخطيط موارد المؤسسة
38	أولاً: نظم المعلومات
39	تعريف مفهوم النظام
39	مكونات النظام
41	تعريف مفهوم المعلومات
41	أنواع المعلومات
42	مكونات نظام المعلومات
42	موارد نظم المعلومات
44	أنواع نظم المعلومات
46	ثانياً: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
48	ثالثاً: خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة
49	رابعاً: تطور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات
53	خامساً: دوافع الانتشار المتزايد لتطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة
53	سادساً: فوائد أنظمة تخطيط موارد المؤسسة
58	سابعاً: دعائم نجاح تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة
59	ثامناً: أسباب فشل تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة
62	المبحث الثاني: مكونات (أبعاد) نظام تخطيط موارد المؤسسة
62	أولاً: نظام إدارة الموارد البشرية
64	ثانياً: نظام إدارة العلاقات مع العملاء
68	ثالثاً: نظام إدارة المخزون

الصفحة	الموضوع
69	رابعاً: نظام إدارة الموارد المالية
71	مزايًا نظام الموارد المالية
74	الفصل الثالث: الأداء المؤسسي
75	المبحث الأول: مدخل في الأداء المؤسسي
75	أولاً: مفهوم الأداء
76	ثانياً: مستويات الأداء
78	ثالثاً: مفهوم الأداء المؤسسي
79	رابعاً: خصائص الأداء المؤسسي
80	خامساً: أهمية الأداء المؤسسي
81	سادساً: منهجيات قياس الأداء
83	سابعاً: بطاقة الأداء المتوازن
85	ثامناً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
86	المبحث الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي
88	أولاً: البعد المالي
90	ثانياً: بُعد العملاء
92	ثالثاً: بُعد العمليات الداخلية
94	رابعاً: بُعد التعلم والنمو
96	خامساً: البعد البيئي والاجتماعي
97	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
98	المبحث الأول: إجراءات الدراسة
98	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
98	ثانياً: أداة الدراسة الميدانية
99	ثالثاً: صدق أداة الدراسة وثباتها
101	رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي
103	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
103	أولاً: خصائص عينة الدراسة
108	ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
108	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن نظام تخطيط موارد المؤسسة

الصفحة	الموضوع
118	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداء المؤسسي
131	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
131	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
139	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
146	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة
154	الخاتمة: النتائج والتوصيات
155	النتائج
157	التوصيات
157	آفاق الدراسة
188	المصادر والمراجع
159	المصادر والمراجع العربية
164	المصادر والمراجع الأجنبية
166	المواقع الالكترونية
167	الملاحق
168	ملحق (أ): الاستبانة
174	ملحق (ب): قائمة المحكمون للاستبانة
175	ملحق (ج): أهم أسئلة في المقابلة الشخصية
176	Abstract

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	استعراض الدراسات السابقة	35-12
1-2	مراحل تطور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة	52
2-2	عوامل فشل تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة	61
3-2	عوائق تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة والوسائل المقترحة لتجاوزها أو الحد منها	62-61
1-4	عينة الدراسة وعملية توزيع الاستبيان	98
2-4	معاملي الفاكورونباخ وسبيرمان للتجزئة النصفية لصدق وثبات أداة الدراسة	100
3-4	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	103
4-4	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	104
5-4	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	105
6-4	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	106
7-4	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	107
8-4	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام إدارة الموارد البشرية	109
9-4	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام إدارة علاقات العملاء	111
10-4	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام إدارة المخزون	113
11-4	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام الإدارة المالية	115
12-4	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام تخطيط موارد المؤسسة	117

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
119	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد المالي	13-4
121	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد العملاء	14-4
123	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد العمليات الداخلية	15-4
125	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التعلم والنمو	16-4
127	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد البيئي والاجتماعي	17-4
129	التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي	18-4
132	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر نظام إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي	19-4
133	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر نظام علاقات العملاء في الأداء المؤسسي	20-4
135	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر نظام إدارة المخزون في الأداء المؤسسي	21-4
136	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر نظام الإدارة المالية على الأداء المؤسسي	22-4
138	أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي	23-4
140	نتائج اختبار T لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة	24-4
141	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة وفق العمر	25-4
142	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة وفق المؤهل العلمي	26-4

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
144	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة وفق المسمى الوظيفي	27-4
145	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة وفق سنوات الخبرة	28-4
147	نتائج اختبار T لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث تجاه الأداء المؤسسي	29-4
148	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي وفق العمر	30-4
149	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي وفق المؤهل العلمي	31-4
150	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي وفق المسمى الوظيفي	32-4
152	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي وفق سنوات الخبرة	33-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	نموذج الدراسة	1-1
40	المفهوم الأساسي للنظام في حالة المصنع وحالة نظام المعلومات	1-2
40	المكونات الأساسية للنظام	2-2
44	موارد نظم المعلومات	3-2
51	تطور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة	4-2
57	فوائد أنظمة تخطيط موارد المؤسسة	5-2
64	مكونات نظام إدارة الموارد البشرية	6-2
67	نموذج إدارة علاقات العملاء	7-2
71	مكونات نظام الإدارة المالية	8-2
77	مستويات الأداء	1-3
84	عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلن ونورتن	2-3
89	التداخل المتبادل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الأهداف المالية	3-3
93	القيمة المضافة لبُعد العمليات الداخلية	4-3
103	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1-4
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2-4
105	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-4
106	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4-4
107	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5-4

قائمة المختصرات

No.	Abbreviation	Original Words
1.	<b>ERP</b>	Enterprise Resources Planning
2.	<b>IT</b>	Information Technology
3.	<b>IS</b>	Information Systems
4.	<b>MRP</b>	Manufacturing Resources Planning
5.	<b>MRP</b>	Materials Requirement Planning
6.	<b>HRMS</b>	Human Resource Management System
7.	<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
8.	<b>IMS</b>	Inventory Management System
9.	<b>FMS</b>	Financial Management System
10.	<b>DSS</b>	Decision Support System
11.	<b>EIS</b>	Executive Information System

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
151	الاستبانة	1
157	قائمة المحكمون للاستبانة	2
158	أسئلة في المقابلة الشخصية	3

## المقدمة

يشهد العالم المعاصر العديد من التغيرات في جميع الميادين الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، وكذلك تشهد المنظمات الصناعية حركة متسارعة لاستحداث طرق جديدة للنمو والتوسع بسبب المنافسة على مختلف الأصعدة، ويعود ذلك إلى ثورة المعلومات والاتصالات، ومن ثم زادت حاجة المنظمات إلى استخدام أنظمة معلومات (IS) متطورة تفي بمتطلبات الزبائن وتزيد من إيراداتها وتحسن من أدائها، ومن هذه الأنظمة الحديثة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) التي عن طريقها يتوافر التكامل الذي يعد الأساس في تطبيق تقنية المعلومات (IT) وتوفير قاعدة بيانات مشتركة ليشمل خدمة جميع عمليات المنظمة في نظام واحد، مما يساهم بدرجة أولى في تحسين وسرعة ودقة انتقال وتبادل المعلومات.

تستخدم المنظمات الحديثة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لعمل التكامل بين الأنشطة والوظائف المختلفة في المنظمة بهدف توحيد العمليات المالية وغير المالية وتخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية، وحتى تتمكن المنظمة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها فهي بحاجة إلى تقييم أدائها، وكنتيجة لذلك فإننا في هذه الدراسة نحتاج إلى اختبار مدى تأثير استخدام وحدات نظام (ERP) في تحسين الأداء المؤسسي في بعض المنظمات الصناعية العاملة في محافظة حضرموت، حيث بدأت بعض من المنظمات تتجه إلى استخدام الأنظمة الرقمية ومواكبة التطور التكنولوجي.

وحتى تتمكن المنظمة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، فهي بحاجة إلى تقييم أدائها، وإذا اعتبرنا أن المنظمة مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، وقد تختلف أهداف المنظمة وتتعدد، إلا أنه وبصفة عامة يبقى الهدف الرئيس للمنظمة هو تحقيق الكفاءة الاقتصادية التي لا تتحقق إلا إذا كان هناك إدارة فعالة للمنظمة، ومن أجل الإدارة الفعالة لا بد من وجود نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP فعال، ومن المتوقع أن يؤدي الاستخدام الجيد لنظام ERP إلى تحسين أداء المنظمة بالدرجة الأولى، بسبب تكامل الوظائف، وتوفير المعلومات الدقيقة.

ويعتبر الأداء المؤسسي هدفاً تسعى المنظمات الصناعية والخدمية إلى تحقيقه، باعتباره يعكس النتيجة المرجوة من وراء كل نشاط، حيث يعد الأداء المؤسسي جوهر أنشطة أي منظمة فهو يعزز فعالية المنظمة ورفاهية أعضائها، ويوفر الأداء المؤسسي مقياساً لمدى نجاح المنظمة ويظهر مدى إسهامها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد استخدم الباحث لقياس الأداء المؤسسي منهجية بطاقة الأداء المتوازن وما طرأ عليها من تطوير وتعديل، والتي تشكل أساساً في ترجمة استراتيجية المنظمة وتحقيق رؤيتها، لما تتضمنه من التكامل والشمول.

وتتكون هذه الدراسة من أربعة فصول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ويتضمن مبحثين المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الدراسات السابقة، والفصل الثاني ينضوي تحته نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ويتضمن مبحثين المبحث الأول مدخل في نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والمبحث الثاني أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، والفصل الثالث ينضوي تحته الأداء المؤسسي ويتضمن مبحثين المبحث الأول مدخل في الأداء المؤسسي والمبحث الثاني أبعاد الأداء المؤسسي، والفصل الرابع ينضوي تحته الدراسة الميدانية ويتضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول إجراءات الدراسة والمبحث الثاني التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والمبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة، والخاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات .

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

يتعاضم أثر الأنظمة الرقيمة عالمياً وتلعب دوراً أساسياً في عملية التطور ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، ومع بداية انتشار استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في العديد من المنظمات في القطاع العام والقطاع الخاص في محافظة حضرموت خاصة واليمن عامة وأن كان بصورة بطيئة وبنسبة ضئيلة، ولعلاقة الباحث بمجال تقنية المعلومات وعمله في هذا الشأن لاحظ أقبالاً على اقتناء أنظمة نظم المعلومات الإدارية، وكذلك من خلال قيام الباحث بإجراء المقابلة الشخصية مع مجموعة من مدراء ورؤساء بعض الأقسام في المنظمات محل الدراسة، تبين واتضح بعض أوجه القصور في تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة نوجزها في الآتي:

- 1- تطبيق بعض الوحدات من نظام تخطيط موارد المؤسسة (المالية، المخزون، إدارة الموارد البشرية وإدارة علاقات العملاء) واستبعاد البعض مثل (إدارة التسويق، إدارة الإنتاج والعمليات).
- 2- نقص الخبرة في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مما يترتب عليه قصور في مستوى الأداء المؤسسي.
- 3- يدرك القائمون على المنظمات الصناعية التي تطبق نظم تخطيط موارد المؤسسة إلى حد ما الإمكانيات التي توفرها هذه النظم لدعم الآليات الحديثة وتحسين العمل.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت؟
- 2- ما مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت؟
- 3- ما أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي بالمنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تجاه تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية:

- 1- أهمية الأنظمة الرقمية ومواكبة التطور التكنولوجي الحديث في مجال الإدارة، فإن هناك دوافع وأهمية تقود الباحث لتقصي موضوع نظم المعلومات الإدارية والأداء المؤسسي.
- 2- المساهمة في إثراء موضوع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة والذي يبقى موضوعاً مهماً يستحق البحث والدراسة.
- 3- الكشف عن قرب حول تأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على أداء المنظمات في محافظة حضرموت.
- 4- محاولة رفق المكتبات الجامعية بمرجع جديد وموضوع حديث في مجال نظم المعلومات يقدم إطار نظري للباحثين.

#### الأهمية العملية:

- 1- الدور المتزايد الذي أصبح تلعبه أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الحديثة والمزايا التي يمنحها التطبيق الجيد لها لمواكبة التقدم التكنولوجي في المجال الإداري.
- 2- نقل المنظمات من الطريقة التقليدية لنظم المعلومات الإدارية إلى الطريقة الحديثة كنظم تخطيط موارد المؤسسات.
- 3- إمكانية طرح المدراء والقيادات الإدارية أمام تبني نظم تخطيط موارد المؤسسة والاستفادة منها في تحسين العمل.
- 4- توفير وتسهيل الحصول على أنظمة حديثة لإدارة المعلومات توضع أمام المنظمات في حضرموت لتجسير الهوة بين واقعها وبين ما يتطلبه مجال تكنولوجيا المعلومات.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- قياس مستوى تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 2- قياس مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 3- قياس مستوى أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بأبعاده في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 4- قياس مستوى الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تجاه تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بأبعاده تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 5- قياس مستوى الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي بأبعاده تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 6- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تشجيع وإعطاء تكنولوجيا نظم المعلومات أهمية في المجال الإداري من أجل تحسين جودة الأداء المؤسسي.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، نضع الفرضيات التالية وهي إجابة افتراضية عن تساؤلات المشكلة وتتمثل في:

#### الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة المخزون في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام الإدارة المالية في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية الجنس في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية العمر في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية المؤهل العلمي في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية المسمى الوظيفي في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية سنوات الخبرة في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت.

### الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

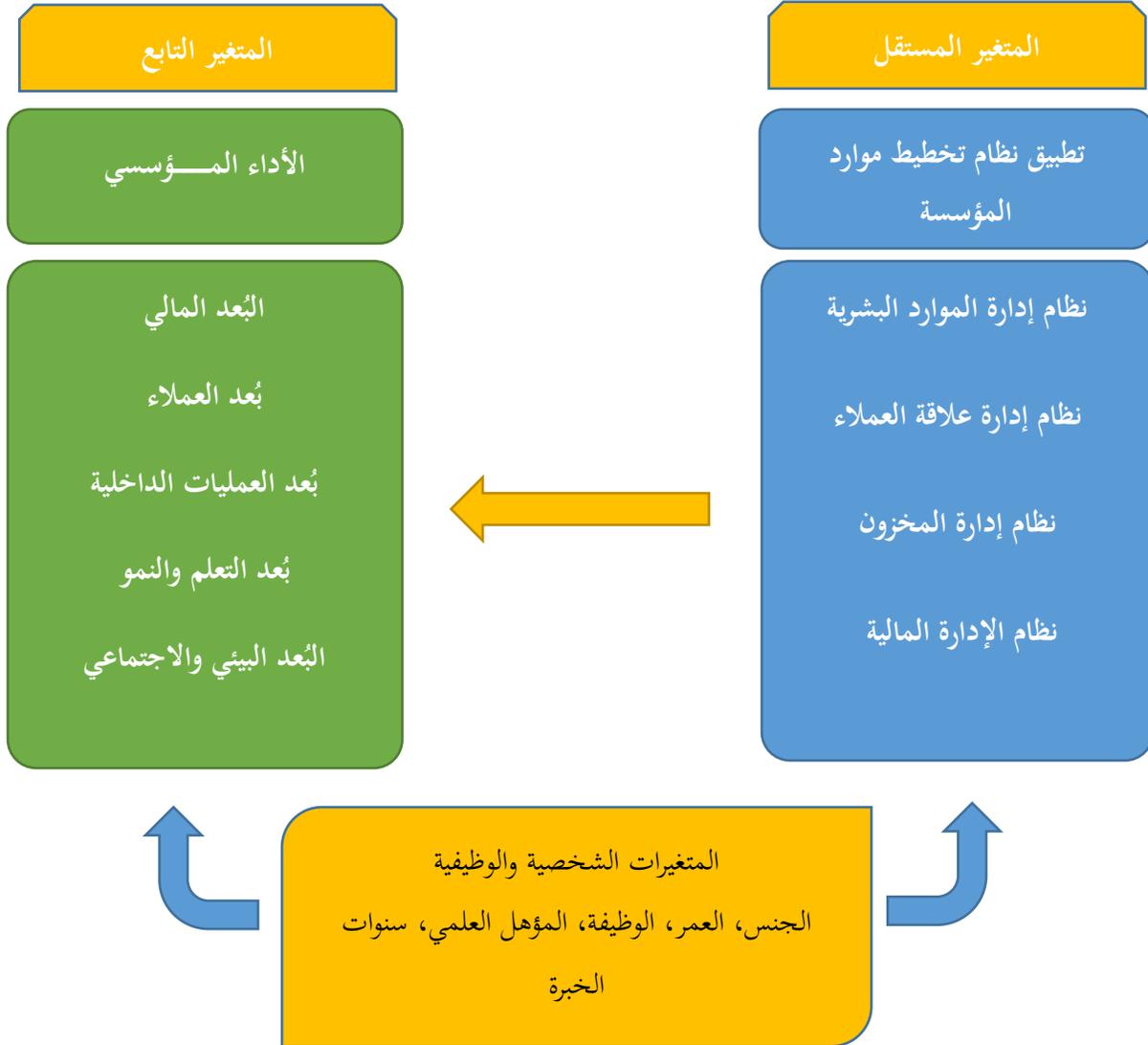
وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية الجنس في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية العمر في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية المؤهل العلمي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية المسمى الوظيفي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية سنوات الخبرة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

## خامساً: نموذج الدراسة

المتغير المستقل: تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ويشمل المتغيرات الفرعية (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة علاقة العملاء، نظام الإدارة المالية، نظام إدارة المخزون)

المتغير التابع: الأداء المؤسسي ويشمل المتغيرات الفرعية (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البُعد البيئي والاجتماعي)



شكل (1-1): نموذج الدراسة  
المصدر: إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

## سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يوفر هذا المنهج للدراسة الوصف الوافي والكافي للمواضيع محل الدراسة، وعلى أساس هذا المنهج تم جمع البيانات ومن ثم تحديد الظروف والأبعاد ورسم العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصفٍ علميٍّ دقيقٍ ومتكامل، ومن خلال الاستعانة ببرنامج SPSS تمت عملية التحليل العملي للدراسة بغية الوصول إلى استنتاجات تساعد وتساهم في توضيح أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

## سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت والتي تمثل في المنظمات الصناعية (مجمع حضرموت الصناعي، مصنع المكلا لتعليب الأسماك الغويزي، مصنع خيرات عدن للمنتجات البلاستيكية بن دول، شركة المكلا للحديد والصلب المحدودة، مصنع الوطنية لتعليب وتغليف الأسماك، شركة حضرموت للطوب الأحمر المحدودة)، أما عينة الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل من العاملين مستخدمين نظام تخطيط موارد المؤسسة وعددهم (98) (سجلات شؤون الموظفين في المنظمات المبحوثة، 2023) وهم (المدرء ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم، الموظفون) في المنظمات الصناعية آنفة الذكر والتي بلغ حجمها (90) مفردة.

عدد الاستبانات	المنطقة	المنظمة الصناعية
24	الريان	مجمع حضرموت الصناعي
20	المكلا	مصنع المكلا لتعليب الأسماك الغويزي
17	الريان	شركة المكلا للحديد والصلب المحدودة
13	الشحر	مصنع الوطنية لتعليب وتغليف الأسماك
12	جول مسحه	مصنع خيرات عدن للمنتجات البلاستيكية بن دول
12	العيون	شركة حضرموت للطوب الأحمر المحدودة

## ثامناً: مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات بالاعتماد على المصادر الآتية:

- 1- المصادر الأولية: الاعتماد على استمارة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، حيث تم تصميم وتطوير الاستبانة بغرض استقصاء آراء عينة الدراسة، وقد اشتملت على جزأين:
  - أ- الجزء الأول: تضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
  - ب- الجزء الثاني: تضمن قياس أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- 2- المصادر الثانوية: تمثلت في قيام الباحث بالاطلاع على المصادر والمراجع العربية والأجنبية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في الدوريات والمجلات مواقع الإنترنت للحصول على المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

## تاسعاً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على نظم تخطيط موارد المؤسسات ERP وأثرها في الأداء المؤسسي.
- الحدود المكانية: المنظمات الصناعية التي تطبق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في ساحل محافظة حضرموت.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة للقوى البشرية في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفترة 2022م – 2023م.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

- جدول (1-1) استعراض أهم الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

أولاً: الدراسات العربية	
دراسات تضمنت المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسات)	
1	دراسة (باشيخ، 2022)
عنوان الدراسة	أثر استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على ممارسات المحاسبة الإدارية
هدف الدراسة	البحث في تأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على ممارسات المحاسبة الإدارية المتمثلة في دور ورضا المحاسب الإداري.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	الاستبانة
مجتمع وعينة الدراسة	الشركات المطبقة لأنظمة تخطيط موارد المؤسسات في المملكة العربية السعودية، بعينة 200 من العاملين في الوظائف المالية و/أو المحاسبية وكذلك الوظائف الإدارية.
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات ) كحزمة واحدة المتغير التابع ( دور المحاسب الإداري - رضا المحاسب الإداري )
نتائج الدراسة	- توظيف أنظمة تخطيط موارد المؤسسة يؤدي إلى انخفاض أداء المحاسب الإداري للمهام الروتينية وإجراء المزيد من المهام التحليلية. - يدعم توظيف النظام إمكانية استخدام المحاسب الإداري لمهاراته الفردية الخاصة، الأمر الذي يظهر بشكل عام تأكيد أفراد العينة على أثر استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تعزيز الرضا الوظيفي.
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق وكذلك المتغير المستقل أخذ كوحدة واحدة بدون أبعاد خلافاً عن الدراسة الحالية.

2	دراسة (فوزي ونسيم، 2021)	
	عنوان الدراسة	أثر تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تفاعل أنظمة المعلومات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية.
	هدف الدراسة	التعرف على أثر تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تفاعل أنظمة المعلومات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	المقابلة، الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	عينة الدراسة (52) مستخدم للنظام في 4 مؤسسات اقتصادية جزائرية التي تطبق نظام ERP.
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات ) كحزمة واحدة المتغير التابع (أنظمة المعلومات الوظيفية)
	نتائج الدراسة	- حرص كبير بين مسؤولي المؤسسات بشأن تطبيق نظام ERP. - تعتبر كلا من : التوافق بين نظام ERP وعمليات المؤسسة، دعم موردي المؤسسة، دعم الإدارة العليا، الاتصال، التغيير مقومات مفتاحية لنجاح تنصيب نظام ERP.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق وكذلك المتغير المستقل أخذ كوحدة واحدة بدون أبعاد خلافاً عن الدراسة الحالية.
3	دراسة (الحقيقي، 2021)	
	عنوان الدراسة	أثر أنظمة تخطيط موارد المنشأة (ERP) في الأداء الرقابي.
	هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى قياس أثر أنظمة تخطيط موارد المنشأة (ERP) في الأداء الرقابي في الشركة العربية اليمنية للأسمت المحدودة.
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	المقابلة، الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة العربية اليمنية للأسمت المحدودة البالغ عددهم (450) موظفاً ، تم اختيار عينة قصدية (60) مفردة.

أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات ) كحزمة واحدة المتغير التابع (الأداء الرقابي)
نتائج الدراسة	- مستوى توافر أبعاد أنظمة تخطيط موارد المنشأة منفردة كان مرتفعاً. - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة تخطيط موارد المنشأة (ERP) في الأداء الرقابي في الشركة العربية اليمنية للأسمت المحدودة
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق وكذلك المتغير المستقل أخذ أبعاداً خلافاً عن الدراسة الحالية.
4	دراسة (فراج، 2020)
عنوان الدراسة	أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على زيادة كفاءة نظم التكاليف المستخدمة في ظل التحول الرقمي للمنشآت.
هدف الدراسة	التعرف على أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على زيادة كفاءة نظم التكاليف المستخدمة في ظل التحول الرقمي للمنشآت.
منهج الدراسة	الاستنباطي والاستقرائي
أداة الدراسة	نظري
مجتمع وعينة الدراسة	نظري
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات ) كحزمة واحدة المتغير التابع (كفاءة نظم التكاليف المستخدمة في ظل التحول الرقمي للمنشآت)
نتائج الدراسة	- مستجدات التحول الرقمي أدت إلى ضرورة تطوير نظم التكاليف في المنشآت حتى تتناسب مع البيئة الحديث. - وجود نظم تكاليف حديثة تتناسب مع مستجدات التحول الرقمي. - استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة يؤدي إلى زيادة كفاءة نظم التكاليف المستخدمة في ظل التحول الرقمي للمنشآت.

	أوجه التشابه	اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
	أوجه الاختلاف	الاختلاف في منهج الدراسة (الاستنباطي والاستقرائي)، كذلك تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق وكذلك المتغير المستقل أخذ كوحدة واحدة بدون أبعاد خلافاً عن الدراسة الحالية.
5	دراسة (عبدالرحمن، 2020)	
	عنوان الدراسة	أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي.
	هدف الدراسة	دراسة واختبار أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي في شركات الكهرباء في جمهورية مصر العربية.
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	المقابلة، الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	3 شركات في قطاع الكهرباء بمحافظة الإسماعيلية، بعينة (4525) مفردة تقريباً.
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( جودة نظام تخطيط موارد المؤسسات ) المتغير التابع (التطوير التنظيمي)
	نتائج الدراسة	- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي. - جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة يساهم في تحقيق التكامل في البيانات والمعلومات مع الأقسام المختلفة.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق وكذلك المتغير المستقل تمحور حول جودة النظام وأخذ كوحدة واحدة بدون أبعاد خلافاً عن الدراسة الحالية.
6	دراسة (أمينة وكمال، 2020)	
	عنوان الدراسة	دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الحوكمة
	هدف الدراسة	إبراز تأثير نظم المعلومات على الحوكمة، وذلك من خلال البحث في نظام تخطيط موارد المؤسسة كونه نظام تقني حديث التنفيذ في المؤسسات الجزائرية.
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي

أداة الدراسة	الاستبانة
مجتمع وعينة الدراسة	المجتمع : (15) مؤسسة اقتصادية في الشرق الجزائري تنشط في مجالات مختلفة من الإنتاج والخدمات، كذلك تم تحليل (120) استمارة .
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسات ) كحزمة واحدة المتغير التابع (تحقيق الحوكمة)
نتائج الدراسة	- أن نظم (ERP) تمتاز بالموثوقية حيث تضمن حماية وسرية المعلومات من الدخلاء مع سهولة استرجاع، تسجيل وتعديل البيانات (من الأشخاص المخول لهم)، حيث تساهم في تحقيق الحوكمة من خلال: تحديد المهام، ترشيد سلوك صانعي القرار، دمج المعلومات بحيث تسهل التفاعل بين الوظائف المختلفة للشركة . - يؤدي نظام (ERP) إلى التكامل بين وظائف التسيير الرئيسية في نظام معلومات واحد الذي يضمن تدفق المعلومات بصفة "تلقائية".
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق وكذلك المتغير المستقل أخذ كوحدة واحدة بدون أبعاد خلافاً عن الدراسة الحالية.
7	دراسة (عبدالحليم، 2020)
عنوان الدراسة	قياس أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة على جودة التقارير المالية.
هدف الدراسة	قياس أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة على جودة التقارير المالية : أدلة عملية من بيئة الأعمال السعودية.
منهج الدراسة	الاستقرائي و الاستنباطي
أداة الدراسة	استقصاء، التقارير المالية السنوية
مجتمع وعينة الدراسة	فحص التقارير السنوية لعينة من (46) شركة مساهمة غير مالية مقيدة بالبورصة السعودية للفترة 2014-2018م .
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسات ) كحزمة واحدة المتغير التابع (جودة التقارير المالية)

	نتائج الدراسة	- وجود آثار إيجابية وسلبية لتطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة على الشركات. - توجد علاقة ارتباط وذات دلالة معنوية لتطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات وجودة التقارير المالية.
	أوجه التشابه	اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق وكذلك المتغير المستقل أخذ كوحدة واحدة بدون أبعاد.
8	دراسة (النجار، 2019)	
	عنوان الدراسة	أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
	هدف الدراسة	تتناول هذه الدراسة بيان العلاقة بين فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة وتحقيق الأسبقيات التنافسية، كما تهدف أيضا إلى معرفة أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من (1090) عاملاً في شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية في جمهورية مصر.
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (فعالية نظام تخطيط موارد المؤسسات) بأبعاده (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدمين). المتغير التابع (جودة التقارير المالية)
	نتائج الدراسة	- وجود علاقة ارتباط طردية بين فعالية نظم موارد المؤسسة وتحقيق الأسبقيات التنافسية بصورة طردية. - وجود تأثير معنوي لفعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق وكذلك المتغير المستقل في الدراسة السابقة تمحور حول فعالية النظام وأخذ بأبعاد مختلفة وهي (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدمين).

9	دراسة (الجنباذ، 2018)
عنوان الدراسة	أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على فعالية البيانات المحاسبية.
هدف الدراسة	معرفة مدى تأثير تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على فعالية البيانات المحاسبية ومدى عكسها لنتيجة الفترة المالية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	القوائم المالية باستخدام موقع تداول (السوق المالية السعودية)
مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من (3) شركات تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسات و (3) شركات لا تطبقه من السوق المالية السعودية.
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسات) كحزمة واحدة المتغير التابع (فعالية البيانات المحاسبية)
نتائج الدراسة	- وجود إيجابي لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في زيادة إنتاجية المعلومات المحاسبية والمالية. - تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يدعم نظم صنع القرار في شركات القطاع الخاص السعودي. - أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني تطبيق نظام ERP تمثلت في المصروفات الباهظة على الاستشارات الخاصة بتشغيل وتطبيق النظام.
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.
10	دراسة (أبو ضيف الله، 2017)
عنوان الدراسة	أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر نظم تخطيط موارد الشركات ممثلة بـ(التكامل، وإدارة المواد، وتخطيط الإنتاج، وجودة النظم، والرقابة) في أداء سلسلة التوريد ممثلة بـ(الاستجابة والتعاون، والتكلفة الاقتصادية، ورضا المستهلك، والعلاقة مع الموردين) في شركات الأدوية الأردنية.

الوصفي التحليلي	منهج الدراسة	
الاستبانة	أداة الدراسة	
تكون مجتمع الدراسة من (6) شركات أدوية أردنية تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسات، وبعينة (180) مفردة.	مجتمع وعينة الدراسة	
المتغير المستقل (نظم تخطيط موارد المؤسسات) ممثله بـ (التكامل، وإدارة المواد، وتخطيط الإنتاج، وجودة النظم، والرقابة) المتغير التابع (أداء سلسلة التوريد).	أبعاد ومتغيرات الدراسة	
- مستوى تطبيق نظم تخطيط موارد الشركات ERP ومستوى أداء سلسلة التوريد كان مرتفعاً. - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم تخطيط موارد الشركات ERP في أداء سلسلة التوريد.	نتائج الدراسة	
الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.	أوجه التشابه	
تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، وفي أبعاد المتغير المستقل.	أوجه الاختلاف	
دراسة (جاب الله، 2015)		11
أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع على ممارسة إدارة الأرباح في الوحدة الاقتصادية	عنوان الدراسة	
تحديد أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع على ممارسة إدارة الأرباح.	هدف الدراسة	
نظري تطبيقي	منهج الدراسة	
القوائم المالية	أداة الدراسة	
الشركة العربية للأدوية في مصر، تم تجميع القوائم المالية لتلك الشركة عن مدة ٨ سنوات أربع منها قبل تطبيق النظام وأربع منها بعد تطبيق النظام.	مجتمع وعينة الدراسة	
المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المشروع) كحزمة واحدة المتغير التابع (ممارسة إدارة الأرباح)	أبعاد ومتغيرات الدراسة	
- زيادة معدل جودة الربح وجودة الإيرادات ومعدل دوران الأصول بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع وهذا يشير إلى انخفاض ممارسة إدارة الأرباح بعد تطبيق النظام.	نتائج الدراسة	

		- انخفاض مقياس Sloan للاستحقاق ومعدل هامش الربح بعد تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع وهذا يشير أيضاً إلى انخفاض ممارسة إدارة الأرباح بعد تطبيق النظام.
	أوجه التشابه	اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق ومنهج الدراسة.
12		دراسة (شحاتيت، 2014)
	عنوان الدراسة	تقييم الأهمية النسبية لنظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الالكترونية للاتصال والتكامل بينهما في تحقيق الذكاء التنظيمي في مجموعة نقل.
	هدف الدراسة	تقييم الأهمية النسبية لنظم تخطيط موارد المنظمة، وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية للاتصال، والتكامل بينهما في تحقيق الذكاء التنظيمي
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	جميع العاملين في مجموعة نقل في الأردن، أما عينة الدراسة فقد شملت المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ومستخدمي نظام (ERP) والبالغ عددهم (116).
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( الأهمية النسبية لنظام تخطيط موارد المؤسسات وتكنولوجيا الأعمال الالكترونية) المتغير التابع (الذكاء التنظيمي)
	نتائج الدراسة	- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة التي تحتوي على نماذج أكثر لتحقيق التكامل بين الوحدات الوظيفية في الذكاء التنظيمي . - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية للاتصال؛ لتحقيق تكامل المنظمة مع المنظمات الأخرى في الذكاء التنظيمي.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، وكذلك استخدام أكثر من متغير مستقل في الدراسة السابقة.

13	دراسة (بركات، 2011)	
عنوان الدراسة	قياس أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية.	
هدف الدراسة	معرفة ما إذا كان هناك تطبيق فعلي لنظم تخطيط موارد المنشأة ERP بمكوناته الأربعة (المبيعات والتسويق، العمليات والإنتاج، المحاسبة والتمويل، الموارد البشرية)، ثم تحديد مستوى تطبيق ERP على العائد على الاستثمار المحقق لدى الشركات.	
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي	
أداة الدراسة	الاستبانة، البيانات المالية	
مجتمع وعينة الدراسة	الشركات الصناعية المدرجة أسهمها في بورصة السعودية، البيانات المالية لعام 2010م.	
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات) بمكوناته الأربعة (المبيعات والتسويق، العمليات والإنتاج، المحاسبة والتمويل، الموارد البشرية). المتغير التابع (العائد على الاستثمار).	
نتائج الدراسة	يوجد أثر لمستوى تطبيق ERP بمكوناته الأربعة مجتمعة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية المدرجة بسوق السعودية المالي.	
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل مع بعض المكونات التي استخدمت في دراستنا الحالية.	
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.	

دراسات تضمنت المتغير التابع ( الأداء المؤسسي )

1	دراسة (أسماعيل و هديب،2022)
	عنوان الدراسة
	دور السعادة الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي
	هدف الدراسة
	دراسة الواقع الحالي للسعادة الوظيفية للعاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة الكويت والأداء المؤسسي لها، وتحديد نوع وقوة العلاقة بينهما.
	منهج الدراسة
	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة
	الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة
	(355) مفردة من العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة الكويت.
	أبعاد ومتغيرات الدراسة
	المتغير المستقل (السعادة الوظيفية). المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بأبعاده (الابتكار، الكفاءة والفاعلية).
	نتائج الدراسة
	- علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السعادة الوظيفية وأبعاد الأداء المؤسسي.
	أوجه التشابه
	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.
	أوجه الاختلاف
	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، واعتماد السعادة الوظيفية كمتغير مستقل خلافاً عن الدراسة الحالية.
2	دراسة (بن نسر،2022)
	عنوان الدراسة
	دور نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية السمكية في محافظة حضرموت-اليمن
	هدف الدراسة
	قياس دور نظم معلومات الموارد البشرية بأبعاده (نظام تخطيط الموارد البشرية، نظام التوظيف، نظام التدريب، نظام التقييم، نظام التعويضات) والذي يُطبق ويُستخدم في المنظمات الصناعية السمكية في محافظة حضرموت، على الأداء التنظيمي بأبعاده (البُعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد النمو والتعلم).
	منهج الدراسة
	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة
	الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة
	(123) استبانة وزعت على جميع العاملين في المنظمات الصناعية السمكية.

	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية). المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بأبعاده (البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد النمو والتعلم).
	نتائج الدراسة	كلما زاد الاهتمام بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات السمكية أدى إلى زيادة مستوى الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية السمكية في محافظة حضرموت.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد الأداء المؤسسي كمتغير تابع بنفس الأبعاد.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة وتقارب نوعا ما في المكان، وكذلك الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل وهو جزء من أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية.
3	دراسة (الجبالي، 2022)	
	عنوان الدراسة	تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.
	هدف الدراسة	استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط لاستراتيجية التدوير الوظيفي بين العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	عينة البحث عبارة عن عينة عشوائية تكونت من (500) مفردة من العاملين بشركة مياه الشرب الإسكندرية من كافة المستويات الإدارية.
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	الثقافة التنظيمية متغير مستقل، بأبعادها: الهيكل التنظيمي - أنظمة الحوافز - العمليات - نظم المعلومات، والتدوير الوظيفي والأداء المؤسسي متغير تابع بأبعاده: منظور العملاء - منظور العمليات الداخلية - بعد القدرات المؤسسية (التعلم والنمو).
	نتائج الدراسة	وجود تأثير ودور فعال لاستراتيجية التدوير الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي، وكذلك وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من الثقافة التنظيمية على تبني استراتيجية التدوير الوظيفي بين العاملين، حيث تسهم ثقافة المنظمة الداعمة لاستراتيجية التدوير الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي.

	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد الأداء المؤسسي كمتغير تابع بنفس أبعاد الدراسة الحالية.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، واعتماد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل.
4	دراسة (زلط، 2022)	
	عنوان الدراسة	أثر التسويق الأخضر على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات "دراسة ميدانية على العاملين في شركات الأدوية المصرية"
	هدف الدراسة	دراسة أثر التسويق الأخضر على تحسين الأداء المؤسسي
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	تم توزيع (384) قائمة استقصاء على العاملين في شركات الأدوية المصرية.
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (التسويق الأخضر). المتغير التابع (الأداء المؤسسي) كحزمة واحدة.
	نتائج الدراسة	وجود أثر دال إحصائياً للتسويق الأخضر على تحسين الأداء المؤسسي.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، واعتماد التسويق الأخضر كمتغير مستقل.
5	دراسة (الغويري، 2022)	
	عنوان الدراسة	أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي
	هدف الدراسة	تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	عينة الدراسة (300) موظف إداري في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية.
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). المتغير التابع (الأداء المؤسسي) كحزمة واحدة.

	نتائج الدراسة	- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ورسالة المؤسسة على الأداء المؤسسي. - الأهداف الاستراتيجية والمتابعة وتقييم الخطة تؤثر على الأداء المؤسسي.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، واعتماد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل.
6	دراسة (حسن، 2021)	
	عنوان الدراسة	أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي
	هدف الدراسة	تناولت الدراسة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية للفترة 2010-2020م بجمهورية السودان.
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	عينة الدراسة (205) حصر شامل لجميع العاملين بشركة دال للصناعات الغذائية.
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (هندسة العمليات). المتغير التابع (الأداء المؤسسي) كحزمة واحدة.
	نتائج الدراسة	- التغيير في الهياكل التنظيمية بالشركة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال أنشطة وبرامج الهندرة . - تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يجعل من الهيكل التنظيمي يتناغم مع أهداف الشركة، ويبين الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تقليل الجهد والوقت.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، واعتماد هندسة العمليات كمتغير مستقل خلافاً للدراسة الحالية.
7	دراسة (الرفاعي وآخرون، 2021)	
	عنوان الدراسة	بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية
	هدف الدراسة	التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الليبية في ظل أهداف التنمية المستدامة.
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	الاستبانة

مجتمع وعينة الدراسة	جمع آراء (59) عضو هيئة التدريس بأقسام المحاسبة في (16) جامعة ليبية موزعين على (13) مدينة ليبية وتم كذلك توزيعها عبر صفحات التواصل الاجتماعي
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) وتمثل بالأبعاد (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية "التشغيلية"، بعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي)
نتائج الدراسة	إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم أداء الشركات الصناعية في المقاصد المتعمقة بالهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد" من أهداف التنمية المستدامة وذلك بالأبعاد التالية: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي)، أما مقاصد الهدف الثامن "العمل اللائق ونمو الاقتصاد" من أهداف التنمية المستدامة فتقييم من خلال (بعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي)، بينما مقاصد الهدف الثاني عشر "الاستهلاك والإنتاج المسؤولان" من أهداف التنمية المستدامة فيمكن تقييمها بعدي (العمليات الداخلية، والاجتماعي والبيئي).
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد أبعاد قياس الأداء المؤسسي مع البعد المعدل (المسؤولية الاجتماعية).
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.
8	دراسة (الجنابي وجبر ومهدي، 2017)
عنوان الدراسة	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية العاملة في العراق
هدف الدراسة	الكشف عن أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية العاملة في العراق ولفت الأنظار إلى المقومات والمتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، الكشف عن تأثير وفعالية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	القوائم المالية
مجتمع وعينة الدراسة	المؤسسات الصناعية العاملة في العراق "الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية نموذجاً، باستخدام المؤشرات والقوائم المالية للأعوام 2014-2017م.
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية). المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بأبعاده (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد النمو والتعلم).

<p>- تزايد معدلات دوران الأصول يساهم في تحقيق وزيادة المبيعات وذلك من خلال مؤشرات الحصة السوقية الأربع سنوات.</p> <p>- زيادة حجم المبيعات اليومية والسنوية بالمنظمة .</p> <p>- ارتفاع مستوى الأداء خلال الأربع سنوات وذلك من خلال زيادة معدلات التوظيف.</p> <p>- زيادة معدل التوظيف السنوي في المنظمة.</p> <p>- تحسين قدرة المنظمة للاحتفاظ بالعميل من خلال معرفة رغبات العملاء واحتياجاتهم.</p>	نتائج الدراسة	
<p>الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وكذلك اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء.</p>	أوجه التشابه	
<p>تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.</p>	أوجه الاختلاف	
دراسة (الياسري،2107)		
<p>دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الأداء المؤسسي</p>	عنوان الدراسة	9
<p>دراسة دور تطبيق الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي</p>	هدف الدراسة	
<p>الوصفي التحليلي</p>	منهج الدراسة	
<p>الاستبانة</p>	أداة الدراسة	
<p>شملت الاستبانة جميع العاملين في مشروع الحكومة الالكترونية في دائرة التنسيق الحكومي وشؤون المواطنين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء في العراق والبالغ عددهم (169).</p>	مجتمع وعينة الدراسة	
<p>المتغير المستقل ( الحكومة الالكترونية). المتغير التابع ( الأداء المؤسسي ) بأبعاده ( تحسين الخدمة، الابداع، الابتكار، الكفاءة والفاعلية).</p>	أبعاد ومتغيرات الدراسة	
<p>انعكاس فائدة الحكومة الالكترونية على كفاءة العمل وإجراءاته ومن ثم على جودة الخدمة المقدمة للمواطن من خلال توفير الجهد والوقت، لذا استعمال تقنية الحكومة الالكترونية في جميع مفاصل العمل المؤسسي له تأثير كبير في تحسين الأداء المؤسسي.</p>	نتائج الدراسة	
<p>الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.</p>	أوجه التشابه	
<p>تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، واعتماد الحكومة الالكترونية كمتغير مستقل.</p>	أوجه الاختلاف	

دراسات تضمنت المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسات) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	
1	دراسة (أحمد علي وآخرون، 2020)
عنوان الدراسة	دور استخدام نظام تخطيط وإدارة الموارد ERP على تطبيق وتحسين إجراءات العمل
هدف الدراسة	التحقق من أن أنظمة تخطيط وإدارة الموارد تحقق مطلوبات الجودة والتميز وتساعد على إيجاد عمليات وإجراءات ذات جودة عالية ويمكن قياسها وتحسينها باستمرار، وأن تطبيق نظام ERP أو (حوسبة العمليات) يساعد في النجاح في تطبيق إجراءات العمل وتحسينها.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	الاستبانة، والمقابلة
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة حالة مركز النيل للأبحاث التقنية، وزعت (40) استبانة على الموظفين في الدرجات الوظيفية المختلفة.
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسات). المتغير التابع (أداء المؤسسة).
نتائج الدراسة	أن استخدام (نظام تخطيط وإدارة موارد المؤسسة) ERP يحقق كل مطلوبات النظم الجيدة والتميزة ويعتبر نظام ERP منهجية فعالة تمكن المؤسسة من تخطيط وإدارة وضبط مواردها وتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وأنه يدعم ويساعد في تطبيق المواصفات والمعايير القياسية في الجودة والتميز.
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد متغيرات الدراسة الحالية.
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.
2	دراسة (ديده، 2019)
عنوان الدراسة	أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، والمتمثلة في أربعة مؤسسات جزائرية وأجنبية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي

	أداة الدراسة	الاستبانة، والوثائق
	مجتمع وعينة الدراسة	شملت عينة الدراسة (149) موظف من مستعملي نظام ERP داخل المؤسسات، حيث اعتمدت الدراسة على إجراء المقابلات، والاستبيان، ووثائق المؤسسات
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسات). المتغير التابع (أداء المؤسسة).
	نتائج الدراسة	إن وحدة إدارة الموارد المالية ليس لها أثر في تحسين أداء المؤسسات، أما باقي الوحدات فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين أداء المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر محل الدراسة.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد متغيرات الدراسة الحالية.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.
3	دراسة (الصغير، 2018)	
	عنوان الدراسة	أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد المنشأة ERP على تفعيل الأدوات الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء.
	هدف الدراسة	تناولت الدراسة أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد المنشأة EPR على تفعيل الأدوات الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء (دراسة نظرية ميدانية).
	منهج الدراسة	الاستقراي والاستنباطي.
	أداة الدراسة	الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، متضمناً نموذج التكاليف Costing Model وزعت (104) قائمة على المدير المالي والمحاسب لكل منظمة.
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسات). المتغير التابع (التكلفة المستهدفة، تكلفة النشاط، تكاليف دورة حياة المنتج، القياس المتوازن للأداء).
	نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن القائمين على المنظمات التي تطبق أنظمة (ERP) يدركون تماماً إمكانات هذه النظم، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك نقص واضح في تطبيق الآليات الحديثة لإدارة التكاليف وتقييم الأداء.
	أوجه التشابه	الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد متغيرات الدراسة الحالية.

	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.
4	دراسة (الفاعوري، 2012)	
	عنوان الدراسة	أثر فاعلية أنظمة تخطيط المنظمة في تميز الأداء المؤسسي
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، من خلال دراسة أبعاد فاعلية هذه الأنظمة (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم)، وجاءت هذه الدراسة نتيجة لتطبيق أمانة عمان الكبرى نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) الذي شمل معظم القطاعات والوظائف بهدف التخطيط والاستغلال الأمثل لموارد الأمانة البشرية والمالية.
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	الاستبانة
	مجتمع وعينة الدراسة	عينة الدراسة وهم موظفو الدائرة المالية في أمانة عمان وعددهم (100) مستخدم.
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل (فاعلية أنظمة تخطيط المنظمة) بأبعاده: جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدمين. المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) بأبعاده: كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو.
	نتائج الدراسة	وجود علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات، وكذلك اعتماد المتغير المستقل والتابع.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، كذلك اختلاف في مؤشرات قياس أبعاد المتغير المستقل.

ثانيا : الدراسات الأجنبية

ثانيا : الدراسات الأجنبية	
دراسة : (Kasahun,2020)	1
عنوان الدراسة	تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المؤسسي
هدف الدراسة	الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو فحص تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على الأداء المؤسسي .
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	الاستبانة
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة مجموعة شيمو في أديس بابا وقد تم سحب عينة من 123 موظفًا.
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات ) المتغير التابع ( الأداء المؤسسي )
نتائج الدراسة	أشارت الدراسة أن نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) قد ارتبط بشكل إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية على علاقة مهمة في التعلم التنظيمي ، واتخاذ القرار ، وإدارة سلسلة التوريد ، إدارة المخزون وإدارة علاقات العملاء على الأداء المؤسسي .
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل باستخدام بعدين بنفس أبعاد الدراسة الحالية (إدارة المخزون و إدارة علاقات العملاء).
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، كذلك المتغير التابع أخذ كوحدة واحدة بدون أبعاد.
دراسة : (Sandouga,2020)	2
عنوان الدراسة	أثر استخدام نظام تخطيط الموارد المؤسسية على تكامل سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية الأردنية في عمان.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام نظام تخطيط الموارد المؤسسية على تكامل سلسلة التوريد في شركات صناعة الأدوية الأردنية في عمان.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي

أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة
مجتمع وعينة الدراسة	عينة الدراسة تكونت من (183) مديراً في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية الذين يعملون في الوظائف/ الأقسام المختلفة والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات ) المتغير التابع ( تكامل سلسلة التوريد)
نتائج الدراسة	أن نظام تخطيط الموارد المؤسسية يؤثر على تكامل سلسلة التوريد، وأن نظام تخطيط الموارد المؤسسية يؤثر على التكامل مع الموردين والعمليات الداخلية والزبائن.
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل مع نفس أبعاد الدراسة الحالية.
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق، متغير تابع بخلاف الدراسة الحالية .
3	دراسة : (Egdair et al,2020)
عنوان الدراسة	تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات والأداء المؤسسي
هدف الدراسة	دراسة نظام تخطيط موارد المؤسسات والأداء المؤسسي وكذلك مراجعة العلاقة بين ERP والأداء المؤسسي OP.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة
مجتمع وعينة الدراسة	منظمات القطاع العام الليبية
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات ) المتغير التابع ( الأداء المؤسسي) بأبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء)
نتائج الدراسة	نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) له أهمية في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء.
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة

		كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل والأداء المؤسسي متغير تابع.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.
4	دراسة : (Reuben et al,2019)	
	عنوان الدراسة	استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مفتوح المصدر والأداء المؤسسي
	هدف الدراسة	الهدف الخاص بالدراسة هو تحديد تأثير اعتماد استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مفتوح المصدر على أداء المؤسسة أداء جمعية ساكو - كينيا.
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة
	مجتمع وعينة الدراسة	ساكو جمعية تعاونية مالية مملوكة للأعضاء والغرض منها تجميع المدخرات من الأعضاء واستخدام الأموال لتزويدهم بائتمان ميسور التكلفة، عدد المستهدفين (168) من أعضاء ساكو لعينة بحجم (378).
	أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات مفتوح المصدر) المتغير التابع ( الأداء المؤسسي) بأبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، خدمة العملاء، المالي)
	نتائج الدراسة	- خلصت الدراسة إلى أن اعتماد استخدام المصدر المفتوح لتخطيط موارد المؤسسات سيكون له تأثير كبير على الأداء المؤسسي. - المصدر المفتوح لتخطيط موارد المؤسسات في حد ذاته لا يؤدي لتحسين الأداء بشكل كبير أو يعطي ميزة تنافسية مستدامة إذا لم يتم تحسين الموارد التنظيمية وعمليات العمل.
	أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة كمتغير مستقل، كذلك المتغير التابع بأبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، خدمة العملاء، المالي) بنفس أبعاد الدراسة الحالية.
	أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.
5	دراسة : (Alhebishi,2018)	
	عنوان الدراسة	تأثير نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على أداء الأكاديميين داخل سياق الجامعات في المملكة العربية السعودية

هدف الدراسة	تناولت هذه الدراسة تأثير تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على أداء الأكاديميين في الجامعات السعودية. حددت العوامل التي تؤثر بشكل كبير على أداء الأكاديميين أثناء استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات في سياق الجامعات السعودية ضمن قطاع التعليم العالي ، والتي من شأنها تعزيز وزيادة الأداء العام للجامعات.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة
مجتمع وعينة الدراسة	تم جمع البيانات باستخدام استبيان شمل 457 مستخدم أكاديمي من الجامعات السعودية، تم دعم ذلك من خلال البيانات النوعية باستخدام المقابلات شبه المنظمة مع ستة مشاركين والتوثيق العام.
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات ) المتغير التابع ( أداء الاكاديميين )
نتائج الدراسة	كشفت نتائج الدراسة أن هناك عوامل مهمة تتعلق بكل جودة النظام وجودة الخدمة ، والتي تؤثر على أداء الأكاديميين أثناء استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP).
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.
6	دراسة : (Buleje,2014)
عنوان الدراسة	تأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسات على الشركات الصغيرة والمتوسطة
هدف الدراسة	دراسة هل تؤثر أنظمة تخطيط موارد المؤسسات على الشركات الصغيرة والمتوسطة في تحسين أدائها.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	مجموعات بيانات GRSP
مجتمع وعينة الدراسة	جمع البيانات باستخدام مجموعات بيانات GRSP المعروفة للشركات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية.
أبعاد ومتغيرات الدراسة	المتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسات ) المتغير التابع ( أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة )

نتائج الدراسة	تحليل البيانات يشير إلى أن تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات ليس له أي تأثير على أداء الشركة كما تم قياسه بهوامش الربح ونسبة توبين وإنتاجية العمالة. في الواقع، استثمارات تخطيط موارد المؤسسات تسفر عن تحسينات ملحوظة في مقاييس الأداء الا بعد أربع سنوات من التطبيق.
أوجه التشابه	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسات كمتغير مستقل.
أوجه الاختلاف	تمثل الاختلاف في هدف الدراسة ومكان التطبيق.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

### ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعرض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، لذا نوجز عدة جوانب تعالجها

هذه الدراسة وما يميزها عن الدراسات السابقة:

- 1- ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات الحديثة المعاصرة.
- 2- اجتماع المتغير المستقل (نظام تخطيط مراد المؤسسات) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) في دراسة واحدة وهو نادر وقليل في الدراسات العربية والمحلية على حد علم الباحث.
- 3- طبقت هذه الدراسة على مختلف المنظمات الصناعية بصورة عامة بغض النظر عن طبيعة النشاط التي تمارسه، والتي لم تتناولها أي من الدراسات السابقة المطلع عليها من قبل الباحث، أما شركة بعينها (الشركة العربية للأسمنت) أو ذات طبيعة مشابهة (مثلا المنظمات السمكية).
- 4- لم تقتصر هذه الدراسة على نوع معين من العاملين بل شملت كل الفئات العاملة حسب الوظائف الإدارية المختلفة في المنظمات الصناعية العاملة بساحل حضرموت.
- 5- تعددت أدوات الدراسة (استبانة - مقابلة - ملاحظة) أجراء الباحث مقابلة مع بعض مدراء وموظفو المنظمات الصناعية، وبحسب تخصص الباحث في علوم الكمبيوتر وعمله في ذلك لاحظ بزوغ دور أنظمة

تخطيط موارد المؤسسات، واستخدام الباحث الاستبانة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر وبكل وضوح وشفافية.

6- قياس أبعاد النظام من خلال وحداته ومدى تنفيذها في المؤسسات محل الدراسة، حيث كان اختيار هذه الوحدات الأكثر والأهم والأشمل من حيث التطبيق (الإدارة المالية، إدارة علاقة العملاء، إدارة المخزون، إدارة الموارد البشرية)، لأن بعض الدراسات تبحث حول جزء من الوحدات وتتجاهل جزء منها، وبما أن بعض الدراسات تحدثت عن عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة أو جودة النظام أو أثر الفاعلية لذلك تختلف الأبعاد عن أبعاد الدراسة الحالية التي تركز على عناصر ومكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة.

### الاستفادة من الدراسات السابقة:

من المؤكد أن الدراسة الحالية استفادت مما سبقها من دراسات، حيث عملت على توظيف الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة ما يلي:

1- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسم بـ "أثر استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات في الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية بساحل حضرموت".

2- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها.

3- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد واختيار أبعاد نظم تخطيط موارد المؤسسة والأداء المؤسسي.

4- إثراء الإطار النظري والاطلاع على تجارب الآخرين في مجال دراسة نظم تخطيط موارد المؤسسات ERP سواء كان في الإطار المحلي أو الخارجي.

5- ساعدت في تفسير وتحليل نتائج الدراسة وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة وكذلك اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

## الفصل الثاني

### نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

المبحث الأول: مدخل في نظام تخطيط موارد المؤسسة

المبحث الثاني: أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة

## المبحث الأول

### مدخل في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً على العالم الخارجي فهي تؤثر وتتأثر، وتعتبر المعلومات هي همزة الوصل بين المنظمة ومحيطها، لذلك سارعت شركات تكنولوجيا المعلومات بتطوير أنظمة تساعد وتضمن للمنظمات الاستغلال الأمثل للمعلومات، ومن هذه الأنظمة نظام تخطيط موارد المؤسسة فهو نظام من أنظمة المعلومات الإدارية صمم لتنسيق وأتمته جميع الموارد والمعلومات والأنشطة لإتمام إجراءات العمل، لذا سنحاول في هذا المبحث تناول نظم المعلومات بشكل عام، ومن ثم التعرّيج على نظم تخطيط موارد المؤسسة.

#### أولاً: نظم المعلومات (Information Systems):

عرفت نظم المعلومات بأنها مزيج من البرامج والأجهزة وشبكات الاتصالات لجمع البيانات المفيدة، لا سيما في المنظمة. تستخدم العديد من الشركات تكنولوجيا المعلومات لإكمال عملياتها وإدارتها، والتفاعل مع المستهلكين، والبقاء في صدارة المنافسة، بعض الشركات اليوم مبنية بالكامل على تكنولوجيا المعلومات، مثل (eBay) و (Amazon) و (Alibaba) و (Google). (Emeritus, 2023).

وذكرت دراسة (فوزي ونسيم) أن نظام المعلومات هو أحد مكونات النظام العام للمنظمة الذي يتألف من مجموعة منظمة من الموارد البشرية والتقنية من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة. يتمثل دور نظام المعلومات في تزويد كل فرد داخل المنظمة بالمعلومات التي تسمح لهم بأداء عملهم في أفضل الظروف الممكنة. (فوزي ونسيم، 2021 : 22)

وذكرت دراسة (عشية) بأن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والبرمجية والبشرية والشبكات والاتصالات والبيانات حيث تشكل في مجملها توليفة واحدة تتداخل وتتفاعل فيما بينها آلياً حيث تقوم بجمع وتنظيم البيانات وتخزينها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات وإرسالها لمستخدميها في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الوقت والمكان المناسبين عند المستويات الإدارية الملائمة داخل المنظمة. (عشية، 2018 : 38)

كما عرف الصباغ نظام المعلومات بأنه بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبياً وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات. (الصباغ، 2000 : 11)

مما سبق يتضح أن هناك جزئيتان تصف نظم المعلومات هما (النظام والمعلومات) سنتحدث عنها بشيء من التفصيل:

## 1- تعريف مفهوم النظام:

النظام عبارة عن مجموعة من المكونات المتفاعلة أو المترابطة التي تشكل وحدة متكاملة أو مجموعة عناصر (تسمى غالبًا "مكونات") التي يتم تنظيمها لغرض مشترك، يتم تحديد كل نظام من خلال حدوده المكانية والزمانية، ويحيط به ويتأثر ببيئته، موصوفًا بهيكله والغرض منه ويعبر عنه في عمله: (1 : elusoji,2022)

يمكن تعريف النظام "system" بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، يجب أن تكون هذه العناصر كما واحداً، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا لتحقيق هدفها المشترك، وللنظام مدخلات وآلية للمعالجة لتحويلها إلى مخرجات (عمار، 2018 : 10)

وعرف الصباغ النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم. (الصباغ، 2000 : 13).

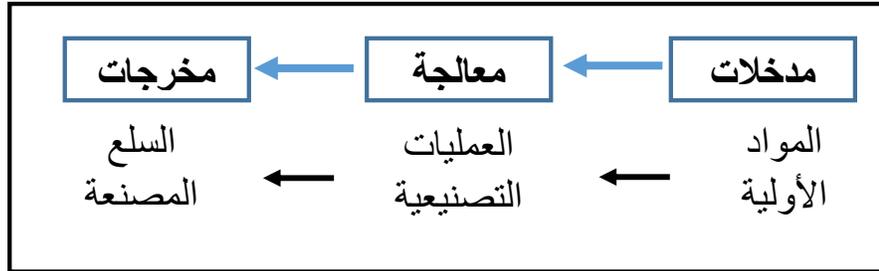
وعرف النظام بأنه مجموعة من الكائنات (objects) تربط بينهم علاقات (relationships) بمجموعة أخرى من الكائنات لكل واحدة منها خصائص معينة. (Aljohani,2016:15)

## 2- مكونات النظام:

لكل نظام ثلاثة أجزاء متفاعلة رئيسية وهي: (عمار، 2018 : 10)، (الصباغ، 2000 : 14)

- أ- المدخلات (Input): تتعلق باستحصال وتجميع العناصر التي تدخل إلى النظام لكي تعالج، مثلاً المواد الخام، والطاقة، والبيانات، والجهود البشرية التي يجب أن تتوفر وتنظم لأغراض المعالجة.
- ب- المعالجة (Processing): وتسمى في بعض المراجع والدراسات العمليات، لذا فهي عمليات تحويلية يتم خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، من أمثلتها العمليات التصنيعية، وعملية التنفس عند الإنسان، والحسابات التي تجري على البيانات.
- ت- المخرجات (Output): تتعلق بنقل العناصر التي أنتجت خلال عمليات التحويل إلى الجهات التي تحتاجها، مثلاً المنتجات النهائية، الخدمات البشرية، المعلومات الإدارية التي يجب أن تنقل إلى مستخدميها.

لهذا فالنظام في المنظمات الصناعية (النظام التصنيعي) يقبل المواد الخام كمدخلات وينتج سلعاً مصنعة كـمخرجات، ويمكن النظر إلى نظام المعلومات كنظام يقبل البيانات كمدخلات، ويعالجها إلى معلومات كـمخرجات والشكل الآتي يصف النظام التصنيعي: (الصباغ، 2000: 14)

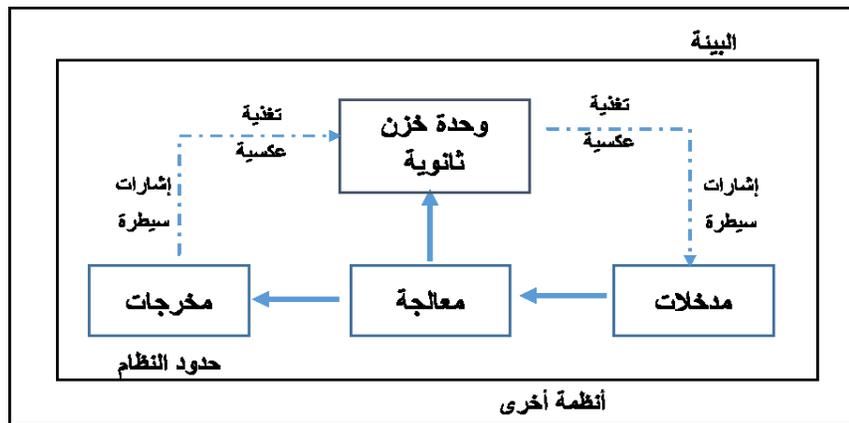


شكل (1-2): المفهوم الأساسي للنظام في حالة المصنع وحالة نظام المعلومات

المصدر: عماد الصباغ. (2000). نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها. قطر، ص 14

ولا تكون النظم مفيدة الا إذا أدخل عليها مكونين آخرين هما: التغذية العكسية (Feed back) والسيطرة (Control)، والنظام الذي يحتوي هذان المكونان قد يسمى نظام التحكم والضبط (Cybernetic system) الذي هو نظام مراقبة ذاتية وتنظيم داخلي: (الصباغ، 2000: 14)

- التغذية العكسية: هي بيانات حول أداء النظام.
- السيطرة: هي إحدى وظائف النظام الرئيسية التي تراقب وتقييم التغذية العكسية لتحديد فيما إذا كان النظام يتحرك لتحقيق أهدافه، ويعمل بعد ذلك على إجراء التعديلات الضرورية للمدخلات والعمليات الخاصة بالنظام لتأكيد إنتاج المخرجات الملائمة.



شكل (2-2) المكونات الأساسية للنظام

المصدر: عماد الصباغ. (2000). نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها. قطر، ص 15

### 3- تعريف مفهوم المعلومات

تعرف بأنها كلمة مشتقة من كلمة علم، وباللغة الفرنسية هي (information) وهي بالمفرد معلومة، أما المعلوماتية خطأ لغوي لأنها تصيغ المفردة المعبرة عن هذا الاتجاه التقني انطلاقاً من الجمع. (عمار، 2018: 10)

وذكر (عبدالغني وأحمد، 2014) بأن المعلومات هي ما نحصل عليه نتيجة معالجة البيانات بطريقة تزيد من المستوى المعرفي لمن يحصل عليها، وهي ذات قيمة وفائدة في صناعة القرارات، فعند توفر المعلومة تساوي القوة، وعند هاربرت تشيلار هي التلاعب بالعقول.

تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى ويات مرتبطة بسياق معين. (wikipedia, 2022)

### 4- أنواع المعلومات:

تتنوع المعلومات حسب المجالات التي تختص بها وهي : (عمار، 2018 : 11)

- أ- المعلومات الفكرية: وهي الأفكار والنظريات والفرضيات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين تنوعات عناصر المشكلة.
- ب- المعلومات البحثية: تشمل التجارب وإجراءاتها ونتائجها ونتائج الأبحاث وبياناتها التي يمكن الحصول عليها من تجارب المرء نفسه أو من تجارب الآخرين، ويمكن أن يكون ذلك حصيلة تجارب سريرية أو حصيلة أبحاث أدبية.
- ج- المعلومات التطويرية: مثل قراءة كتاب أو مقال، والحصول على مفاهيم وحقائق جديدة الغرض منها تحسين المستوى العلمي والثقافي للإنسان وتوسيع مداركه.
- د- المعلومات الأسلوبية النظامية: وتشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من القيام ببحثه بشكل أكثر دقة، ويشمل هذا النوع من المعلومات الوسائل التي تستعمل للحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة من الأبحاث والتي تختبر بموجبها صحة هذه البيانات ودقتها وقد اشتقت منها الموقف العلمي أو السلوك العلمي.
- هـ- المعلومات السياسية: وهذا النوع من المعلومات مركز القضية وعملية اتخاذ القرار.
- و- المعلومات التوجيهية: فالنشاط الجماعي لا يستطيع أن يعمل بكفاية بدون التنسيق ولا يمكن أن يتم هذا التنسيق إلا عن طريق إعلام توجيهي.

## 5- مكونات نظام المعلومات

ومما سبق فإن نظام المعلومات يتألف من أربعة عناصر أساسية هي: (عشية، 2018 : 38)

أ- المدخلات: تتمثل المدخلات بالعناصر التي تعتمد عليها نظم المعلومات، وتمثل العناصر البشرية والمادية والبيانات.

ب- العمليات: تشكل العمليات الوظائف الرئيسية التي يعمل بها النظام التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ج- المخرجات: تعد المخرجات نتائج تم التوصل إليه من خلال العمليات التي عالجت البيانات وحولتها لمعلومات.

د- التغذية العكسية: تعني التغذية العكسية تقييم النتائج التي تمثل المخرجات فيها يتم قياس مدى تطابقها مع الأهداف المحددة للمنظمة.

## 6- موارد نظم المعلومات:

يقصد بالموارد مكونات نظم المعلومات، وتكاد تنحصر موارد نظم المعلومات في الموارد التالية:

(عشية، 2018 : 39) (فوزي ونسيم، 2021 : 22)

أ- الموارد المادية: ويقصد بها مجموعة الموارد ذات التقنية العالية والتي تساعد في استقبال ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات، كما تشمل وحدات تخزين البيانات مثل الأقراص والحواسيب وأجهزة الاتصال، فضلاً عن الأوراق والوثائق.

كما أنها قد تشمل الميزانيات الخاصة بالموارد وبالتالي فإن الموارد المادية تعبر عن القيم النقدية التي تتضمن قوائم التكاليف التفصيلية للتجهيزات والبرمجيات والاجور والتخطيط والمتابعة والبحث والتطوير والصيانة والتشغيل، وتعد الشبكات أيضاً من ضمن الموارد المادية حيث تربط الحاسبات مع بعضها البعض ومع الأجهزة الطرفية الأخر المستخدمة في إطار نظم المعلومات بهدف تحقيق الموارد المتاحة والمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات وتنوع الشبكات طبقاً للربط الشبكي بين الحواسيب داخل المنظمة وارتباطها بخارج المنظمة.

ب- الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية مجموعة الأشخاص الذين يقومون بالعمليات والإجراءات الإدارية ويعملون على تنفيذ متطلبات الأداء الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية وتصميم أنظمة الأجور والمزايا وتقييم الأداء والتدريب

وتخطيط المسار الوظيفي وهم: مدراء المشروع ومحللو النظم والمبرمجين ومشرفي الاتصالات وكذا مشرفي قواعد المعلومات وأمن البيانات ومشرفي أنظمة التشغيل، منسقي خدمات النظام، المستخدمون، فضلاً عن فنيي الصيانة والإدامة ومشغلي الأجهزة .

ج- البيانات:

البيانات تعتبر المادة الأساسية لنظم المعلومات حيث تصبح بعد عملية الإدخال والمعالجة معلومات وتتضمن قاعدة البيانات المستودع الرقمي الذي تتداول فيه البيانات، ويعتمد شكل وسعة البيانات على مد الحاجة من إدخالها.

د- البرمجيات:

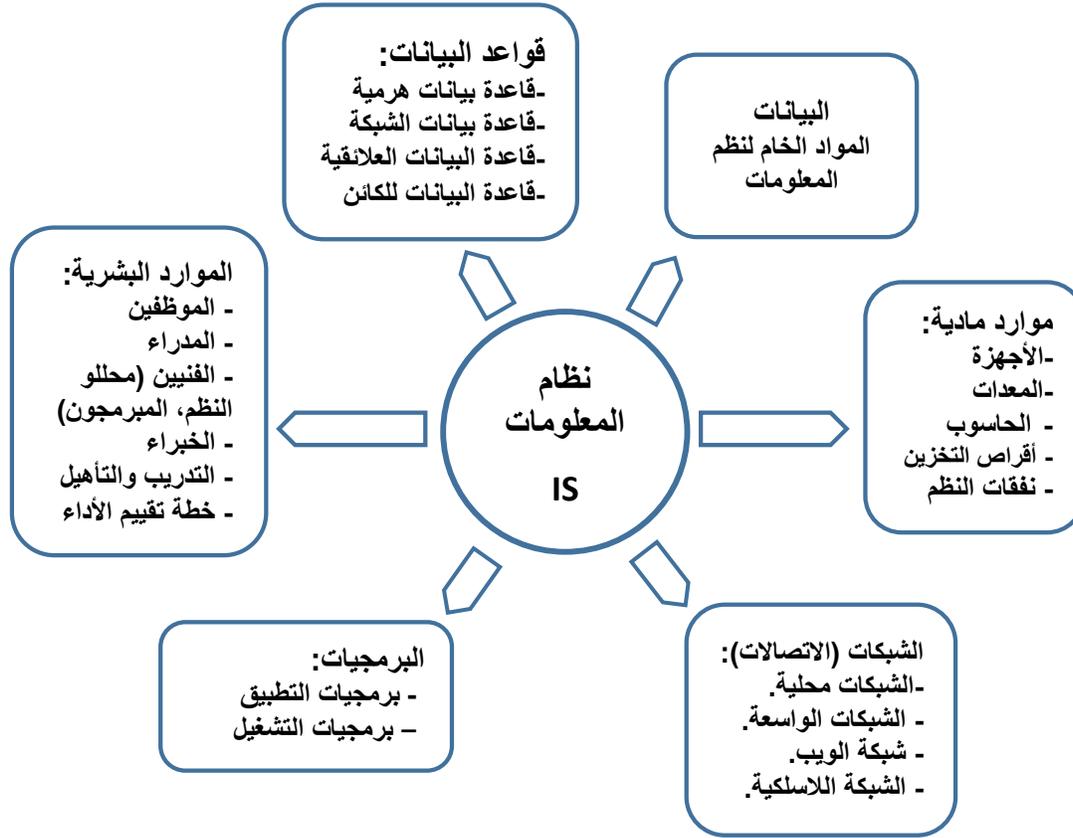
هي مجموعة الأوامر والتعليمات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات، والتي يتم بموجبها العمل بالنماذج الإحصائية، بحوث العمليات وبها تحل مشاكل تسيير المعلومة، إلى جانب الخطط وملفات الأوامر، والإجراءات الإدارية، والنصوص

والبرامج المعلوماتية المدارة حسابياً، وتنقسم البرمجيات إلى برمجيات تطبيقية وبرمجيات التشغيل.

هـ- قواعد البيانات: نظام إدارة قاعدة البيانات عبارة عن برمجية خاصة تسمح للمنظمة بجعل بياناتها مركزية، وإدارتها بشكل كفؤ، وتمكنها من الوصول إلى البيانات المخزونة عن طريق برامج تطبيقية، وتوجد منها أنواع (قاعدة بيانات هرمية، قاعدة بيانات الشبكة، قاعدة البيانات العلائقية، قاعدة البيانات للكائن).

وعلى هذا الأساس فإن نظام إدارة قاعدة البيانات يؤدي الوظائف التالية:

- إيجاد وإدامة قواعد البيانات.
- الحد من متطلبات الإعلان عن تعريف البيانات.
- التصرف كرابط بين برامج التطبيق من جهة، والأماكن الموجودة فيها ملفات البيانات.
- الفصل بين وجهات النظر المنطقية والمادية للبيانات.



شكل (2-3): موارد نظم المعلومات

المصدر: علي محسن حسين عشية، (2018). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، ص39  
 زروق أكرم فوزي و غول نسيم. (2021). أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تفاعل أنظمة المعلومات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية، ص22، الباحث

## 7- أنواع نظم المعلومات:

تقدم نظم المعلومات دعماً عملياً (تشغيلي) وإدارياً واستراتيجياً لمختلف منظمات الأعمال، وتصنف

نظم المعلومات إلى الأنواع الآتية: (عشية، 2018: 43)، (الصباغ، 2000: 31)

أ- نظم معالجة المعاملات:

تعتبر نظم معالجة المعاملات من أوائل نظم المعلومات التي استخدمت في المنظمات كونها تؤدي مهام لا غنى عنها، فهي تتولى عمليات جمع البيانات الروتينية اليومية التي تصف المستويات التشغيلية المختلفة من تسويق، وإنتاج، وتمويل، ومعالجتها وتلخيصها، وتخزينها في ملفات تسمى بقاعدة البيانات، ومن ثم عرضها بشكل تقارير

تحتوي على بيانات تتعلق بمرحلة تاريخية معينة، وتساهم في عملية صنع القرارات من قبل أنواع آخر من نظم المعلومات سواءً داخل المنظمة أو خارجها.

ب- نظم المعلومات الإدارية:

ظهرت نظم المعلومات الإدارية، نتيجة نقص نظم معالجة البيانات في إشباع حاجات المدراء من المعلومات، وذلك بهدف مساعدة الإدارة الوسطى، حيث تشمل هذ النظم المعلومات التاريخية السابقة، والحالية، والمستقبلية، في حين أن نظم معالجة البيانات تقتصر على بيانات معينة، أي أن المخرجات تبقى بيانات تعتمد عليها نظم المعلومات لإنتاج المعلومات.

ونتيجة للتطور في تكنولوجيا الحاسوب تمكن المديرين من جمع المعلومات ودمجها وتخزينها وإدارتها بسهولة في الشكل الذي تحتاجه تبعاً لاحتياجاتها وتوقيتها، ويتكون هذا النظام من نظم فرعية متكامل مع بعضها البعض لتؤدي أدواراً وظيفية مهمة يأتي في مقدمتها دور اتخاذ القرارات ومن أمثلة هذه النظم (نظام تخطيط موارد المؤسسة) وهو المحور الأساسي في دراستنا الحالية.

ج- نظم دعم القرارات:

تقوم نظم دعم القرارات بإسناد تفاعلي لعملية صناعة القرارات التي ينتجها المدراء كجزء رئيسي من أعمالهم، وتعتبر نظم دعم القرارات امتداداً طبيعياً لنظم التقارير المعلوماتية ونظم معالجة المعاملات وتعرف أيضاً بأنها نظم معلوماتية على مستوى الإدارة العليا للمساعدة في صنع القرارات.

د- النظم الخبيرة:

الأنظمة الخبيرة هي التي تستخدم الذكاء الاصطناعي لتفسير وربط الموضوعات والوصول إلى استنتاجات تمثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل عام، تقدم مشورة خبيرة لصناعة القرارات الإدارية والتشغيلية.

هـ- نظم أتمتة المكاتب:

تعتمد نظم أتمتة المكاتب على الحاسب الآلي بهدف إتمام الأعمال المكتبية داخل المنظمة وتعتبر برامج معالجة للكلمات مثلاً واضحاً على هذ النظم وهي ببساطة تساعد على إتمام الأعمال المكتبية ولا تساعد في دعم اتخاذ القرار، فهي تقوم بإسناد اتصالات المكاتب والإنتاجية.

## ثانياً: مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP:

عرفت دراسة (فراج) أن نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) هو من أهم مستجدات التحول الرقمي، حيث يتضمن مجموعة من البرامج الجاهزة التي تتكامل فيما بينها لتكون قاعدة بيانات واحدة لتوفير احتياجات جميع الوظائف في المنظمة من المعلومات وتسهيل عملية الاتصال والمشاركة في المعلومات، بما يضمن للمنظمة إدارة مواردها بكفاءة وفاعلية وتحقيق مزايا تنافسية. (فراج، 2020 : 25)

كما تطرقت دراسة (باشيخ وعبيد) بأن تخطيط موارد المؤسسة هو نظام برمجي موحد قادر على ربط العديد من الوحدات التطبيقية والعمليات التجارية والوظائف الإدارية في قاعدة بيانات مشتركة مكونة بذلك أداة استراتيجية مبتكرة وشبكة معلوماتية متكاملة تسهل من توزيع المعلومات الشاملة وفقاً للاحتياجات المحددة وذلك للمساهمة في عملية التخطيط وإدارة ومزامنة موارد المنظمة المالية والبشرية بالإضافة إلى تسهيل تدفق المعلومات في الوقت الحقيقي سواء الداخلية أو الخارجية وبما يحقق للشركات العديد من المزايا التنافسية. (باشيخ وعبيد، 2022 : 35، 36)

وذكر (الجنباز) بأنه نظام معلوماتي متكامل قابل للتطوير، يساعد الإدارة العليا في توظيف بيانات العمل لزيادة فاعلية جميع العمليات والإدارات كضبط الرقابة على مواردها المتاحة، وحل مشاكل العمل، ودفع عجلة الابتكارات، وزيادة مستوى الخدمات المقدمة للعملاء بكفاءة طالما اتبعت أسس التصميم الجيد لأعمالها باستخدام هذا النظام. (الجنباز، 2016 : 22)

ويرى (عبدالرحمن) أن نظام ال (ERP) هو نظام معلومات قادر على تحقيق التكامل من خلال قاعدة بيانات مشتركة بين الإدارات والأقسام والفروع والوظائف المختلفة داخل المؤسسة، بحيث يضمن لها سرعة توفير المعلومات في وقت الحاجة إليها، ويقدم لها مزايا تنافسية تساعد على النمو السريع والانتشار عبر بقاع مختلفة بسهولة ويسر، حيث أنه مع عبور حدود أعمال الشركات إلى القارات، فكان من الضروري للغاية ليس فقط دمج وظائف المنظمة في وحدة واحدة ولكن دمج وحدات المنظمة التي لها وجود حول العالم مع بعضها البعض. (عبدالرحمن، 2020 : 691)

وعرف نظام تخطيط موارد المؤسسة بأنه نظام معلوماتي متكامل تم تصميمه ليستوعب جميع أنشطة ووظائف المنظمة في قاعدة بيانات موحدة، ليسهل من خلاله إدارة موارد المنظمة بشكل سليم وسلس، بعيداً عن الازدواجية في الأداء، مما يسهم في جودة أداء المنظمة وقدرتها التنافسية. (الحقيقي، 2021 : 108).

كما عرفت دراسة (أبو ضيف الله) نظم تخطيط موارد المؤسسات ERP هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التقنية التي تتم في قاعدة بيانات مركزية واحدة لتنظيم وتنسيق الموارد، والمعلومات والأنشطة، كما يمكن من خلاله إجراء عمليات التبادل للمعلومات بين مكوناته المختلفة. (أبو ضيف الله، 2015: 32)

دراسة (Kumar) عرفت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على أنها حزم نظم معلومات قابلة للتكوين تدمج المعلومات والعمليات القائمة على المعلومات داخل وعبر المجالات الوظيفية في المنظمة. (Kumar, 2015:9)

وعرفت دراسة (رمضان) نظم تخطيط الموارد هي نظم معلومات متكاملة تعمل على تبسيط الإجراءات المعقدة، والدمج، والتنسيق بين مختلف العمليات الأساسية داخل المنظمة عن طريق قاعدة بيانات مركزية تعمل على تسهيل تدفق معلومات محدثة تتسم بالدقة والشمولية في الوقت المناسب عبر المستويات الإدارية كافة، لتقوم بإشباع احتياجات المشروع من المعلومات المختصة بوظائف المشروع وعمليات المشروع الداخلية والعمليات ذات الأطراف الخارجية المختصة بالموردين أو المنافسين أو العملاء، بغرض تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد الاقتصادية المتاحة وتحسين عملية اتخاذ القرار وإضافة قيمة للمنظمة. (رمضان، 2020: 26، 27)

وذكر أكبر مزودي أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (Sap) إن أبسط طريقة لتعريف تخطيط موارد المؤسسات هي التفكير في جميع العمليات التجارية الأساسية اللازمة لإدارة المنظمة (التمويل والموارد البشرية والتصنيع وسلسلة التوريد والخدمات والمشتريات وغيرها) في كل المستويات، يساعد تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على إدارة جميع هذه العمليات بكفاءة في نظام متكامل غالبًا ما يشار إليه على أنه نظام مسجل المنظمة (Sap, 2022)

ويشير مزود نظم ERP (oracle) بأن تخطيط موارد المؤسسة (ERP) نوع من البرامج التي تستخدمها المنظمات لإدارة أنشطة الأعمال اليومية مثل المحاسبة والمشتريات وإدارة المشاريع وإدارة المخاطر والامتثال وعمليات سلسلة التوريد. تتضمن مجموعة ERP الكاملة أيضًا إدارة أداء المنظمة، والبرمجيات التي تساعد في التخطيط والميزانية والتنبؤ والإبلاغ عن النتائج المالية للمنظمة، تربط أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بين العديد من العمليات التجارية وتمكّن من تدفق البيانات فيما بينها. من خلال جمع بيانات المعاملات المشتركة للمنظمة من مصادر متعددة، تقضي أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على تكرار البيانات وتوفر تكامل البيانات مع مصدر واحد. (oracle, 2022)

ويعرف الباحث نظام تخطيط موارد المؤسسات بأنه مجموعة من برامج نظم المعلومات مترابطة فيما بينها تتكون من عدة وحدات تطبيقية ووظيفية، حيث يربط جميع عمليات المنظمة عبر قاعدة بيانات مشتركة مما يسهم في تكامل وتبادل المعلومات بين جميع إدارات المنظمة بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

### ثالثاً: خصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة

هنالك مجموعة من الخصائص الرئيسة التي توضح ماهية نظم تخطيط موارد المؤسسة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية: (رمضان، 2020، 27، 28)، (عبدالحليم، 2020، 21، 22)

#### 1- نظام معلومات متكامل

تحتوى نظم تخطيط موارد المؤسسة على برامج جاهزة تعمل على إمكانية التكامل التام بين عمليات وظائف المنظمة، وتهدف إلى رفع كفاءة أداء جميع أقسام المنظمة، ولا سيما قسم الإدارة المالية، وتسهيل عمليات إعداد التقرير المالي في عمليات المنظمة، وذلك عن طريق بناء تكنولوجيا ومعلوماتي واحد يؤدي إلى توحيد تعريف البيانات، ويتحقق التكامل من خلال 3 محاور هي:

أ- تكامل البيانات: يحدث هذا التكامل نتيجة التكامل الداخلي بين البرامج التطبيقية لكل المجالات الوظيفية في المنظمة، وينتج عنه شبكة متكاملة شاملة لكل أنواع تدفق المعلومات، ومن ثم إمكان مشاركة البيانات والمعلومات عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالمنظمة.

ب- تنميط العمليات: التعامل مع العمليات كجزء من إجراءات العمل المترابطة، أي أنها تعتمد على العمل من خلال إنهاء أو اكتمال الوظائف وليس إكمال مهمة معينة، كل عملية سلسلة من الإجراءات تتداخل مع عمليات أخرى في المنظمة.

ج- الاعتماد على قاعدة بيانات مركزية واحدة: يتم إدخال البيانات في قواعد البيانات ومعالجة موحدة لمعظم عمليات المنظمة اعتماداً على قاعدة بيانات مركزية، بما يفي باحتياجات جميع المستخدمين في المواقع الوظيفية المختلفة.

#### 2- نظام معلومات مرن

على الرغم من أن نظم تخطيط موارد المشروع عبارة عن مجموعة برامج قياسية تصمم على أساس قواعد وإجراءات عامة فإنها تمتاز بالمرونة؛ إذ يمكن تعديلها باستمرار وفق الأهداف والخطط الموضوعة من قبل المنظمة؛ إذ يتيح موردو تلك النظم إضافة تطبيقات جديدة للنظم القائمة لتشتمل على عمليات أخرى في نطاق عمل المنظمة قد تظهر

في المستقبل. كما أنه من الممكن أيضا أن تفعل أو تُعطل أي من تلك التطبيقات وفق متطلبات المنظمة واحتياجاتها، كما أنه يمكن إضافة تطبيقات جديدة قد تظهر في المستقبل .

### 3- نظام متعددة المستويات

تقوم نظم تخطيط موارد المؤسسة على استخدام نظم إدارة قواعد بيانات متكاملة، وتستبعد المصادر متعددة البيانات منها، ولا تسمح بتكرار البيانات، وتقدم معلومات فورية ودقيقة في الوقت الملائم، وتتيح تلك النظم تصميم عمليات إدخال البيانات وإخراجها وإدارتها لكل المستخدمين بصلاحيات معينة، فالمستوى الإداري للمستخدم يحدد صلاحيته؛ للولوج للمعلومات وإمكانية الاطلاع عليها. وتُعرف مستويات المعلومات المختصة بنظم تخطيط موارد المؤسسة التي يمكن للمستخدم الولوج إليها بنطاق المعلومات وهي مستوى المعلومات التي تُشغل وتحلل بواسطة نظم المعلومات؛ لذا تقسم نظم تخطيط موارد المؤسسة إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي:

- أ- مستوى أئمة المعاملات حيث تشير إلى قدرة النظم على تشغيل بيانات المعاملات الداخلية والخارجية المختصة بالمنظمة.
- ب- مستوى إدارة العمليات حيث تشير إلى القيمة التي تقدمها النظم في تمكين المنظمة من اتخاذ فعل معين معتمدة في ذلك في البيانات التي يقدمها النظم.
- ج- مستوى إدارة المعرفة ويقصد بها إمكانية النظر إلى نظم تخطيط موارد المؤسسة بأنه امتداد للقدرات البشرية في تخزين المعرفة وتشغيلها.

### رابعاً: تطور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)

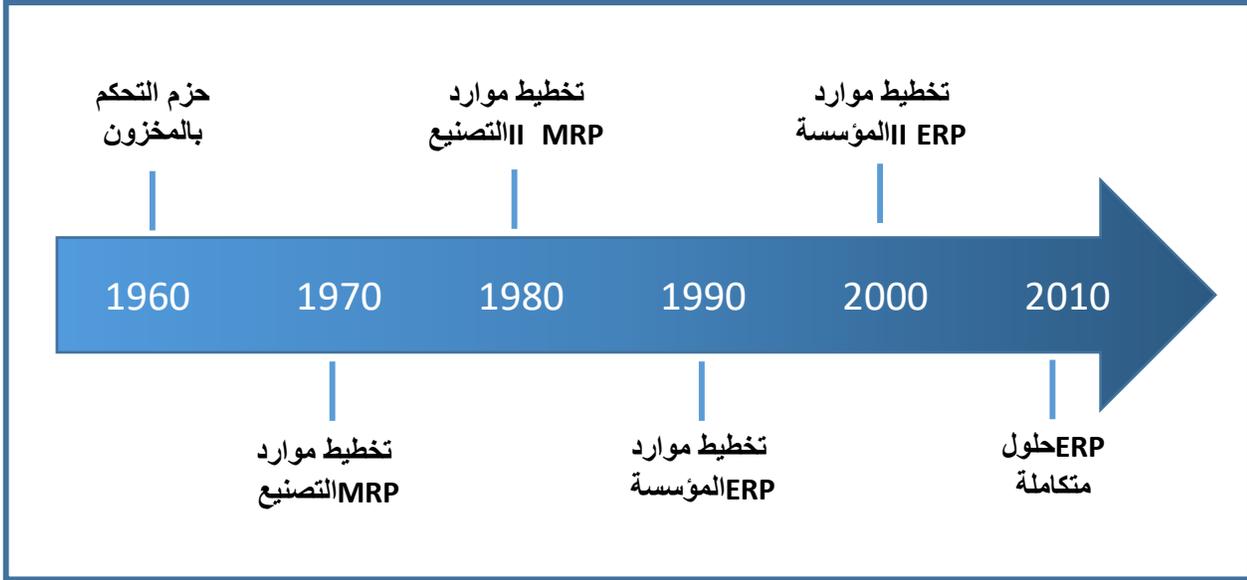
تم تنفيذ المرحلة الأولى من (ERP) سنة 1970 من خلال نظام يسمى تخطيط متطلبات المواد (MRP) (Materials Requirement Planning) ، وكان تركيز برنامج (MRP) على تخطيط الإنتاج الداخلي، من خلال حساب متطلبات الوقت، والمشتريات، وتخطيط المواد، فبرنامج (MRP) لا يركز على أي نوع من الخدمات، وإنما وضع لتوفير المواد المناسبة في الوقت المناسب، (MRP) مثل خطوة كبيرة إلى الأمام في عملية التخطيط ثم تم إدخال الجيل الجديد من هذه الأنظمة مع بداية 1980 تحت اسم تخطيط موارد التصنيع (Manufacturing Resources Planning) أو (MRPII) ، فقام (MRPII) بدمج نظم المحاسبة والإدارة المالية، كما اجتازت أنظمة (MRPII) حدود وظائف الإنتاج والتي بدأت تخدم فيما ظهر

بنظم دعم القرار (DSS) ، وكذلك نظم المعلومات التنفيذية (EIS) ، فأول مرة يمكن للمنظمة بأن يكون لديها نظام متكامل للأعمال والذي قدم رؤيا للمتطلبات المادية والقدرات، فالمعلومات الجيدة تؤدي إلى قرارات جيدة، وبالتالي قدمت أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتكاملة ميزة تنافسية لهذه المؤسسات (فوزي ونسيم، 2021 : 30).

استنادًا إلى نظامي تخطيط متطلبات المواد (MRP) وتخطيط موارد التصنيع (MRP II)، ظهرت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) التي تحل محل النظامين السابقين المذكورين، كواحدة من أهم التطورات الحيوية في استخدام الشركات لتكنولوجيا المعلومات، طورت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات لدعم وأتمتة العمليات التجارية وإعادة تحديد إمكانات المنظمات، بغض النظر عن حجمها وصناعتها. في أوائل التسعينيات، بدأت العديد من منظمات الأعمال في إدراك أهمية وحاجة منصة مشتركة على مستوى المنظمة للتفاعل والتواصل والتكامل بين أقسام الأعمال (Alhebish, 2018:36).

أما في بداية الثمانينات فقد ازداد التنافس بين شركات نظم المعلومات (Sap, Oracle)، وحاولت كل شركة من شركات نظم تخطيط موارد المؤسسة إنتاج نظام خاص بها، يتحاشى عيوب أنظمة غيرها، فكانت بداية عصر التطور في مجال نظم تخطيط موارد المؤسسة، وتحولت النظم من مجرد كونها نظم تخدم أنشطة الإنتاج إلى توفير المعلومات عن أنشطة البيع والتوزيع وغيرها (الجنبا، 2016 : 28).

وكان التحول الكبير في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، فظهرت الحاجة إلى تطوير نظام متكامل محكم من شأنه يمكن استخدام البيانات المخزنة في قواعد البيانات المشتركة على نطاق واسع، والذي أصبح أولوية قصوى للمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات، هذه قاعدة البيانات المشتركة ، المستخدمة على نطاق واسع، كان اسمها تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ، وقد تطورت نظم (ERP) إلى ما يشار إليه حالياً باسم (ERP II) ، خلال السنوات القليلة الماضية، بدأت الحدود الوظيفية لنظم (ERP II) تتوسع من خلال إدارة سلسلة التوريد (SCM) وإدارة علاقات الزبائن (CRM) ، مستودع البيانات/ ذكاء الأعمال (DWBI) والأعمال الإلكترونية الجيل الحالي من تخطيط موارد المؤسسات، (ERP II) يتكون من عنصرين، الأساسي والموسع، مكونات (ERP) الأساسية هي المكونات التقليدية المدرجة في معظم أنظمة (ERP) وتتركز في المقام الأول على العمليات الداخلية، في مكونات (ERP) الموسعة هي المكونات الإضافية التي تلبى الاحتياجات التنظيمية التي لا تغطيها المكونات الأساسية وتتركز في المقام الأول على العمليات الخارجية. (فوزي ونسيم، 2021 : 30)



شكل (2-4): تطور تخطيط موارد المؤسسات

المصدر: Solomon Kasahun .(2020) . The effect of enterprise resource planning (ERP) system on organizational performance, p. 8

أظهرت الأدبيات بوضوح أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الحالية قد تطورت من أنظمة MRP وأنظمة MRPII. كان هذا التطور من MRP إلى ERP بسبب العديد من نقاط الضعف في أنظمة MRPII في إدارة طلبات منشأة الإنتاج وخطط الإنتاج والمخزونات. علاوة على ذلك، كانت هناك حاجة إلى دمج تقنيات جديدة أدت معاً إلى تطوير حل أكثر تكاملاً لتخطيط موارد المؤسسات. (ALHEBISHI, 2018:36).

على الرغم من أهمية أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسات، إلا أن اعتماد هذه الأنظمة وتنفيذها يعد تمرين معقد نظرًا لأن الطريقة التي تدير بها المؤسسات أعمالها ليست قياسية ويلخص الجدول التالي مراحل تطور أنظمة تخطيط موارد المؤسسات: (Alhebish, 2018:37)

جدول (2-1): مراحل تطور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة

النظام	احتياجات العمل الأساسية	المجال	التمكين التكنولوجي
MRP	الكفاءة	إدارة المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج	أجهزة الكمبيوتر المركزية، ومعالجة الدفعات، وأنظمة الملفات التقليدية
MRP II	كفاءة وفعالية وتكامل أنظمة التصنيع	يمتد إلى التصنيع بأكملها (تصبح متعددة الوظائف)	أجهزة الكمبيوتر المركزية والصغيرة، المعالجة في الوقت الحقيقي (مشاركة الوقت)، أنظمة إدارة قواعد
ERP	الكفاءة والفعالية والتكامل بين جميع الأنظمة التنظيمية.	المنظمة بأكملها (متعددة الوظائف بشكل متزايد)، بما في ذلك عمليات التصنيع	أجهزة الكمبيوتر المركزية والصغيرة وشبكات الحواسيب المركزية مع المعالجة الموزعة وقواعد البيانات وتخزين البيانات وإدارة المعرفة.
ERP II	الكفاءة والفعالية والتكامل داخل المؤسسات وفيما بينها.	تمتد المنظمة بأكملها إلى مؤسسات أخرى (متعددة الوظائف وعبر المؤسسات - الشركاء والموردين	الحواسيب المركزية، أنظمة خادم العميل، الحوسبة الموزعة، إدارة المعرفة، تكنولوجيا الإنترنت
IRP, Enterprise system, Enterprise Suite	الكفاءة والفعالية والتكامل داخل وفيما بين جميع العناصر ذات الصلة (قطاع الأعمال والحكومة والمستهلكين) على نطاق عالمي.	المنظمة بأكملها ومكوناتها تشمل سلسلة التوريد من البداية إلى النهاية، بالإضافة إلى مكونات الصناعة الأخرى	الإنترنت، هندسة خدمات الويب، الشبكات اللاسلكية، الهواتف المحمول، إدارة المعرفة، الحوسبة الشبكية، الذكاء الاصطناعي.

Source: Mohanad Husain Alhebishi .(2018) .The Impact of Enterprise Resource

Planning (ERP) Systems on the Performance, p. 37

## خامساً: دوافع الانتشار المتزايد لتطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP

في دراسة قام بها Bencharming Partners & IBM لبيان الأسباب التي تدفع المنظمات المختلفة نحو تطبيق أنظمة ERP ومن خلال استبيان تم توزيعه على منظمات تنتمي لخمس قطاعات مختلفة ما بين البتروكيماويات والغذائية والصناعية وقطاع تجارة التجزئة وقطاع الخدمات، حددت تلك المنظمات دوافع تطبيق أنظمة ERP في الآتي: (الصغير، 2018: 562)

- دوافع استراتيجية وتتضمن ربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، والحصول على معلومات أكثر وبطريقة أفضل، وزيادة رضا العملاء، وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
- دوافع اقتصادية وتتضمن زيادة كفاءة إدارة النواحي المالية، وتخفيض تكاليف التقنية وما يتبعها من تكاليف صيانة واضافات وتطوير، وتخفيض تكاليف وكمية المخزون، وزيادة كفاءة عمليات الامداد، وزيادة تدفق أوامر البيع.

أيضاً هنالك بعض الدوافع وراء تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP منها:

- تخفيض عدد الموظفين وتقليل العمل الورقي مما يخفض التكاليف.
- زيادة كفاءة العملية التشغيلية.
- زيادة التفاعل بين المنظمة وشركائها في العمل كزيادة رضا العملاء.
- زيادة التوجه نحو العولمة والتجارة الالكترونية.
- زيادة الأرباح والقدرة التنافسية للمنظمة.
- توحيد إجراءات العمل في المنظمة.

## سادساً: فوائد أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP

اتفق العديد من الباحثين والمفكرين على تحديد مجموعة من فوائد تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة نجملها في النقاط الآتية: (Kumar,2015:10,11)، (فراج، 2020: 26، 27)، (الجنباز، 2016: 37-40)، (أبوضيف الله، 2015: 32)، (جاب الله، 2015: 328)، (solutions-time,2021)

### 1- تكامل الأعمال:

السبب وراء تسمية حزم ERP بالتكامل هو التدرج التلقائي للبيانات بين مكونات الأعمال ذات الصلة. في حالة حزم تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، يتم أيضاً تحديث بيانات وظائف الأعمال ذات الصلة

تلقائياً في وقت حدوث المعاملة. لهذا السبب، يمكن للمديرين في الأدوار والتعيينات المختلفة فهم تفاصيل العمل في الوقت الفعلي، وتنفيذ أنواع مختلفة من قرارات الإدارة في الوقت المناسب وبدقة أكبر بناءً على هذه المعلومات.

## 2- مساعدة الإدارة العليا على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية السليمة:

تساعد نظم تخطيط موارد المؤسسة الإدارة العليا على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل وتساهم بشكل جوهري في توجيه الإدارة نحو اتخاذ قرارات إدارية سليمة ورسم السياسات المتعلقة بالمدى القصير والمتوسط والطويل، إن التخطيط الاستراتيجي والقرارات السليمة تحتاج بالدرجة الأولى إلى معلومات تتميز بالدقة والملاءمة والموثوقية حيث أن القرارات المستقبلية لا يمكن أن تكون ناجحة إلا بناءً على معلومات تاريخية دقيقة وصحيحة وكذلك الأمر بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يمكن لأي عضو من الإدارة العليا ومن خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة أن يطلع على تقارير مختصرة ودقيقة تصف الوضع السابق والحالي للمنظمة من ناحية المبيعات والتكاليف وأعداد الموظفين والأرصدة النقدية وغيرها من المعلومات التي تساعده على أن يلقي نظرة عامة على وضع المنظمة من أجل اتخاذ قرار قد يتعلق بإدخال خط إنتاج جديد أو توظيف أعداد جديدة من العاملين أو العمل على تخفيض الإنتاج لأسباب تتعلق بالتكلفة. لقد فشلت الأنظمة التقليدية في تقديم هذه المزايا للإدارة العليا حيث أنه يتوجب على العضو في هذه المنظمة طلب تقارير مختلفة من إدارات عدة ما يؤدي إلى هدر الوقت الكثير إضافة إلى لاحتمال تضارب هذه المعلومات بحكم عدم وجود نظام واحد يحتوي معلومات موحدة يتم تجميعها من جميع الإدارات.

## 3- دعم الإدارة بالمعلومات الكافية التي تمكنها من الحكم والرقابة على الأعمال اليومية:

دعم الإدارة بالمعلومات الكافية والتي تمكن الإدارة من الحكم والرقابة على الأعمال والمهام اليومية، فدعم إدارة الإنتاج بالمعلومات اللازمة عن المخزون والمواد الأولية للإنتاج يسهل من تحديد الأولويات، وبذلك تخفض المنظمة من النفقات على المخزون الزائد عند الاحتفاظ به. - دعم إدارة الإنتاج بمعلومات تتعلق بحجم المبيعات تساعد في تحديد تشكيلة المنتجات الواجب إنتاجها، وبذلك تزيد أرباح المنظمة، تستطيع الإدارة العليا مراقبة التكاليف لكل إدارة من الإدارات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تضع سياسة داخلية لها على أن يتم توظيف عامل نظافة واحد لكل عشرة موظفين لديها، يمكن متابعة وجودها كنقل عامل النظافة إلى إدارة أخرى أو فرع آخر. تتمكن الإدارة العليا من الاطلاع على تقارير مختصرة يومية أو اسبوعية أو شهرية عن أداء العاملين بشكل عام في المنظمة ومدى التزامهم بالسياسات والإجراءات الداخلية في المنظمة من خلال تكامل المعلومات بين الإدارات.

4- استخدام أحدث التقنيات (IT). كان موردو تخطيط موارد المؤسسات (ERP) سريعًا جدًا في إدراك أنه من أجل النمو والحفاظ على هذا النمو: يتعين عليهم تنفيذ أحدث التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات. لذلك اعتمدوا بسرعة أنظمتهم للاستفادة من أحدث التقنيات مثل الأنظمة المفتوحة، وتكنولوجيا خادم العميل، والإنترنت، والاكْتساب بمساعدة الكمبيوتر والدعم اللوجستي، والتجارة الإلكترونية وما إلى ذلك، وهذا التكيف السريع مع أحدث التغييرات في تكنولوجيا المعلومات هو ما يجعل التكيف المرن مع التغييرات لبيئات العمل المستقبلية ممكن. هذه المرونة هي التي تجعل دمج أحدث التقنيات ممكنًا خلال مراحل تخصيص النظام وصيانته وتوسيعه.

5- زيادة الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية:

تتحقق الكفاءة الداخلية من خلال تقليل مستويات المخزون والتكامل ما بين عمليات التشغيل ونظام المعلومات، وتتحقق زيادة الكفاءة الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وزيادة قدرة المنظمة على القيام بعمليات التجارة الإلكترونية، وتحسين جودة المنتج وكذلك تحسين سلسلة التوريد.

6- خدمة العملاء:

يتلقى عملاء منظمك فوائد من استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات، حتى لو كانوا لا يعرفون ذلك. لأن معلومات العميل مركزية وتبسيط، فريق المبيعات الخاص بك سوف تكون قادرة على التركيز على بناء والحفاظ على علاقات العملاء، على حد سواء محليا وعالميا. في نهاية اليوم، والمهام الرئيسي الذي ينبغي أن تكون المهمة الأساسية للأعمال هو اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم. من خلال تتبع نهاية إلى نهاية والبصيرة التي تقدمها نظام تخطيط موارد المؤسسات، يمكنك توفير أفضل تفاعل العملاء من التسويق المستهدفة على طول الطريق من خلال خدمة العملاء في مرحلة متأخرة.

7- أمن البيانات

واحدة من أكبر مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP هو أمن البيانات. قلب نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP هي البيانات. تبادل البيانات عبر قنوات الاتصال هي وظيفة مثل خدمة العملاء، والمبيعات، والتسويق، وتطوير الأعمال يعزز التعاون في جميع أنحاء المنظمة. الجانب الآخر إلى التوزيع واسع النطاق الوصول إلى البيانات هو السيطرة على من يستطيع أن يرى وتحرير المعلومات. حلول تخطيط موارد المؤسسات لديها ضوابط جوهرية لضمان أمن البيانات الخاصة بك. ما يساعد على الحفاظ على مستوى عال من أمن البيانات هو أنه يوفر نظام مدخل واحد.

8- استخدام أحدث التقنيات (IT). كان موردو تخطيط موارد المؤسسات (ERP) سريعاً جداً في إدراك أنه من أجل النمو والحفاظ على هذا النمو: يتعين عليهم تنفيذ أحدث التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات. لذلك اعتمدوا بسرعة أنظمتهم للاستفادة من أحدث التقنيات مثل الأنظمة المفتوحة، وتكنولوجيا خادم العميل، والإنترنت، والاكنتساب بمساعدة الكمبيوتر والدعم اللوجستي، والتجارة الإلكترونية وما إلى ذلك، وهذا التكيف السريع مع أحدث التغييرات في تكنولوجيا المعلومات هو ما يجعل التكيف المرن مع التغييرات لبيئات العمل المستقبلية ممكن. هذه المرونة هي التي تجعل دمج أحدث التقنيات ممكناً خلال مراحل تخصيص النظام وصيانته وتوسيعه.

9- المرونة: يتم تغطية البيئات المتنوعة متعددة الوظائف مثل اللغة والعملة والمعايير المحاسبية وما إلى ذلك في نظام واحد ويمكن تنفيذ الوظائف التي تدير مواقع متعددة لفروع المنظمة بشكل شامل. للتعامل مع عولمة المنظمة وتوحيد النظام، هذه المرونة ضرورية للتطوير والصيانة، ولكن أيضاً من حيث الإدارة.

#### 10- إعادة هندسة عمليات المنظمة:

تعتبر إعادة هندسة عمليات المنظمة من أهم فوائد نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث تعمل على تصحيح الخطوات الزائدة في عملية إعادة هندسة عمليات المنظمة، ويجب أن تصمم نظم تخطيط موارد المؤسسة بما يتفق مع هندسة عمليات المنظمة وتطبيق النظام المطور الذي يعمل على إحداث تنسيق بين نظم تخطيط موارد المؤسسة وممارسات أنشطة المنظمة. يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على دمج بعض الخطوات واستحداث بعض الطرق بين الإدارات لتساعد في تقديم معلومات كافية بما يتلاءم مع إعادة هندسة عمليات المنظمة وتم تصميمه لإحداث التكامل بين جميع الوظائف التي تقوم بها المنظمة عن طريق توفير المعلومات لإتمام عمليات المنظمة. إن الخطوات الزائدة عن حاجة المنظمة تشكل عنصراً أساسياً لهدر وقت العاملين في مختلف الإدارات وبالتالي فإن التقليل من الوقت المهثور قد يستخدم بدلاً من ذلك في جلسات العصف الذهني لتطوير إدارة ما على سبيل المثال أو في التخطيط التطويري الذي يتم على مستوى الإدارة نفسها، كما أن تقليل الخطوات الزائدة قد يستدعي تقليل أعداد الموظفين وبالتالي تخفيض التكاليف. قد تأخذ عملية صرف كشف مصروفات لأحد الموظفين في المنظمة خطوات متعددة إلى أن يصل الكشف إلى أمين الخزنة لصرف المبلغ، أما من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة فإن الخطوات قد تصل إلى خطوتين أو ثلاثة خصوصاً إذا ما تم استخدام صلاحية الخدمة الذاتية التي تتيح للموظف تقديم كشف المصروفات الخاص به بشكل ذاتي عن طريق النظام والذي يعلمه بانتهاء العمليات على كشفه ويمكنه استلامه من أمين الخزنة.

وجمعت دراسة (Alhebish, 2018:39) مجموعة من فوائد أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في الشكل التالي:



شكل (2-5) فوائد أنظمة تخطيط موارد المؤسسة

Source: Mohanad Husain Alhebish. (2018). The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on the Performance ,p. 39

وملخص لما ذكر، ذكرت دراسة (رمضان، 2020) ودراسة (Alhebish, 2018:38) إطار شامل لخمس أبعاد تلخص الفوائد الناتجة عن تنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسات وهي:

أ- منافع تشغيلية:

يترتب على تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع آلية عمليات المنظمة إلى جانب إجراء تغييرات جوهرية في الطريقة التي تؤدي بها الأعمال؛ حتى تتوافق مع النظم، وهو ما يؤدي إلى خفض التكاليف، وسرعة وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين الإنتاجية وتحسين الجودة عن طريق خفض معدل الأخطاء والحد من تكرار إدخال البيانات وتحسين دقة ومصداقية المعلومات وتخفيض الوقت اللازم لإعداد القوائم المالية، وتخفيض عدد الموظفين، إلى جانب تحسين خدمة العملاء.

ب- منافع إدارية:

ينتج عن تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع بما تمتاز به من مركزية قاعدة البيانات تحسين عملية التخطيط ودعم عملية صنع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، وتحسين أداء جميع الإدارات بالشركة عن طريق الاستغلال الأفضل للموارد، بالإضافة إلى تحسين عملية الرقابة على الأداء المالي والتصنيع، والتشغيل، والإدارة.

### ج - منافع استراتيجية:

يوفر تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع معلومات تساعد الشركة في تحقيق مزايا تنافسية ناتجة عن النمو في حجم أعمال الشركة نتيجة إدارة خفض التكلفة، وتدعيم الإنكار والتميز؛ نتيجة تقديم منتجات مبتكرة تقابل رغبات المستهلكين، والتفاعل مع البيئة الخارجية، وتقوية حلقة الاتصال بالعملاء وبكل الأطراف ذات الصلة بالشركة، ودعم خطط النمو الحالي والمستقبلي للمنظمة، ودعم إمكانية الاندماج والتحالف مع المنشآت الأخرى.

### د - منافع تكنولوجيا المعلومات:

يساعد تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع على تأسيس البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بما يمكن الشركة من مواكبة التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال والتكيف معها؛ مما يجعل الشركة أكثر مرونة للاستجابة للتطورات التكنولوجية؛ إذ يمكن إضافة تطبيقات وبرامج إضافية بسهولة وبتكلفة منخفضة، وتخفيض تكلفة تكنولوجيا المعلومات عن طريق صيانة النظم القديمة، والبحوث والتطوير وتعديل النظم وتكاملها.

### هـ - منافع تنظيمية:

ينتج عن تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع دعم الاتصال والتكامل الداخلي، وتحسين التعاون بين الأقسام، وزيادة المرونة في توليد المعلومات، والتكامل بين التطبيقات ولا سيما التطبيقات المحاسبية، وتحسين عملية صنع القرار، وتحسين عمليات الرقابة الداخلية، وزيادة جودة التقارير، والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية؛ مما يؤدي إلى تطوير الثقافة التنظيمية بالشركة وبناء رؤى مشتركة.

### سابعاً: دعائم نجاح تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة:

حتى يحقق تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة الأهداف المرجوة منه، يتطلب الأمر توافر مجموعة من الدعائم الهامة نوجزها في الآتي: (الصغير، 2018: 564)، (فارس وآخرون، 2022: 16) (فرزات، 2018: 26)

- 1- الملاءمة التنظيمية لنظام تخطيط الموارد والمنظمة التي تنفذه، وبالتالي ضرورة التحديد الواضح لكل الأطراف المهمة بالمنظمة وثقافتهم واحتياجاتهم من المعلومات وذلك قبل البدء في تطبيق النظام.
- 2- الثقة المتبادلة ما بين المنظمة ومحيطها الداخلي والشركة المصنعة للبرمجيات، بهدف الوصول إلى رضا العاملين بالتغيير المراد عمله وعدم مقاومتهم أو رفضهم للنظام المقترح.

- 3- قابلية النظم المستخدمة بالمنظمة للتوافق وإعادة التطبيع مع نظام ERP المقترح، بما يمنع حدوث أي إعاقة في تنفيذ التعليمات وإتمام العمليات.
- 4- الجدوى الاقتصادية بما يضمن زيادة المنافع المحصلة من تطبيق أنظمة ERP على التكاليف اللازمة لتطبيق النظام.
- 5- التأهيل الكافي للإدارة، بما يجعلها قادرة على إدارة وتنفيذ مشروع تطبيق أنظمة ERP بكفاءة وفعالية، واختيار أنسب البرامج التي تلائم ظروف واحتياجات المنظمة.
- 6- جودة المعلومات وتمثل ي مخرجات النظام والتي تمكن أصحاب القرار من اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، وكذلك جودة الخدمة ونوعية الدعم الذي يتلقاه مستخدمو النظام من قسم نظم المعلومات.
- 7- رضى المستخدم النهائي، فالمستخدم النهائي هو المستخدم الفعلي لنظام تخطيط موارد المؤسسة، فعن طريقه أذخار وحفظ واسترجاع البيانات.

#### ثامناً: أسباب فشل تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة:

على الرغم من الجهود المبذولة في تخطيط واختيار وإنفاق الموارد المالية، فإن العديد من المشاريع لا تصل إلى نتيجة ناجحة حيث تبين في الماضي أن العديد من مشاريع أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) فشلت في الوفاء بالأداء الذي تعهدت به. ومن ثم، فإن النتائج التاريخية لضعف معدل النجاح تجعل المديرين حذرين من تطبيق النظام. لذلك، من المهم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تنفيذ أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP).

وعلاوة لما سبق ذكره من الفوائد الهامة المذكورة في القسم الفرعي السابق، فإن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات باهظة الثمن، و تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات يعد قراراً مهماً وصعباً بالنسبة للمؤسسات، والذي يمكن أن يسبب فشلاً محتملاً، لذلك هنالك بعض الأسباب التي تعيق تطبيق أنظمة ERP وكذلك توجد سلبيات مرتبطة بتطبيق أنظمة ERP، والتي تجعلنا نتساءل هل هناك مبررات قوية تقود المنظمة نحو تطبيق هذا النظام من عدمه، ومن هذه الأسباب والسلبيات (الصغير، 2018: 565)، (Alhebishy, 2018:41):

- 1- طول فترة التنفيذ والتكاليف المرتفعة، فبعض الأنظمة غالية الثمن، وتزداد تكلفته حال تصميمه حسب طلبات المنظمة.

- 2- تمثل مشاريع تخطيط موارد المؤسسات تحديًا إداريًا، نظرًا لأنها قد تشمل أطرافًا من العديد من المنظمات المختلفة وتتقاطع مع الهياكل السياسية التنظيمية.
- 3- صعوبة التنفيذ وطول منحنى التعلم والحاجة إلى خبرات معينة.
- 4- الحاجة إلى جهة استشارية في الغالب.
- 5- تعتبر أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تحديًا تقنيًا؛ ولذلك، فإن المجال الفني الأكثر أهمية للبحث حول تخطيط موارد المؤسسات هو "نماذج التطوير والوحدات".
- 6- ارتباط المنظمة بجهة واحدة وهي بدورها المتحكمة في عمليات التطوير والتحديث.
- 7- تكاليف الصيانة السنوية والتي قد تزيد عن قيمة رخصة النظام في بعض الأنظمة.
- وذكرت دراسة (كمال، 2019: 31) 10 عوامل أساسية تتسبب في فشل أنظمة تخطيط الموارد لخصت في الجدول الآتي:

جدول (2-2): عوامل فشل تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسة

الرقم	العوامل
1	عدم التزام مديري الإدارة العليا
2	الاتصالات غير فعالة مع المستخدمين
3	عدم كفاية تدريب المستخدمين النهائيين
4	عدم الحصول على الدعم من موردي النظام
5	عدم وجود منهجية فعالة لإدارة المشاريع
6	الاعتماد على برامج قديمة ومحاوله ربطها بنظام ERP
7	تعارض بين الإدارة والمستخدم للنظام
8	تكوين أعضاء فريق المشروع ضعيف
9	عدم إعادة تصميم عمليات الأعمال
10	سوء فهم متطلبات التغيير

المصدر: ديداه كمال. (2019). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء المؤسسة، ص31

أما دراسة (باشيخ و عبيد، 2022 : 37) فقد قسمت عوائق تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى ثلاثة أقسام ( عوائق خاصة بالنظام، عوائق خاصة بالمنظمة ، العوائق العامة ) مع ذكر الوسائل المقترحة لتجاوزها أو الحد منها ، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (2-3): عوائق تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة والوسائل المقترحة لتجاوزها أو الحد منها

عوائق تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة	الوسائل المقترحة لتجاوزها أو الحد منها
ارتفاع تكلفة النظام وطول مدة تنفيذه	توظيف خطة واضحة لتنفيذ النظام تتناول فيها المنظمة الميزانية والفترة الزمنية للاستثمار الأولي والتخطيط بعناية.
العوائق الخاصة بالنظام	التأكد من جاهزية المرافق التقنية واستقرار البنية التحتية للمنظمة
درجة تعقيد النظام	دراسة احتياجات إعادة هيكلة العمليات نتيجة تطبيق وتوظيف الموارد المناسبة لذلك
تكامل النظام واعتماده على أفضل ممارسات الصناعة	النظر في التدريب كعنصر أساسي لنجاح تطبيق النظام وسعي المنظمات نحو تخصيص جزء من الميزانية له.
العوائق الخاصة بالمنظمة	قصور إدارة المشروع
العوائق العامة	الاختلافات العالمية
تباين أحجام المنظمات	النظر في السياق العالمي بالنسبة للشركات والاستفادة من تجارب توظيف المنظمات الأخرى.
	مراعاة حجم المنظمة والمتطلبات المرجوة من النظام ودراساتها بعناية.

المصدر: بيان حسن باشيخ، و راوية رضا عبيد. (2022). أثر استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على ممارسات

المحاسبة الإدارية، ص37

## المبحث الثاني

### مكونات (أبعاد) نظام تخطيط موارد المؤسسة

نظام تخطيط موارد المؤسسة نظام شامل ومتكامل مع كافة وظائف المنظمة ولكن هنالك إدارات تستفيد من هذا النظام أكثر من إدارات أخرى بل ويسهل هذا النظام على هذه الإدارات القيام بمهامها، الإدارات الوظيفية (الوحدات أو المكونات) التي يتكون نظام ERP من مجموعة من الأنظمة وتسمى وحدات Models تختلف حسب الشركة المنتجة وطبيعة عمل الشركات في هذه الدراسة، الأبعاد المقاسة لنظام تخطيط موارد المؤسسات هي نظام إدارة الموارد البشرية، ونظام إدارة علاقات العملاء، ونظام إدارة المخزون، ونظام الإدارة المالية وهي المكونات الأساسية للنظام حسب المراجع ومزودي النظام (Sap, Oracle, Microsoft)، مع استبعاد بعض الوحدات مثل الإنتاج والعمليات والتسويق لعدم توفرها في المجتمع محل الدراسة.

### أولاً: نظام إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management System) HRMS:

الموظفون هم حجر الأساس لأي منظمة، لا يمكنك العمل بدون قوة عاملة فعالة، لكن تعيين مهام تافهة لموظفيك يقوض إمكاناتهم ويقلل من قدرة المنظمة على تحقيق أهداف أفضل، تدير وحدة إدارة الموارد البشرية (HRM) في نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الوظائف الحيوية مثل التوظيف، والإعداد، وتحديد هيكل المرتبات، وضبط الوقت، وإيقاف العمل، ومراقبة استقطاعات الضرائب والمزايا. كما أنه يعمل كبرنامج لكشف المرتبات عن طريق أتمتة الإيداعات المباشرة، والتي إذا تم إجراؤها يدويًا، فإنها تستغرق وقتًا طويلاً. (Sagesoftware, 2022)

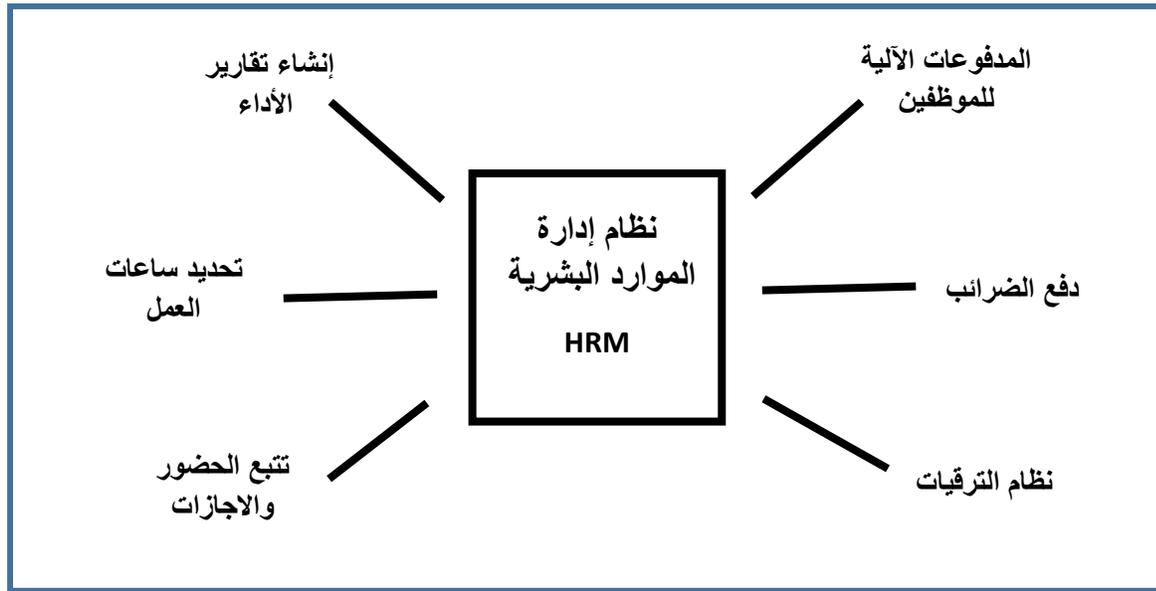
نظام إدارة الموارد البشرية يراقب أداء الموظفين ويرسل تقارير دورية إلى مديرهم. إذا شعرت ببعض الانحراف في أداء الموظف، فإنها تنبه المدير بإرسال تقارير مرئية في شكل رسوم بيانية ومخططات. يقترح برامج تدريب الموظفين ويرسم أيضًا مسارهم المستقبلي. كما أنه يقلل الكثير من الأعمال الورقية وإدخال البيانات الرتيب. (Sagesoftware, 2022)

عادةً ما تكون إدارة موظفيك هي الأولوية القصوى ومكونًا بارزًا في تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بدونهم، ليس لديك منظمة. يجب أن تتعامل وحدة HR ERP في حل البرنامج الخاص بك مع مهام إدارة الموظفين مثل الإعداد، والتشغيل، وحفظ الوقت، وإدارة الفوائد، برنامج كشف المرتبات هو أهم ميزة في مكونات تخطيط موارد

المؤسسات الأساسية. يعد تقديم كشوف المرتبات وإصدار الودائع المباشرة يدويًا غير فعال وغير فعال من حيث التكلفة. يقوم مكون الموارد البشرية بأتمتة المدفوعات، بما في ذلك التخفيضات الضريبية. يتلقى العمال كل ساعة مدفوعات تلقائية بفضل وحدات برامج تتبع الوقت، تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لحل تخطيط موارد المؤسسات في أنه يقوم بأتمتة مهام سير العمل الروتينية لتقليل الخطأ البشري والوقت، مثل إدخال البيانات وموازنة دفتر الأستاذ العام والمزيد، ويتيح لك استخدام برنامج تخطيط موارد المؤسسة مع نظام محاسبة متكامل ووحدة موارد بشرية إرسال مدفوعات تلقائية إلى الحسابات المصرفية للموظفين وإدارة نماذج التعويض بجهد أقل. (Hayes, 2020)

إن نظام إدارة الموارد البشرية برنامج يتعامل مع جميع المهام المتعلقة بالشخصية للمديرين والموظفين. يلعب الموظفون دورًا مهمًا للغاية في أي منظمة، فبدونهم لن يكون هناك عمل، لذا هذا المكون مسؤول عن إنشاء تقارير الأداء، وتتبع الحضور، والترقيات، وتحديد ساعات العمل وساعات العطلات للموظفين. (Rajput, 2021)

نظام إدارة الموارد البشرية مجموعة من البرامج التي تستخدمها المنظمات لإدارة وظائف الموارد البشرية الداخلية، بدءًا من إدارة بيانات الموظفين وحتى الرواتب والتوظيف والمزايا والتدريب. (Sandouqa, 2020:8)



شكل (2-6): مكونات نظام إدارة الموارد البشرية

Source: Pallavi Rajput .(2021) .<https://www.geeksforgeeks.org/erp-components>

نظام إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من نظام تخطيط موارد المؤسسة، فهي تقوم بأتمتة عمليات ادارة شؤون الموظفين بما فيها من إدارة الموظفين، وإعداد الكشوف الخاصة بالموظفين ورواتبهم، وتكاليف التدريب والتنقلات، فهذه الوحدة تركز على التحكم الآلي في جميع مهام الموارد البشرية وبما يتماشى مع صاحب المنظمة، أما كشوف المرتبات فعادته ما يتم دمجها مع وحدة الإدارة المالية فهي تعالج جميع المسائل المحاسبية الخاصة بالموظفين مثل: إعداد الشيكات المتعلقة بالموظفين، الرواتب والمكافآت. (كمال، 2019: 22)

ومما سبق يلخص أهم المهام العديدة التي يقوم بها هذا النظام كالتالي :

- تؤمن سجلات العاملين، ومتابعة مهارات العاملين.

- دعم التخطيط لتعويضات العاملين، وبضم انها المتطلبات القانونية.

- التطوير والتدريب المهني وتخطيط الموارد البشرية.

- تؤمن نظم الامتيازات ونظم التعويضات ونظم السيرة المهنية.

وبوجود نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP يساعد المنظمة على توفير نظام موارد بشرية مركزي يساعد في تتبع ساعات العمل، ويساهم في تقييم أداء العاملين في المنظمة وتطويرهم. (كمال، 2019: 23)

### ثانياً: نظام إدارة العلاقات مع العملاء (Customer Relationship Management) CRM

تحاول المنظمات أن تقوم ببناء علاقات تفاعلية طويلة الأجل مع الزبون، بالتقرب أكثر منه وإدراك رغباته وتوجهاته، لذلك تدرك المنظمات أنها بحاجة إلى إدارة محكمة تتحكم في إدارة العلاقات من العملاء، فأصبح هذا المجال هاماً وتعمل فيه جميع المنظمات، حيث يعرفها البعض على انها: عبارة عن قاعدة بيانات كبيرة، تقوم على حفظ كل المعلومات عن العملاء الحاليين والمحتملين، مثل بياناتهم الشخصية و طرق الاتصال بهم، وكذلك حفظ كل المراسلات مع كل عميل (تاريخها ومحتواها ونتائجها)، وتسجيل كل ما ترتب على الاتصال بكل عميل، من أمر شراء أو فاتورة مستحقة أو شكوى من منتج، ونقصد بالعميل هو أي شخص عادي يريد التعامل مع مبيعات المنظمة أو شركة صغيرة أو كبيرة أو تاجر، أو مؤسسات حكومية. (كمال، 2019: 24).

وعرف نظام إدارة علاقات العملاء بأنه نظام لإدارة علاقات المنظمات مع عملائها الحاليين والمحتملين بما في ذلك الممارسات والاستراتيجيات والتقنيات التي يستخدمها المنظمات لإدارة المعلومات والحفاظ عليها وتقييم اتصالاته مع العملاء من أجل زيادة المبيعات وعمق العلاقات مع قاعدة العملاء. (Sandouqa, 2020:8)

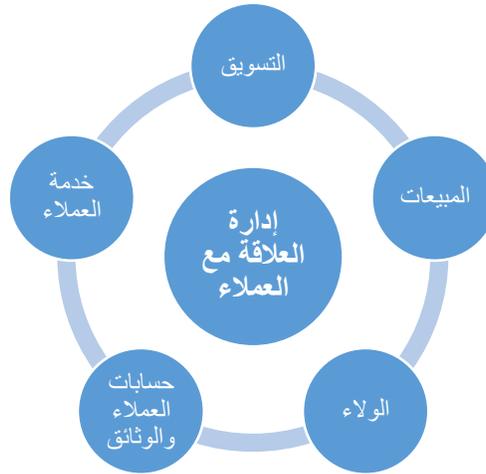
تعد إدارة العملاء جانبًا مهمًا آخر بين مكونات تخطيط موارد المؤسسات. بدونهم ، لا يمكن لعملك أن يستمر. تقوم أداة CRM بتخزين وتتبع بيانات العملاء والعملاء المتوقعين، مما يساعدك على تطوير رؤى مفيدة لتحسين المبيعات والتسويق، فأحد الاستخدامات الأساسية لإدارة علاقات العملاء هو تتبع عادات شراء العملاء. باستخدام هذه المعلومات، يمكنك معرفة المنتجات التي تفتقر إلى المبيعات وأفضل الأطر الزمنية لزيادة المبيعات. بالإضافة إلى ذلك، يمكنك استخدام هذه الوحدة لتتبع سجل المحادثات مع العملاء المتوقعين لمعرفة موظفي المبيعات الذين تحدثوا إلى العملاء، ومتى تحدثوا وما ناقشوه. تقلل هذه البيانات من التكرار وتهدج العملاء لتحقيق أرباح أكثر نجاحًا، فباستخدام برنامج التجارة الإلكترونية، يمكنك دمج عملية إدارة علاقات العملاء الخاصة بك لاستهداف الإعلانات بدقة والحفاظ على معلومات الدفع الخاصة بالعميل. تضمن هذه الميزات حصول العملاء على تجربة شراء أكثر بساطة ممكنة. هذا الحل هو مجرد مثال واحد على كيفية إفادة عملائك. (Hayes, 2020)

يتفاعل هذا المكون مع العملاء باستخدام تحليل البيانات لدراسة كمية كبيرة من المعلومات. يستهدفون الجمهور ويلاحظون ما هو مفيد لهم. المكون يجمع بيانات العملاء من قنوات متعددة. ومن ثم ، يخزن CRM معلومات مفصلة عن سجل الشراء العام والمعلومات الشخصية وحتى أنماط سلوك الشراء. وتمثل الفائدة التي يجنيها في الاحتفاظ بسجل للمشتري الخاص بالعميل واقتراح مشتريات إضافية. (Rajput, 2021)

لا تستطيع المنظمة ضمان بقائها دون وجود قاعدة عملاء جيدة. العملاء هم من يقدمون المال مقابل منتجات المنظمة. تجمع وحدة إدارة علاقات العملاء (CRM) في نظام تخطيط موارد المؤسسات بيانات العملاء الأساسية - بما في ذلك الاسم والعنوان ومعرف البريد الإلكتروني والعمر والتفاصيل الجغرافية والتفاصيل الديموغرافية والتفاصيل السلوكية والجنس والالتزام الديني والثقافي، فأهم ميزة في وحدة CRM هي أنها تتعقب عادات شراء العملاء والمشتريات السابقة وقوائم الرغبات. تساعد هذه البيانات في معرفة ما يبحث عنه العملاء وأفضل طريقة لإعلامهم بمنتجاتك. كما يقترح أيضًا المنتجات التي يمكنك بيعها وبيعها التكميلي ويخبرنا أيضًا بأفضل وقت للقيام بذلك. أنه يتتبع سجل المحادثات بحيث إذا تم تعيين موظف مبيعات جديد لعميل معين، فإن الأخير يعرف ما يجب التواصل معه وكيفية إعادة توجيهه. إلى جانب ذلك، يقوم أيضًا بتخزين معلومات الدفع حتى يتمكن العملاء من شراء منتجاتك بنقرة زر واحدة، مما يبسط عملية الشراء ويحسن تجربة العملاء. (sagesoftware, 2022)

إن إدارة علاقات العملاء هي قدرة المنظمة على اكتساب العملاء والتعرف عليهم وتجديد الاتصالات وبناء الثقة معهم للتأكد من أن المنظمة ستقدم لهم ما يحتاجون إليه بالضبط. لذا فإن إدارة علاقات العملاء هي استراتيجية للإدارة والتواصل مع العملاء تهدف إلى جمع معلومات عن العملاء لاستخدامها في زيادة رضا العملاء وولائهم، من أجل الحصول على علاقة أفضل وأطول وأكثر ربحية معهم، لذلك يعد نظام إدارة علاقات العملاء أسلوب تقني يستخدم تكنولوجيا المعلومات مثل قواعد البيانات والإنترنت للاستفادة الفعالة من عملية تسويق العلاقات، فنظام إدارة علاقات العملاء يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالعميل مثل: (Sandouqa, 2020:14,15)

1. الاستماع إلى العميل، وهو ما يعكس المعرفة التي يقدمها العميل أثناء تعامله مع المنظمة.
  2. يعكس التفاعل بين العملاء والمنظمة المعرفة التي يحتاجها العميل والتي قد لا تكون لدى المنظمة. وبينما تتعلم المنظمة من عملائها، يستفيد العملاء أيضًا من الآراء والمبادرات التي تصل إليهم من خلال رجال البيع.
  3. تلبية احتياجات العملاء من خلال الاستماع إليهم وإعطاء المعرفة التي من شأنها تسريع وتقوية العلاقة.
- وبشكل عام، فإن قدرة المنظمة على جذب العملاء والتعرف عليهم وبناء علاقات واتفاقيات تدعم الثقة المتبادلة، والاحتفاظ بهم بما يضمن تقديم الخدمات بسلاسة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم مما يعزز بدوره رضا العملاء.



شكل (2-7): نموذج إدارة علاقات العملاء

المصدر: ديدة كمال. (2019). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء المؤسسة، ص 24

وحسب النموذج فإن إدارة العلاقات مع العملاء تنقسم إلى خمسة فروع رئيسة مع اختلاف طريقة كل فرع وكيفية تباطه مع الفرع الآخر وذلك حسب نوعية نشاط المنظمة توضحها كالتالي: (كمال، 2019: 25)

● **التسويق** : له علاقة خاصة بإدارة المبيعات، حيث تقوم بالتخطيط لعمليات التسويق من خلال ( الموقع، الايميلات، الشبكات الاجتماعية، الرسائل القصيرة) وكذلك اكتشاف فرص البيع مع العملاء المتوقعه والناجحة والخاسرة، وربطها بشكل مباشر مع الحسابات الخاصة بالعميل وموظفي المبيعات، وكذلك دراسة المنافسين ومعرفة استراتيجيات التسويق المتبعة.

● **المبيعات** : تتبع كافة المعاملات الخاصة بعملية البيع للعملاء ( الفواتير، الخصومات، خطط البيع).

● **خدمة العملاء**: توفير خدمات ما قبل وما بعد البيع للعملاء بواسطة وسائل التواصل مثل ( الايميل، للمكالمات الهاتفية)، عمل قاعدة بيانات خاصة بمتابعة مشاكل العملاء وكل المراجعات والمقترحات الخاصة بكم .

● **حسابات العملاء والوثائق**: هذه الإدارة تتواصل مع كافة الإدارات الخاصة بالمبيعات والتسويق والولاء لتوضح سجل كامل عن كل عميل وهذا في شكل مراسلات خاصة بالمنظمة ومستندات مرفقة.

● **الولاء**: من اجل تقييم ومكافأة العملاء الأكثر ولاء وإعطائهم خصومات وصلاحيات ... الخ كل هذه الأقسام تكون مرفقة بتقارير مدعمة برسومات وبيانات ومتكاملة مع الإدارات الأخرى، وتكون صلاحيات كل مستخدم واضحة.

وبوجود نظام تخطيط موارد المؤسسة سوف يساعد المنظمة على توفير نظام إدارة العلاقات. مع العملاء مركزي هدفه الأساسي هو ربط وتفعيل جميع العمليات الخاصة بالتسويق والمبيعات، وخدمه العملاء وجعلها تتفاعل معه في قاعدة بيانات واحده، وبالتالي يوفر للمنظمة المعرفة التامة على عملائها والحصول على ولائهم من خلال استخدام معلومات حولهم الربط في سلسلة الإنتاج فلا داعي إلي وجود المخزون ويصبح غير ضروري، وبالتالي وجود المخزون لتعويض العجز المحتمل في الإمداد للإنتاج و للزبائن وهذا يجعله ضروري من اجل الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق، حيث تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف المهمة التي تمارسها المنشآت الصناعية والتجارية والخدمية على حد سواء، حيث تعتبر إدارة المخزون أنها تلك الإدارة التي تتولى بذل الجهود للاحتفاظ بالأصناف، والعمل على بقاء تلك الأصناف على حالتها لحين طلبها لاستخدامها، بطريقة تمكنها من تحديد احتياجاتهم بشكل أفضل وتقديم للمنتجات أو الخدمة التي تلي توقعاتهم. (كمال، 2019: 25)

## ثالثاً: نظام إدارة المخزون (Inventory Management System) IMS:

تعد مراقبة المخزون أمراً حيوياً بين مكونات نظم تخطيط موارد المؤسسات ERP لأنها تعاونية للغاية، لأنه يعمل مع المكونات الأخرى مثل إدارة المستودعات والمبيعات. تشمل الميزات الرئيسية لأنظمة إدارة المخزون إدارة تنفيذ الطلبات والحفاظ على وظائف التخزين في المستودع. تعد إدارة المخزون الأفضل في فئتها ضرورية لمكونات تخطيط موارد المؤسسات الأساسية، بما في ذلك ميزات التتبع التي يمكن أن تقلل من التحكم اليدوي في المخزون. قد تمتلك هذه الميزات تتبع مستوى المراجعة وتتبع الرقم التسلسلي متعدد المستويات ووحدات قياس متعددة لكل معرف منتج. هذا المكون مفيد بشكل خاص للمصنعين أو الشركات التي لديها مراكز توزيع لأنه يساعد في ترتيب عمليات المخزون ووظائفها. يمكن للحل المتكامل تحديث قاعدة البيانات الخاص بشركتك ليقول إن أحد العناصر غير متوفر لتجنب إصدار أوامر للعناصر المتوفرة وغير المتوفرة. (Hayes, 2020)

يتكون نظام إدارة المخزون من مجموعة من البرامج التي تمكن المنظمات من مراقبة وإدارة عمليات المخزون منذ دخول البضائع أو المواد إلى المستودع وحتى خروجها. (Sandouqa, 2020:8)

يعد نظام إدارة المخزون الخاص ببرنامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بمثابة نعمة للمنظمات، أنه يعمل جنباً إلى جنب مع مكون إدارة سلسلة التوريد ويهتم بالمبيعات والتخزين أيضاً. يقوم بأتمتة إدارة المخزون عن طريق تقليل التحكم اليدوي في المخزون وإدخال ميزات تتبع المخزون الأخرى، بما في ذلك تتبع مستوى المراجعة وتتبع الرقم التسلسلي متعدد المستويات و SKU (وحدة حفظ المخزون). هذه الميزات ضرورية للشركات التي لديها مراكز توزيع لأنها تعمل على تحسين عملية التسليم، وظيفة أخرى مهمة لنظام إدارة المخزون هي أنه يقوم تلقائياً بتحديث المواد غير المتوفرة على موقع الويب الخاص بك حتى لا يقدم عملاؤك طلبات للمنتجات التي لا تمتلكها في المستودع الخاص بك. (sagesoftware, 2022)

إن المنظمات تركز على إدارة المخزون لتزويد المديرين بالمعلومات الصحيحة حول الكمية الدقيقة للمخزون في المستودعات من أجل تلبية طلبات العملاء في الوقت المحدد. وفي الوقت نفسه، تعتبر إدارة المخزون بمثابة منطقة الربط بين سلسلة التوريد والمبيعات والتسويق وخدمة العملاء، أن إدارة المخزون تشمل تقريبا جميع الأنشطة التي تهدف إلى ضمان حصول العملاء على المنتج المطلوب، فضلا عن ضمان التوازن بين عرض المنتجات والطلب، وهو ما يعتبر تحدياً في إدارة المخزون، لذلك نظام إدارة المخزون يعمل على التحكم في عمليات المخزون وإدارتها (فحص وتدقيق المخزون) من وقت دخول البضائع أو المواد إلى المستودع حتى مغادرتها. (Sandouqa, 2020:15,16)

أهداف نظام إدارة المخزون على النحو التالي (Sandouqa, 2020:15,16):

1. توزيع الأصناف في مجموعات مستودعيه لتحقيق الإدارة الفعالة لجميع أنواع السلع والمخزون الاستهلاكي.
2. تحرير الطلبات الأولية لمتطلبات المخزون لتغذية القنوات البيعية بالأصناف المطلوبة.
3. إثبات عمليات المخزون مثل التحويلات البنينة والتوريد والاستبدال والتركيب للأصناف المجمعة التي تؤثر مالياً على الحسابات المرتبطة.
4. التحكم الآلي في تكاليف البضائع وقيمة المخزون عن طريق طرق حساب تكاليف المخزون المعتمدة.
5. إصدار تقارير متنوعة لمراقبة عمر المخزون وإدارة تداوله بين الفروع.

بشكل عام، يعد نظام إدارة المخزون بمثابة آلية للتخطيط والتنظيم والتحكم في تدفق المواد الخام التي توفر للمديرين معلومات دقيقة حول الكميات المناسبة للمخزون في المستودعات لضمان وجود سلع كافية لتلبية متطلبات السوق الحالية أو المحتملة وتوفير المعلومات على الفائض أو النقص في المخزون الذي يؤثر على التكاليف ووقت التسليم.

#### رابعاً: نظام إدارة الموارد المالية (FMS) (Financial Management System):

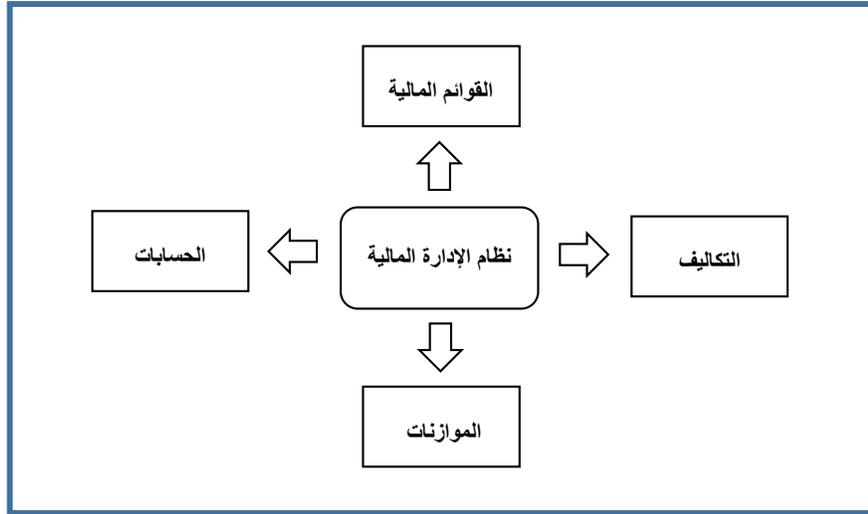
الإدارة المالية هي مجال إدارة الأعمال، الذي يتعامل مع رأس المال والاختيار الدقيق لمصادر رأس المال، وذلك لتمكين المنظمة من التحرك في اتجاه تحقيق أهدافها، إن نظام إدارة المالية يوفر للمؤسسات مجموعة كاملة من الوظائف المالية لتتبع العمليات المالية اليومية وإنشاء بيانات مالية ربع سنوية وسنوية، كما يوفر مجموعة من الأدوات لتحليل الميزانية والتخطيط.

عرف نظام إدارة المالية (FMS) بأنه نظام متكامل لمعالجة وإدارة جميع الأنشطة المالية ومتابعة العملاء لتوفير كافة البيانات المالية للرقابة المالية التي تتطلبها الإدارة العليا وتقديم كافة التقارير اللازمة وفقاً للمؤشرات الموضوعية لخدمة عملية اتخاذ القرار بدقة وموضوعية. (Sandouqa, 2020:16)

المكون الرئيسي الأخير لتخطيط موارد المؤسسات هو المحاسبة، ويعرف أيضاً باسم الإدارة المالية. نظراً لأن كل عملية تجارية تتضمن تدفق الأموال، سواء أكانت تدفع لموظفيك أو تدفع لشحن البضائع، فإن هذه الأداة تعمل مع مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسات الأخرى، تقوم أدوات المحاسبة بتحليل وتتبع البيانات المالية، بما

في ذلك الحسابات المدينة والحسابات الدائنة والميزانيات والتكاليف. يمكن أن تكشف تحليلات البيانات المالية عن اتجاهات إنفاقك، مما يساعدك على فهم الأرباح المحسوبة بشكل أفضل واكتشاف أين يمكنك تقليل التكاليف. يمكنك أيضاً الحصول على تنبؤات لتوقع الإيرادات المستقبلية، إن الربحية هي القوة الدافعة لجميع الأعمال، مما يجعلها أساسية بين مكونات أنظمة تخطيط موارد المؤسسات. تعمل هذه المنصات على زيادة الإيرادات من خلال دمج المبيعات وعلاقات العملاء وممارسات التوزيع. يزيد البرنامج في النهاية من الإنتاجية ويحرر وقت الموظف للعمل في مهام غير آية. (Hayes, 2020)

إن نظام إدارة الموارد المالية يحتفظ بمسار لجميع بياناتك المالية بما في ذلك الحسابات المدينة والحسابات الدائنة ودفتر الأستاذ العام والتكاليف والميزانيات والتنبؤات. يساعد في الاحتفاظ بسجل للتدفق النقدي، وخفض التكاليف، وزيادة الأرباح والتأكد من سداد جميع الفواتير في الوقت المحدد. التعقيد المتردد للأعمال يجعل من المهم الحاجة إلى وجود نظام واحد لإدارة جميع المعاملات المالية والمحاسبة لوحدة الأعمال المتعددة أو خطوط الإنتاج. (Rajput, 2021)



شكل (2-8): مكونات نظام الإدارة المالية

Source: Pallavi Rajput .(2021) .<https://www.geeksforgeeks.org/erp-components>

تجري كل منظمة معاملات مالية يوميًا، بما في ذلك دفع رواتب الموظفين ، وتلقي الأموال من العملاء ، ومدفوعات الشحن ، والوفاء بالتزامات المورد أو الموزع أو البائع ، ودفع الضرائب. كل هذا يتطلب تسجيل وتتبع وتحليل البيانات المالية، وتأخذ وحدة الإدارة المالية في نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ملاحظة بالمعاملات التجارية الهامة مثل الحسابات الدائنة، والحسابات المستحقة القبض، والتكاليف الثابتة والمتغيرة، والميزانيات. كما

أنه يحلل اتجاهات إنفاقك التي تساعدك على تقليل التكاليف وزيادة الأرباح واستكشاف الفرص غير المستغلة. عندما يقترن بقوة البيانات، فإنه يجري تنبؤًا ماليًا ويساعد في تحديد مسارك المستقبلي، لا تدمج هذه الوحدة المعاملات المالية التي تحدث عبر الأقسام فحسب، بل توفر أيضًا وقت القوى العاملة لديك من خلال أتمتة المهام التافهة. وبالتالي، يحصل موظفوك على مزيد من الوقت لأداء الوظائف التي تتطلب مهارات التفكير النقدي والإبداع. (sagesoftware, 2022)

## مزايا نظام الإدارة المالية:

نظام الإدارة المالية يتمتع بالعديد من المزايا التي تجعل العمليات أسهل للمنظمات، فيما يلي بعض أهم الفوائد (Sandouqa, 2020:16,17):

1. يجعل عملية اتخاذ القرار أسرع، من خلال توفير معلومات موثوقة ودقيقة وقابلة للتحقق في الوقت المناسب، مما يجعل اتخاذ القرارات أسهل وأسرع لأن عملية ترتيب المعلومات المستخدمة للوصول إلى القرارات قد تم إسنادها إلى النظام.

2. يساعد في التخطيط من خلال زيادة قدرة المنظمة على جدولة المؤشرات المالية والتنبؤ بها، بالإضافة إلى جعل عملية تخصيص الموارد المالية أكثر فعالية مما يجعل الأهداف المحددة أكثر واقعية.

3. يجعل الأعمال أكثر كفاءة من خلال تزويد المنظمات بجميع المعلومات اللازمة لمنع إساءة استخدام الموارد المالية.

بشكل عام، يوفر نظام الإدارة المالية (FMS) أتمتة عملية التخطيط والتحكم لجميع الأنشطة المالية التي تحدث داخل الإدارة المالية للمنظمة مثل تتبع التدفق النقدي والإيرادات والنفقات والديون والالتزامات المالية الأخرى مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، ويحتفظ السيولة، وتسهيل اتخاذ القرار بشأن الاستثمارات المستقبلية وتوزيع الأرباح، مما يؤدي بدوره إلى رفع رأس مال المنظمة وقيمتها.

ونظام الإدارة المالية أهم وحدة من وحدات نظام تخطيط موارد المؤسسة وتعتبر العمود الفقري لنظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث أن كل العمليات الحاصلة سواء عند الشراء أو الإنتاج أو المبيعات تثبت ألياً في حساب الأستاذ العام وفي القوائم المالية، ومثال ذلك أنه بعد إصدار فاتورة العميل من قسم المبيعات، يتابع حساب المدينين في إدارة المالية حتى تتم عملية تحصيل الفاتورة، وتسجيل الدفعة وتثبيت أثرها على الحسابات ، وكذلك بعد إصدار فاتورة

المواد تتابع أيضا في حساب المدينين مع متابعة الدفعات لتسدد في الوقت المناسب ؛ ومنه فإن نظام إدارة الموارد المالية والمحاسبية يقوم بالمهام التالية (كمال، 2019: 22) :

- متابعة ممتلكات المنظمة المالية، وانسيابية التمويل.
- يساعد على متابعة أعمال الحسابات القابلة للاستلام وتحليل السندات والأوراق التجارية، والموازنة، وتخطيط الأرباح.
- تقوم بتأمين وظائف الموازنة، وعمل ما يسمى : بالأستاذ العام والكشوفات والفواتير، ومحاسبة التكاليف ومن أمثلتها: نظم الحسابات المستلمة والمدفوعة ونظم إدارة التمويل. إذا فإن كل المؤسسات تحتاج إلى تسجيل مبيعاتها وجمع معلوماتها المحاسبية وتتبعها وتوحيدها في نظام محاسبي مركزي واحد، وبوجود نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP فانه سيكون هناك (دفتر الأستاذ والمدينون والدائنون، ونظام الرواتب) مركزي واحد.

الفصل الثالث  
الأداء المؤسسي

المبحث الأول: مدخل في الأداء المؤسسي  
المبحث الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي

## المبحث الأول

### مدخل في الأداء المؤسسي

إن متابعة أداء المنظمات عموماً والاقتصادية خصوصاً يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال الإداريين، أن لم نقل الأهم في واقع المنظمة لدى كل من له بها صلة مباشرة أو غير مباشرة، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط. إن هذه الأهمية للأداء في مراكز صنعته جعلته كمصطلح، يجب تحديده وضبط مدلوله، لينتقل إلى ميدان البحث العلمي ويشكل محوراً قائماً بذاته للبحث، ذلك لأنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه. (مزهوده، 2001 : 85)

#### أولاً: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وإدارة المنظمات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين، فللأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير كل مكون من مكونات المنظمة باختلاف أنواعها، وهو من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيز والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية (حسن، 2021 : 67)، يرجع أصل كلمة الأداء إلى اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (مزهوده، 2001 : 86).

يعرف الأداء لغوياً: معجم الغني : " (مص. أدى) قامَ بأداءٍ واجِبِهِ، بِإِنجَازِهِ، بِإِكْمَالِهِ كانَ أَدَاؤُهُ لِلنَّصِ سَلِيمًا: اسْلُوبُ تَعْبِيرِهِ وَطَرِيقَتُهُ".

وفي المعجم الرائد : " 1- إيصال الشيء، وإتمامه وقضاؤه. 2- إخراج الحروف من مخارجها: «هو حسن الأداء»". وفي لسان العرب : " أدي و أدى الشيءَ : أوصله ، و الاسم الأداء . وأدى دَيْنَهُ تَأْدِيَةً أي قضاها، و الاسم الأداء" (لسان العرب , ج 14 , ص 26).

ويعرف حسب قاموس (Le Petit Robert) بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة" وذلك في التعريف الأول، بينما في التعريف الثاني له في نفس القاموس فهو يعني "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة". (عماد، 2013 : 119)

أما فيما يخص المفهوم اصطلاحاً فسندقدم أهم وأبرز التعاريف:

يعرف عمّاد الأداء بأنه: "ذلك المستوى الذي تصله المنظمة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعاليّة، أو بتعبير آخر نقول عن منظمة ما، أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقّق أهدافها المسطّرة (الفعاليّة) باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة) " (عمّاد، 2013: 120).

وعرف الأداء بأنه: " النتيجة النهائية للنشاط، فعندما يتم وضع الأهداف في الصياغة الاستراتيجية فهذا جزء مهم من عملية الإدارة الاستراتيجية التي تعني بالوصول إلى الأداء المالي وغير المالي " (العمرى، 2019: 5).

كذلك يشير مفهوم الأداء إلى نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، ومن الناحية الإدارية يمكن عبر الأداء ويسلط الضوء على ثلاثة مفاهيم عامة تتمثل في العمل، نتيجة العمل، ومدى النجاح في تأدية العمل، ويتم التعبير عن الأداء بمجموعة من المؤشرات المعقدة نوعاً ما، ويقتضي مصطلح النجاح رضا الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة، فلا يوجد نجاح دون إقرار خارجي من السوق، فالأداء معرفة ما يجب أدائه؟ ومن يجب أدائه؟ وكيف يتم الأداء؟، وينقسم الأداء في أي منظمة إلى ما يلي: (حسن، 2021: 68)

- 1- الأداء الفردي: يتعلق بأداء العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم ويتم تقييم الأداء الفردي من خلال مقارنة مستوى أدائهم بالمعايير الموضوعية المحددة مسبقاً.
- 2- أداء الوحدات التنظيمية: حيث يتعرف على مدى تحقيق الوحدات للأهداف المطلوبة وكفاءتها في أدائها لمهامها.
- 3- الأداء المؤسسي: قصد معرفة كفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها التي تعمل من أجلها.

## ثانياً: مستويات الأداء

يقسم أغلب المؤلفين مستويات الأداء إلى المستويات الثلاثة الآتية (عمّاد، 2013):  
(Gibcus&Kemp,2003:21):

### 1- المستوى الاستراتيجي:

يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المنظمة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي خاصة على مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداماً في المنظمة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، هذا المستوى يمثل القاعدة التي نبني عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المنظمة.

ويعتقد بأن "الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية"، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار، وترتبط مقاييس الفعالية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بأصحاب المصلحة، ومن أمثلة هذه التدابير رضا الموظفين والجودة والمسؤولية الاجتماعية والبيئة.

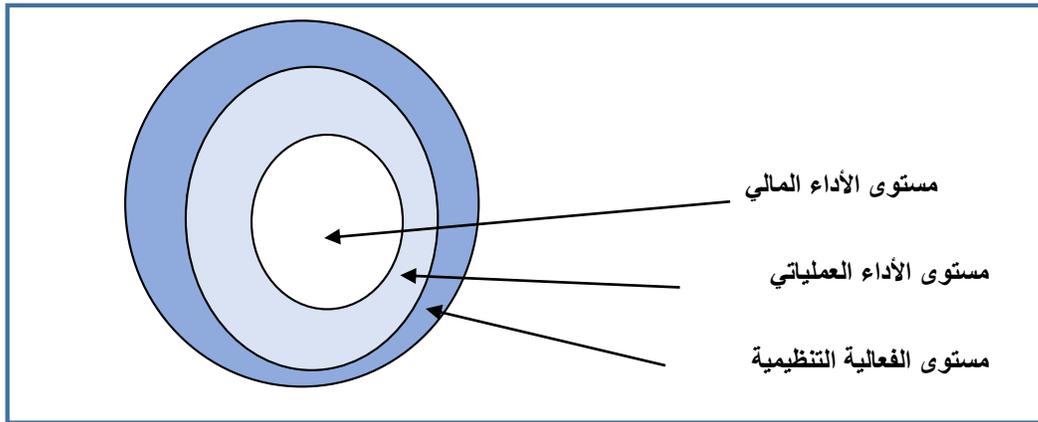
## 2- المستوى العملياتي :

هو مستوى قرارات روتينية مبرمجة مسبقاً تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمنظمة لأقصى ربح، وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يتم استخدام مؤشرات عملياتية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، نوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمنظمة، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات، وكذا تلك المؤشرات التي تتعلق بالوضع المستقبلي للمنظمة (مثل تطوير المنتجات الجديدة والتنوع).

## 3- المستوى التكتيكي :

تسمح مختلف القرارات على هذا المستوى بإدارة وهيكل الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء المتعلق بهذا المستوى يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المنظمة، ويدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي، إضافة إلى الفعالية التنظيمية.

والشكل الآتي يوضح هذه النظرة لمستويات الأداء: الأداء المالي، الأداء العملياتي، الأداء الاستراتيجي.



شكل (1-3): مستويات الأداء

المصدر: العيد عمّاد. (2013). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية، ص

R.G.M. Kemp Petra Gibcus. (2003). Strategy and small firm performance, p. 22

## ثالثاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي جوهر أنشطة أي منظمة ويعرف بأنه فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وهناك مؤشرات ومقاييس لا بد من توفرها للحكم على أداء المنظمة بشكل كلي منها المالي ومنها غير المالي ومن المؤشرات والمقاييس نمو المبيعات، نمو العملاء، التمويل، دوران الموظفين وغيرها. (العمرى، 2019: 5)

يشمل الأداء المؤسسي ثلاثة مجالات محددة لنتائج المنظمة: الأداء المالي (الأرباح، والعائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، وما إلى ذلك)؛ أداء سوق المنتج (المبيعات، الحصة السوقية، إلخ)؛ وعائد المساهمين (إجمالي عائد المساهمين، والقيمة الاقتصادية المضافة، وما إلى ذلك). على مدى العقد الماضي، جددت المنظمات اهتمامها بقياس برامج المنظمة وتأثيرها. هذا الاهتمام هو نتيجة للعديد من العوامل بما في ذلك التخطيط الفعال، والرغبة في المساءلة، والاهتمام المتزايد لأصحاب المصلحة المتعددين، ومخاوف الممولين من بين أمور أخرى. يوصى أيضاً باستخدام أنظمة قياس الأداء في كثير من الأحيان لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية وتعزيز الأداء المؤسسي. (Mjomba, 2015:123)

وعرف الأداء المؤسسي على أنه : نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المنظمة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، تضعها بناءً على أهدافها طويلة الأجل، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية. (حسن، 2021: 69)

وذكرت دراسة (Musmuliana) أن الأداء المؤسسي هو عملية لتعزيز فعالية المنظمة ورفاهية أعضائها من خلال التدخلات المخطط لها، والذي يشير إلى المخرجات أو النتائج الفعلية للمنظمة مقاسة مقابل مخرجاتها وأهدافها المقصودة، هناك أربعة أنواع من مقاييس الأداء المؤسسي، أولاً نتائج الموارد البشرية، وثانياً نتائج تنظيمية، وثالثاً نتائج المحاسبة المالية، وأخيراً نتائج سوق رأس المال. نتائج الموارد البشرية المتعلقة بالتغير في سلوك الموظفين والتي شملت رضا الموظفين، معدل الدوران والغياب. النتائج التنظيمية تحتوي على إنتاجية العمل، رضا العملاء، وجودة خدمات المنتج. وتضمنت نتائج المحاسبة المالية ثلاثة مقاييس مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والربحية. تعكس نتائج سوق رأس المال كيفية تقييم السوق للمنظمة التي تتكون من المؤشرات الثلاثة وهي سعر السهم ومعدل نمو سعر السهم وعوائد السوق. (Musmuliana, 2012:14)

## رابعاً : خصائص الأداء المؤسسي

للأداء المؤسسي مجموعة من الخصائص (فرحي، 2019: 36-37) تتمثل في:

- أ- الأداء مفهوم واسع : يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.
- ب- الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة.
- ج- الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة و غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة.
- د- الأداء مفهوم غني بالتناقضات : إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ، ومنها ما يكون متناقضاً، ويظهر هذه التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم.
- هـ- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة: يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

## خامساً : أهمية الأداء المؤسسي

تبرز أهمية الأداء المؤسسي الاستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما يتميز به الموارد الاقتصادية من الندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، لذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية.

وتتمثل أهمية الأداء المؤسسي بالجوانب الآتية : (حسن، 2021 : 77، 78)

1- يوفر الأداء المؤسسي مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس يجمع بين الكفاءة والفاعلية وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.

2- إن الأداء المؤسسي يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر في الجهد والوقت والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع بالفائدة.

3- يوفر نظام الأداء المؤسسي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلا عن أهمية المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة.

4- يظهر الأداء المؤسسي التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ، وذلك عن طريق التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المنظمة من مدة لأخرى ومكانيا بالمنظمات المتماثلة.

5- يساعد في إيجاد نوع المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة مما يدفع بالمنظمة لتحسين أدائها.

6- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح.

7- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في التخطيط، والعمل على إيجاد نظام مرن وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الإيجابية والسلبية.

8- توضح عملية الأداء المؤسسي المركز الاستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.

9- تعكس عملية الأداء المؤسسي درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

## سادساً: منهجيات قياس الأداء

منهجيات قياس الأداء هي أدوات قياس تعتمد على مجموعة من العمليات والطرق والأساليب العلمية التي تمت تجربتها وأثبتت فاعليتها وينبغي أن تشمل التركيز على المحور الاستراتيجي في أداء الأجهزة والمنظمات في القطاع العام والخاص، من خلال التركيز على أهدافه الاستراتيجية، فضلاً عن التمكن من إنتاج مؤشرات الأداء العامة التي تنطبق على القطاع ككل ومؤشرات الأداء الفنية الخاصة به والتي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن هذه المنهجيات: (الريس، 2022: 6-7) (القحطاني، 2012: 78-79)

### 1- نموذج الأعمال المتميزة Business Excellence Mode :

والذي يتضمن تسعة عناصر، خمسة تغطي عمل المنظمة ( القيادة، العاملين، السياسة، العمليات، الشركات والموارد ) وأربعة تركز على النتائج (رضا العاملين، رضا المستفيدين، الأثر في المجتمع، نتائج مؤشرات الأداء).

### 2- الاستثمار في الأفراد Investment in Peoples :

والذي يتمثل في التطور بالعنصر البشري قياس الأداء المؤسسي من جميع الجوانب، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمات.

### 3- نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking :

ويعتبر أحد النماذج التقليدية لقياس الأداء، ويستخدم لمراجعة أعمال المنظمة نفسها عن فترة أو فترات سابقة ومقارنتها مع منظمات مماثلة في النشاط بغرض السعي إلى تصحيح الاختلال الموجود.

### 4- نموذج Charter Mark :

يعبر عنه الأيزو ISO لإدارة الجودة الشاملة (Total quality management) يعتمد هذا النموذج على أن فاعلية وكفاءة المنظمة في تقديم خدمات ذات جودة عالية تكمن في درجة التكامل بين أنشطة المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية .

### 5- نموذج جودة الخدمة Servqual :

يستخدم لقياس ما يعرف بفجوات جودة الخدمة والذي استحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها.

## 6- بطاقة 6 سيigma Six sigma :

من النماذج التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات وتحقيق أعلى مستويات الرضا للعملاء، وتقوم منهجيته على التوجه بشكل أساسي على تطبيق استراتيجية تعتمد على القياس الذي يركز على تحسين العملية وتقليل الاختلال، الاستراتيجية المدعومة بمنهجية Six sigma والتي تدعى DMAIC قائمة على 5 أسس وهي: Define ، Measure ، Analyze ، حل ، Improve ، حسن ، اضبط Control ، وهي نظام تحسين للعمليات الموجودة التي تنحرف أقل من المواصفات وتحتاج للتحسين بشكل تزايدى.

## 7- نموذج تحليل مغلف البيانات DEA :

يستخدم في قياس الكفاءة ويعتبر الطريقة المناسبة لعمل تحليل الكفاءة عندما تكوم هناك مدخلات ومخرجات متعددة

يتم قياسها بوحدات مختلفة، يمثل هذا المقياس أداة جديدة وقوية للمنظمات الإنتاجية أو الخدمية، وتم استخدامه بصورة واسعة ووجدت تطبيقات متعددة له في قطاعات اقتصادية مختلفة، يخدم أهداف المنظمات باعتباره مرشدا للمنظمات

لتطوير وتحسين أدائها وإنتاجيتها.

## 8- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard :

تعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المنظمات واستراتيجيتها الموضوعية، تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة للأداء المؤسسي.

ومنهجية بطاقة الأداء المتوازن سنتحدث عنها بإسهاب لأننا سنعتمدها في دراستنا الحالية كأساس لقياس الأداء المؤسسي ومحوراً لبناء أبعاده.

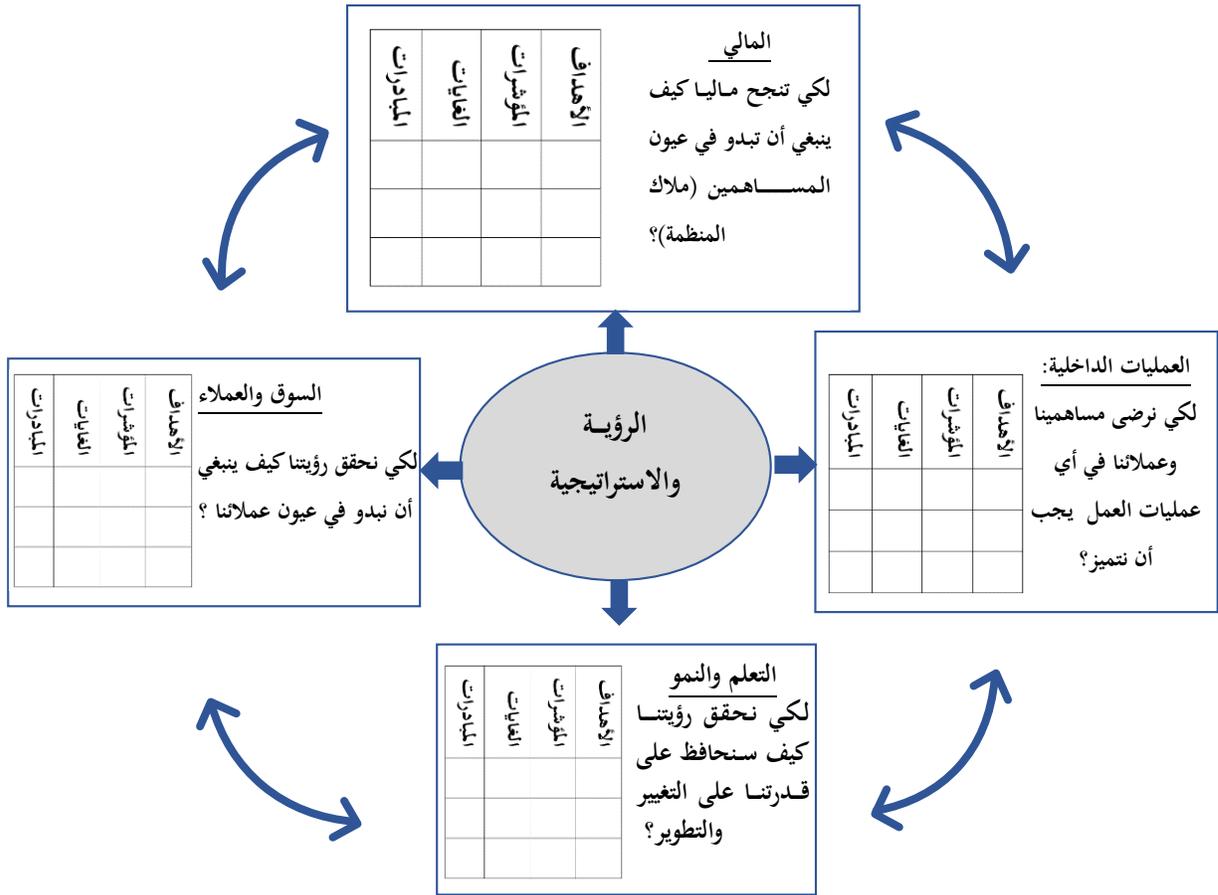
## سابعاً: بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

أدى التصادم بين قوة القدرات التنافسية بعيدة المدى والهدف الثابت لنموذج الحساب المالي ذي التكلفة التاريخية إلى إنشاء توليفة جديدة سميت: بطاقة الأداء المتوازن، تحتفظ بطاقة الأداء المتوازن بالتدابير المالية التقليدية، لكن التدابير المالية تحكي فقط قصة الأحداث الماضية، وهي قصة مناسبة لشركات العصر الصناعي والتي لم تكن الاستثمارات في القدرات طويلة الأجل وعلاقات العملاء ضرورية للنجاح. ومع ذلك ، فإن هذه التدابير المالية غير كافية لتوجيه وتقييم الرحلة التي يجب على الشركات العمرية القيام بها لخلق قيمة مستقبلية من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والموظفين والعمليات والتكنولوجيا والابتكار. ( Kaplan& Norton,1996:7 )

حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام العديد من الباحثين، إذ حاولا توظيف هذه البطاقة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات عبر أبعادها الأربعة، حيث أصبحت هذه البطاقة من أحد المداخل المهمة لقياس وتقييم أداء منظمات الأعمال، وذلك لما تقدمه من منظور متكامل للأداء مما يسهم في معرفة المنظمات لمواطن قوتها وتعزيزها، وأوجه قصورها وعلاجها، و تقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن التي أساس استخدامها في منظمات الأعمال الناجحة على العبارة القائلة " إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة"، فهي تعتمد على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو استراتيجية العمل بالمنظمة مثل مقاييس الجودة والعميل والابتكار وحصص السوق التي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح . (اسماعيل،2015 : 4، 5)

وفي عام 1996 قدم كل من (Kaplan and Norton) بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة للتطبيق في منظمات الأعمال، حيث تتضمن الأبعاد التالية:

- البعد المالي Financial Perspective
- بعد العملاء Customer Perspective
- بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes
- بعد التعلم والنمو Learning and Growth



شكل رقم (3-2): عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابان ونورتن

Source: Kaplan Robert S, Norton David P.,(1996),The balanced scorecard : translating strategy into action, p. 9

يظهر الشكل السابق الأبعاد الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي تشكل الأساس في ترجمة استراتيجية المنظمة، كما يوضح الشكل أيضاً أن لكل بُعد من أبعاد البطاقة ينقسم إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في : (حسين، 2019 : 48)

- الأهداف: تعتبر النتائج المنشود بلوغها والتي تساهم في تحقيق رؤية واستراتيجية المنظمة، حيث توزع الأهداف على كل أبعاد البطاقة ويؤدي تحقيقها إلى تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- المؤشرات: عبارة عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس الكمي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.
- الغايات أو القيم المستهدفة: يمثل النتائج المرجوة أو المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف، وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول إليها أو تحقيقها.
- المبادرات: تشير المبادرات إلى البرامج والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

## ثامناً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة الناتجة عن استخدامها من طرف العديد من منظمات الأعمال، ويمكن إجمالها فيما يلي: (حسين، 2019 : 56، 57)

- أ- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعلم الاستراتيجي حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن استراتيجية المنظمة البعيدة المدى.
- ب- تُوجه بطاقة الأداء المتوازن المنظمات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصرًا على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقلت بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد .
- ج- توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية الداخلية والخارجية الكمية والنوعية والتي تهدف من خلالها إلى بلوغ رؤية وأهداف المنظمة وتوضيح وترجمة استراتيجيتها إلى أفعال.
- د- تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، حيث تجعل من الاستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المنظمة بما يعمل على تنفيذها ويساهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمرين.
- هـ- توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً منهجياً لتوصيل وتنفيذ استراتيجية المنظمة وذلك من خلال تقديم تصور واضح لهذه الاستراتيجية يظهر في شكل تمثيل بياني يُطلق عليه الخريطة الاستراتيجية حيث توضح هذه الأخيرة العلاقات النسبية التي تربط أبعاد البطاقة ببعضها والتي تقود نحو خلق القيمة للمنظمة.
- و- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الحيلولة دون التعظيم الفرعي للأرباح، وذلك من خلال قياسها بإلزام المديرين بضرورة مراعاة كافة معايير التقييم التشغيلية في نفس الوقت حيث تقوم البطاقة بتوجيه المديرين إلى الالتزام بالتحقق مما إذا كان التطوير أو التحسين الذي تم انجازه في مجال معين قد تم على حساب مجال آخر، وما إذا كان ذلك التطوير قد أدى إلى إعاقة أو عرقلة تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

## المبحث الثاني

### أبعاد الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم وأداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمنظمة وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها. فأداء الأفراد في المنظمة يقاس مجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة مجموعة من المعايير في ضوء ماشيها مع سياسة المنظمة. ونظرا لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية. (رضوان، 2013: 9)

و تعتمد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية، التعلم والنمو ) لما تتميز به من الشمولية في قياس أنشطة أداء المنظمات واستراتيجيتها، حيث تعتبر نظاما إداريا شاملا يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة، وعلى الرغم من الفوائد والمحاسن لهذه المنهجية وبما أنها طبقت على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والباحثين ، فقد كانت هناك انتقادات لبطاقة الأداء المتوازن في التصميم الهيكلي والمفاهيمي. حيث يتجاهل أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الجوانب الاجتماعية والبيئية التي تعتبر ركيزة مهمة للمنظمات، اقترح (Figge) بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC (Sustainability Balanced Scorecard)، الناتج عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية ، للتغلب على أوجه القصور التقليدية بحيث يكون لديها القدرة على استيعاب الأبعاد الاجتماعية والبيئية في نظام الإدارة العام ، يحدد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الأهداف الاجتماعية والبيئية الهامة للمنظمة ويعزز إمكانات القيمة المضافة الناشئة من الأبعاد الاجتماعية والبيئية. (Agarwal et al, 2022)

وأجرى الدكتور عبدالرحيم محمد مقابلة مع مؤسس بطاقة الأداء المتوازن روبرت كابلن وكان من ضمن أسئلته لكابلن هناك بعض الباحثين يقوم بإضافة بُعد آخر غير الأبعاد الأربعة ومدى موافقته، فتحدث كابلن عن موافقته لذلك وليس فيه ما يعرقل تطبيق بطاقات الأداء المتوازن. (dr-ama.com)

وقد تحدثت كثيرا من الدراسات حول بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC وتطرق لها العديد من الباحثين ؛ على سبيل المثال دراسة (Mwambo et al, 2020) تقييم الموارد والتخطيط الاستراتيجي لاستخدام الأراضي لتحقيق الأمن الغذائي في شمال غانا ؛ و دراسة (Ming-Tsang et al,2018) نموذج اتخاذ القرارات

بمعايير متعددة وبطاقة أداء متوازن المستدامة لتقييم أداء مستدام للمطارات الدولية ، تايوان؛ ودراسة ( Rabbani et al, 2014) نموذج متكامل جديد يعتمد على منهج بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة (SBSC) و نموذج اتخاذ القرارات بمعايير متعددة (MCDM) باستخدام المتغيرات اللغوية لتقييم أداء الشركات المنتجة للنفط ، إيران ؛ ودراسة (Tuori et al, 2021) صياغة بطاقة أداء متوازنة للاستدامة (SBSC) من أجل شركة رائدة في إنتاج زيت النخيل في إندونيسيا.

وقد تحدث جنت بتلر في دراسة عن ثلاثة خيارات لدمج البعد الاجتماعي والبيئي (بعد الاستدامة) ضمن

بطاقة الأداء المتوازن وهم : (Butler et al, 2011:4,5)

1. إضافة بُعد خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن.

2. تطوير بطاقة أداء متوازن (BSC) ومستدامة منفصلة (SBSC).

3. تكامل الإجراءات من خلال الأبعاد الأربعة.

الخيار الأول: إضافة بُعد خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن :

قد تكون إضافة بُعد إضافي إلى بطاقة الأداء المتوازن هي أبسط نهج للمنظمات التي ترغب في التأكيد على الاستدامة كقيمة مؤسسية رئيسية أو استراتيجية مهمة. يتكون بُعد الاستدامة من مؤشرات الأداء الاجتماعية والبيئية التي ترتبط بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة الأخرى وتسلط الضوء عليها كأهمية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية كهدف مشترك، وقد أشار Kaplan& Norton بصفتها منشئي بطاقة الأداء المتوازن إلى أن التنفيذ الخاص لبطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة قد يتضمن إضافة أو إعادة تسمية بُعد ، يمكن أن يوفر نهج البعد الخامس هذا مزيدًا من الوضوح ولكن ليس بالضرورة زيادة الأهمية لجوانب القدرة المستدامة لإدارة المنظمات.

الخيار الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة منفصلة عن بطاقة الأداء المتوازن

النهج الثاني لإدراج تدابير الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن BSC يكمن في تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة المنفصلة، يعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المنفصل مناسبًا للعديد من المنظمات، مثل تلك التي ليس لديها بطاقة الأداء المتوازن BSC الحالية ولكنها تريد قياس أو دمج الاستدامة على نطاق واسع. يمكن أيضًا استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة منفصل من قبل المنظمات التي ترغب في التأكيد على استدامة المنظمة كقيمة رئيسية أو استراتيجية حاسمة دون مراجعة تنسيق بطاقة الأداء المتوازن الأصلي.

الخيار الثالث: تكامل الإجراءات من خلال الأبعاد الأربعة

تتكامل الإجراءات في جميع الأبعاد الأربعة من الناحية المثالية ، ينبغي نسج تدابير الاستدامة خلال العمليات اليومية ، ويمكن أن يكون دمج تدابير الاستدامة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية إحدى الطرق لتحقيق هذا الهدف، تعتبر عملية الدمج في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية الأربعة سلسلة نسبيًا. غالبًا ما تكون التدابير البيئية قابلة للتكيف بسهولة مع بُعد العمليات الداخلية ، والتدابير الصحية مع بُعد التعلم والنمو ، والتدابير الاجتماعية مع بُعد العميل. لأن التدابير تصبح جزءًا من العمليات اليومية المرتبطة بدورها بالنجاح المالي للمنظمة، فقد تكون المنظمات عرضة للتخلي عن التدابير المستدامة في أوقات الانكماش المالي. (Butler et al, 2011:4,5)

**أبعاد الأداء المؤسسي على أساس منهجية بطاقة الأداء المتوازن مع دمج البعد البيئي والاجتماعي كبعُدًا**

**خامساً، المعتمدة في هذه الدراسة الحالية:**

**أولاً: البعد المالي**

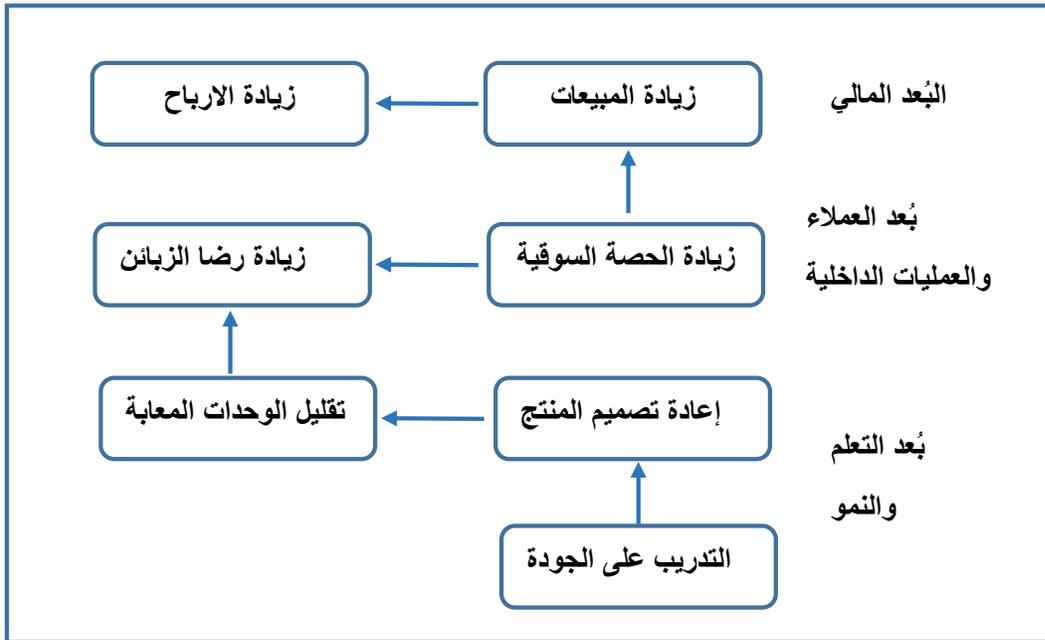
يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء ، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المنظمة والوقوف على مستوى النتائج المحققة باتباع استراتيجيتها ، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمنظمة تسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المنظمة ، وبلوغ أهدافها المنشودة، وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن الأداء المتوازن لا بد أن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة ، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد مراحل دورة حياة المنظمة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي : مرحلة النمو ، مرحلة الاستقرار ومرحلة النضج، فالبُعد أو المحور المالي يطرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بالمحور المالي للتأكد من مطابقة الهدف مع هذه الأسئلة ولتحقيق ذلك يتم تقييم المعايير الخاصة بهذا المحور مع النتائج المحققة (الجنابي وآخرون، 2017 : 6)، لذا تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالبُعد المالي لأن التدابير المالية ذات قيمة في تلخيص العواقب الاقتصادية القابلة للقياس بسهولة للإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل تشير مقاييس الأداء المالي إلى ما إذا كانت استراتيجية المنظمة وتنفيذها يساهم في تحسين النتيجة النهائية. ترتبط الأهداف المالية عادةً بالربحية التي يتم قياسها، على سبيل المثال من خلال الدخل التشغيلي، أو العائد على رأس المال، أو القيمة الاقتصادية المضافة. يمكن أن تتمثل الأهداف المالية البديلة في نمو المبيعات السريع أو توليد التدفق النقدي.

(Kaplan& Norton,1996:25-26 )

يقيس البُعد المالي ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الذي سيتم تحقيقه. (اسماعيل، 2015، 6)

يساهم البُعد المالي في التركيز على الأهداف والمقاييس المتعلقة ببقية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي يؤدي إلى تحسين النتائج المالية التي تطمح لها الوحدات الاقتصادية. ومن الجدير بالذكر أنه بإمكان الوحدات تركيز جميع الطاقات والقدرات المتاحة لتحسين أهداف مثل رضا الزبون وجودة المنتج والإيفاء بمواعيد التسليم في الوقت المحدد. (عبد، 2019: 254)

ويوضح الشكل (3-3) الترابط والتداخل المتبادل فيما بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي يؤدي إلى دعم سبل تحقيق أهداف البعد المالي :



شكل (3-3): التداخل المتبادل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الأهداف المالية

المصدر: افتخار جبار عبد. (2019). مدى إمكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الأداء

المتوازن، ص 254

وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياة المنظمة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة النمو ومرحلة الاستقرار ومرحلة النضج. ففي مرحلة النمو، حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من

دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم، أما في مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها، واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة، أما في مرحلة النضج، فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل: فترة الاسترداد وحجم الإيرادات. (زينب وريمة، 2017: 14)

### ثانياً: بعد العملاء

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية ، وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء ، وكسب ولائهم المستمر للمنظمة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنظمة في السوق ، من خلال اكتساب عملاء جدد ، والمحافظة على العملاء الحاليين ، وتحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح ، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا العملاء ، الحصة السوقية ، درجة الولاء ، القدرة على الاحتفاظ بالزبون ، القدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل ، ويمكن القول أن القيمة المقترحة للعميل تتمثل في مجموعة المميزات التي تقدمها المنظمات ، والتي تشمل ثلاثة مجالات أساسية وهي : (الجنابي وآخرون، 2017:

(6)

- خصائص المنتجات والخدمات.
- العلاقة مع العميل.
- العلامة والسمعة.

من خلال بُعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن، يحدد المديرون شرائح العملاء والسوق التي ستتنافس فيها وحدة الأعمال ومقاييس أداء وحدة الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة. يتضمن هذا البعد عادةً عدة مقاييس أساسية أو عامة للنتائج الناجحة من استراتيجية جيدة الصياغة والتنفيذ. تشمل مقاييس النتائج الأساسية رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء، واكتساب عملاء جدد، وربحية العملاء، وحصة السوق والحساب في القطاعات المستهدفة. ولكن يجب أن يتضمن بعد العميل أيضاً مقاييس محددة لمقترحات القيمة التي ستقدمها المنظمة للعملاء في قطاعات السوق

المستهدفة. تمثل الدوافع الخاصة بالقطاع للنتائج الأساسية للعملاء تلك العوامل الحاسمة للعملاء للتبديل أو البقاء مخلصين لمورديهم، على سبيل المثال يمكن للعملاء تقدير فترات التسليم القصيرة والتسليم في الوقت المحدد. أو الدفع المستمر للمنتجات والخدمات المبتكرة. أو مورد قادر على توقع احتياجاتهم الناشئة وقادر على تطوير منتجات وأساليب جديدة لتلبية تلك الاحتياجات. يمكن بُعد العميل مديري وحدة الأعمال من توضيح العميل والاستراتيجية القائمة على السوق والتي ستوفر عوائد مالية مستقبلية فائقة. (Kaplan& Norton,1996: 26)

يحدد بُعد العملاء قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المنظمة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل (اسماعيل،2015: 6)، اغلب وحدات الأعمال الناجحة وجدت بأن التركيز على العميل وتلبية احتياجاته يمثل الغاية الأكثر أهمية في الأمد الطويل مقارنة بالتركيز البسيط على المقاييس المالية للأداء وهكذا فإن بُعد العملاء سيكون بُعداً حاسماً لتحقيق وبلوغ الأهداف المالية لتلك المنظمات، ولقد أصبح أداء المنظمات من وجهة نظر العميل يحتل المرتبة الأولى في اهتمامات الإدارة العليا وفي نفس السياق جاءت تقنية الأداء المتوازن حيث تتطلب من المدراء ترجمة رسالة المنظمة بخصوص خدمة العميل إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهتمه فعلاً، ويمكن تقسيم اهتمامات العميل إلى أربعة أصناف كالآتي: (الوقت والجودة والأداء و الخدمة والكلفة) وينصب اهتمام استراتيجية المنظمات في القيمة المقدمة للعميل والتي يمكن وصفها من خلال التشكيلة المميزة لنوعية المنتجات ، الأسعار، الخدمات والعلاقات مع العميل حيث يشخص البعد كيف يمكن ان تتميز المنظمة عن منافسيها من المنظمات الأخرى من خلال جذب العملاء والاحتفاظ بهم وإيجاد علاقات وطيدة مع المستهدف منهم وعليه فإن القيمة المقدمة لهم تكون حاسمة لكونها تساعد في ربط العمليات الداخلية في المنظمة لتحسين النتائج والعوائد. (عبد، 2019: 254)

مما سبق فإنه يستلزم على المنظمات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة مع منافسيها وبقيائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا البعد في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

إن الأهداف الاستراتيجية في بُعد العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجحة والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي: (زينب وريمة،2017: 15)

- تحليل مستوى الربحية المحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء.

- محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المربحين وجعلهم مربحين للمنظمة.
- إعادة وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المنظمة وفق مستوى الربحية المحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

### ثالثاً: بُعد العمليات الداخلية

العمليات الداخلية هي جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، ويجب أن تحاول المنظمات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المنظمات أن تقرر ماهي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها. (زينب وريمة، 2017: 15)

يركز بُعد العمليات الداخلية على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي يمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة بكفاءة وفاعلية، وايضا إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، ويدخل أيضا في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد. (الجنابي وآخرون، 2017: 6)

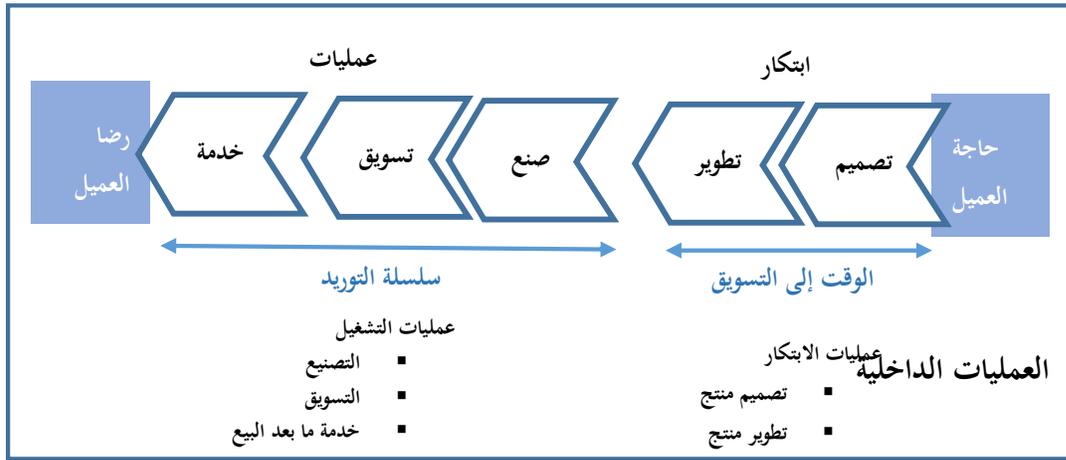
في بعد العمليات الداخلية، يحدد المدراء التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة. تمكن هذه العمليات وحدة الأعمال من: (Kaplan& Norton, 1996: 27)

- تقديم عروض القيمة التي من شأنها جذب العملاء والاحتفاظ بهم في قطاعات السوق المستهدفة.
- تلبية توقعات المساهمين بعوائد مالية ممتازة.

تركز مقاييس العمليات الداخلية على العمليات التي سيكون لها أكبر تأثير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة، ويكشف بُعد العمليات الداخلية عن اختلافين أساسيين بين النهج التقليدي ومنهج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء. تحاول الأساليب التقليدية مراقبة وتحسين العمليات التجارية القائمة. قد تتجاوز المقاييس المالية للأداء من خلال دمج الجودة والمقاييس المستندة إلى الوقت. لكنهم ما زالوا يركزون على تحسين العمليات الحالية. ومع ذلك، فإن نهج بطاقة الأداء عادة ما يحدد العمليات الجديدة تمامًا التي يجب على المنظمة القيام بها بحيث تتفوق في تلبية أهداف العملاء والأهداف المالية. على سبيل المثال، قد تدرك المنظمة أنه يجب عليها تطوير

عملية لتوقع احتياجات العملاء أو عملية لتقديم خدمات جديدة تستهدف قيمة العملاء. تسلط أهداف بطاقة الأداء المتوازن الضوء على العمليات المستقبلية التي قد لا تقوم بها حالياً والتي تعتبر الأكثر أهمية لنجاح استراتيجية المنظمة. (Kaplan& Norton,1996: 27)

تتمثل الخطوة الثانية لنهج بطاقة الأداء المتوازن في دمج عمليات الابتكار في بعد العمليات الداخلية (انظر الشكل (4-3)



شكل (4-3): القيمة المضافة لبعده العمليات الداخلية

Source: Norton David P. Kaplan Robert S .(1996) .The balanced scorecard : translating strategy into action, p. 27

تركز أنظمة قياس الأداء التقليدية على عمليات تقديم منتجات وخدمات لعملاء اليوم. يحاولون التحكم في العمليات الحالية التي تمثل الموجة القصيرة لخلق القيمة وتحسينها. تبدأ هذه الموجة القصيرة من إنشاء القيمة باستلام طلب من عميل حالي لمنتج (أو خدمة) موجودة وينتهي مع تذوق جميل جداً للمنتج من خلال العميل. تخلق المنظمة قيمة من إنتاج وتقديم وخدمة هذا المنتج والعميل بتكلفة أقل من السعر الذي يتلقاه. ( Kaplan& Norton,1996: 27)

لكن محركات النجاح المالي على المدى الطويل قد تتطلب من المنظمة إنشاء منتجات وخدمات جديدة تماماً تلبي الاحتياجات الناشئة للعملاء الحاليين والمستقبليين. تعتبر عملية الابتكار، وهي الموجة الطويلة لخلق القيمة، بالنسبة للعديد من المنظمات محركاً أقوى للأداء المالي المستقبلي من دورة التشغيل قصيرة الأجل. بالنسبة للعديد من المنظمات، قد تكون قدرتها على إدارة عملية تطوير منتج تحتاج عدة سنوات أو تطوير القدرة على الوصول

إلى فئات جديدة تمامًا من العملاء أكثر أهمية للأداء الاقتصادي المستقبلي من إدارة العمليات الحالية بكفاءة واتساق واستجابة. (Kaplan& Norton,1996: 27,28)

لذا يعتمد بُعد العمليات الداخلية على ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- عملية الابتكار: والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
  - عملية التشغيل: وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.
  - خدمة توصيل المبيعات: وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.
- (اسماعيل،2015: 6)

#### رابعاً: بُعد التعلم والنمو

يعتبر بُعد التعلم والنمو أحد محددات نجاح المنظمة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا البعد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، لإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب. (زينب وريمة،2017: 16)

يحدد البعد الرابع لبطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) البنية التحتية التي يجب على المنظمة بناءها لتحقيق النمو والتحسين على المدى الطويل. تحدد وجهات نظر العميل وعملية الأعمال الداخلية العوامل الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي، من غير المحتمل أن تكون المنظمات قادرة على تحقيق أهدافها طويلة المدى حول العملاء والعمليات الداخلية باستخدام تقنيات وإمكانيات اليوم، أيضاً تتطلب المنافسة العالمية الشديدة استمرار المنظمات في تحسين قدراتهم لتقديم قيمة للعملاء والمساهمين، بما أن بُعد التعلم والنمو التنظيمي يعتمد على ثلاثة مصادر رئيسة (الأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية)، ستكشف الأهداف المالية وأهداف العملاء وأهداف العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن عادةً عن فجوات كبيرة بين القدرات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات وما هو مطلوب لتحقيق أداء مذهل؛ لسد هذه الفجوات، يتعين على المنظمات الاستثمار في إعادة تشكيل مهارات الموظفين، وتعزيز تكنولوجيا المعلومات والأنظمة، ومواءمة الإجراءات والروتين التنظيمي. (Kaplan& Norton,1996: 28)

تتضح الأهداف في بُعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل التدابير المستندة إلى الموظف مزيجاً من مقاييس النتائج العامة (رضا الموظفين، والاحتفاظ بهم، والتدريب، والمهارات) جنباً إلى جنب مع دوافع محددة

لهذه التدابير العامة مثل المؤشرات التفصيلية الخاصة بالأعمال التجارية للمهارات الخاصة المطلوبة للبيئة التنافسية الجديدة. يمكن قياس قدرات أنظمة المعلومات من خلال التوافر في الوقت الحقيقي لمعلومات دقيقة وحاسمة عن العملاء والعمليات الداخلية للموظفين في الخطوط الأمامية لاتخاذ القرار والإجراءات، كذلك يمكن للإجراءات التنظيمية فحص مواءمة حوافز الموظفين مع التنظيم العام وعوامل النجاح ، ومعدلات التحسين المقاسة في العمليات الحاسمة القائمة على العملاء والعمليات الداخلية، إجمالاً تترجم بطاقة الأداء المتوازن الرؤية والاستراتيجية إلى الأهداف والتدابير عبر مجموعة متوازنة من وجهات النظر التي تتضمن بطاقة الأداء مقاييس النتائج المرجوة بالإضافة إلى العمليات التي ستقود إلى تحقيق النتائج المرجوة في المستقبل. ( Kaplan& Norton, 1996: 28,29 )

يحدد بُعد التعلم والنمو القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. ويؤكد بُعد التعلم والنمو للمنظمات على ثلاث قدرات هي: (اسماعيل، 2015، 6)

■ قدرات الموظف: التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران.

■ قدرات نظام المعلومات: مقاسه بنسبة من الموظفين.

■ التحفيز والمكافآت: وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

يعمل بُعد التعلم والنمو على تحديد البنية التحتية التي يجب على المنظمة بناءها لخلق التطور والنمو طويل الأجل بعد ان يتم تحديد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي من قبل بُعدي العملاء والعمليات الداخلية، وعلى أية حال فمن غير المحتمل ان تكون المنظمات قادرة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل فيما يتعلق بالعملاء والعمليات الداخلية في ظل تقنيات وقدرات الوقت الحاضر لان المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من الوحدات الاقتصادية ان تقوم بالتحسين المستمر لقابليتها على تحقيق القيمة المطلوبة إلى العملاء والمالكين، و المنظمات التي تركز على بُعد التعلم والنمو تحتاج إلى أنظمة صحيحة للعاملين لكي تسهل عملية دعمهم لتحقيق الأهداف فبدون عمليات التعلم والنمو ستكون المنظمة غير قادرة على التكيف مع البيئة الديناميكية وتحقيق التكيف الناجح ينبغي عليها الاستمرار في تدريب عامليها على التقنيات الحديثة وعلى نظم المعلومات من اجل تسهيل تلبية متطلبات العملاء المتجددة، ومن خلال دعم نظام الحوافز والمكافآت يمكن تحفيز العاملين في المنظمة لتقديم الأداء المتميز. (عبد، 2019: 256).

## خامسا: دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

إن الالتزامات الداخلية والخارجية للمنظمة تجاه المجتمع أما ان تكون مفروضة بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات أو أنها طوعية تساهم بها المنظمة لخدمة العاملين فيها أو المجتمع والبيئة من حولها وبالتالي لخدمة المجتمع تشكل المنظمة جزءا مهما من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تساهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع، حفاظا على استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية وضمان كونها تساهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلا عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلا عن تحسين أداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور المنظمات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها، فالانتهاكات البيئية الناتجة عن ممارسة نشاط عملهم مثل (تلوث الماء والهواء والتربة والفضوضاء) يجب أن يتحملوا إزاءها غرامات كبيرة في حالة تقصيرهم عن تلافي أثرها وذلك لأجل الحد من أضرارها مستقبلا. وعلى الدولة ان تصدر قوانين الحماية البيئة وتلزمهم بتحمل المسؤولية تجاه المجتمع المحيط بوحدهم كما يجب إلزامهم بأعداد تقارير تبين أثرها ذلك لبيان مدى التقدم الذي أحرزوه في سبيل خدمة المجتمع عموما مما يدل على نضوج الوعي البيئي لديها. (عبد، 2019: 257)

يظهر البعد البيئي والاجتماعي بوضوح ضمن مفهوم التنمية المستدامة، لذلك نجد أن المنظمات الناجحة تعمل على دمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن استراتيجيتها، إضافة إلى أنها تولي اهتماما كبيرا بالأدوات التي تحقق تقييما جيدا لهذه الأبعاد، ونظراً لكون بطاقة الأداء المتوازن أداة تعمل على ترجمة وتنفيذ الاستراتيجيات، ظهر ضرورة إدخال البعد البيئي والاجتماعي ضمن البطاقة لتفعيل دوره كأداة لتقييم الأداء الشامل، ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى بطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء بالرغم من حاجة أطراف كثيرة وكونها موضع اللوائح والقوانين، وهناك كتجارب ومحاولات لبعض المؤسسات لإدخال البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن وينتج عنها ظهور ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ونذكر منها منظمة (Mobistar) الفرنسية المتخصصة في مجال الهاتف النقال وذلك سنة 1995. (زينب وريمة، 2017: 16).

إن الهدف الرئيس من البعد البيئي والاجتماعي هو ضمان الآتي:

- وجود تحسين في الأداء الاجتماعي لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والتعامل مع المشاكل الاجتماعية.
  - وجود تحسين في الأداء البيئي للحفاظ على البيئة، ويتطلب تحقيق ذلك وجود أنظمة إنتاج وخدمات تتماشى مع الاعتبارات البيئية، والحفاظ على المواد الطبيعية والالتزام بالتشريعات البيئية وتوفير منتجات صديقة للبيئة.
- (عبدالله، 2020: 1233).

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول

### إجراءات الدراسة

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية العاملة بساحل محافظة حضرموت، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة من العاملين مستخدمو نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت (المدرء ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم، الموظفون) باستخدام أسلوب المسح الشامل للحصول على معلومات من خلال مفردات معينة من المجتمع والذي تمثل في المنظمات الصناعية (مجمع حضرموت الصناعي، مصنع المكلا لتعليب الأسماك الغويزي، مصنع خيرات عدن للمنتجات البلاستيكية بن دول، شركة المكلا للحديد والصلب المحدودة، مصنع الوطنية لتعليب وتغليف الأسماك، شركة حضرموت للطوب الأحمر المحدودة). وقد وزع الباحث (98) استبانة عادت منها (93) استبانة وبنسبة استجابة بلغت (95%)، كما إن من بين الاستبانات المعادة هناك (3) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستبانات التي تم تحليلها من إجمالي الاستبانات هي (90%) وهي نسبة عالية جداً، والجدول (4-1) يبين عدد الاستبانات التي تم توزيعها والاستبانات المستردة والاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي:

جدول (4-1): عينة الدراسة وعملية توزيع الاستبيان

النسبة %	العدد	البيان
100	98	الاستبانات الموزعة
95	93	الاستبانات المستردة
3	3	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
92	90	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث

#### ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة على وسيلة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً لذلك قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء (بالاعتماد على دراسات سابقة متعلقة بالدراسة الحالية) تهدف إلى قياس رأي أفراد العينة حول أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي على المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، حيث تم ذلك التصميم على النحو الآتي:

## القسم الأول:

اختص هذا القسم بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات الديموغرافية) لعينة الدراسة، حيث تضمن خمس متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## القسم الثاني:

اختص هذا القسم بالمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويتألف من محورين وهي موزعة على النحو الآتي:

### المحور الأول: نظام تخطيط موارد المؤسسة

وقد تم توزيع المحور إلى أربعة أبعاد مكونة من (17) فقرة موزعة على النحو الآتي:

نظام إدارة الموارد البشرية عدد الفقرات (5)، نظام إدارة علاقات العملاء عدد الفقرات (4)، نظام إدارة المخزون عدد الفقرات (4)، نظام الإدارة المالية عدد الفقرات (4).

### المحور الثاني: الأداء المؤسسي

وقد تم توزيع المحور إلى خمسة أبعاد مكونة من (24) فقرة موزعة على النحو الآتي:

البعد المالي عدد الفقرات (5)، بُعد العملاء عدد الفقرات (5)، بُعد العمليات الداخلية عدد الفقرات (4)، بُعد التعليم والنمو عدد الفقرات (5) البعد البيئي والاجتماعي عدد الفقرات (5).

## ثالثاً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

بعد أن تم تصميم استمارة الاستبيان المبدئية، وقبل توزيعها على الباحثين لابد من اختبار أداة الدراسة بحيث تتوفر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، أي التأكد من أنها ستقيس ما صممت من أجله، وشمولها لكل أبعاد الدراسة التي يجب أن تخضع للتحليل، ووضوح فقراتها حتى تكون مفهومة لكل من سيستخدمها وذلك عن طريق اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها على النحو الآتي:

### 1- صدق أداة الدراسة:

ويقصد به التأكد من دقة فقرات القياس، وتناسقها، وتوافقها، وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، لذلك قام الباحث بإجراء اختبار **الصدق الظاهري** لأداة الدراسة في صورته المبدئية بعرضه على عدد من المحكمين المتخصصين والملحق (ب) يوضح أسماء المحكمين، حيث طلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله ومدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب الباحث من المحكمين إسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة الفقرات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أية عبارات جديدة لتزداد الاستبانة شمولاً، أو حذف أي فقرة مكررة وغير

ضرورية و أجريت التعديلات التي أتفق عليها (85%) من المحكمين وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض الفقرات لتزداد وضوحاً، حتى أصبحت استمارة الاستبيان بصورتها النهائية، كما هو موضح في الملحق (أ).

## 2- ثبات اداة الدراسة:

اجرى الباحث اختبار الثبات بعد جمع البيانات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة (0.883) وهو معامل قوي يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها، حيث بلغت قيمته لمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة (0.84)، وبلغت قيمته لمحور الأداء المؤسسي (0.82) وهي معاملات قوية تجعل من الاستبانة اداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، كما تم استخدام معامل الصدق (معامل سبيرمان للتجزئة النصفية) للاتساق الداخلي حيث بلغت قيمة سبيرمان للتجزئة النصفية لجميع أبعاد الدراسة (0.76) وهو معامل قوي يجعل الاداة تتمتع بالصدق لما اعدت له ، كما بلغت قيمته لمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة (0.79)، وبلغت قيمته لمحور الأداء المؤسسي (0.71) وهي معاملات قوية تجعل من الاستبانة اداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ، وكما هو موضح في الجدول (2-4).

جدول (2-4): معاملي الفاكرونباخ وسبيرمان للتجزئة النصفية لصدق و ثبات أداة الدراسة

المحاور/الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل سبيرمان للتجزئة النصفية
نظام تخطيط موارد المؤسسة	17	843.0	0.789
نظام إدارة الموارد البشرية	5	0.818	0.807
نظام إدارة علاقات العملاء	4	0.589	0.588
نظام إدارة المخزون	4	0.572	0.568
نظام الإدارة المالية	4	0.667	0.636
الأداء المؤسسي	24	0.818	0.706
البُعد المالي	5	0.688	0.596
بُعد العملاء	5	0.634	0.549
بُعد العمليات الداخلية	4	0.623	0.583

المحاور/الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل سبيرمان للتجزئة النصفية
بُعد التعلم والنمو	5	0.661	0.581
البُعد البيئي والاجتماعي	5	0.751	0.663
الأداء ككل	41	0.883	0.757

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)

#### رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

لغرض تحليل البيانات المجمعة ميدانياً، استعان الباحث في تحليل بيانات دراسته بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science للحصول على نتائج أكثر دقة حيث تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفق مقياس ليكرت الخماسي وحسب الأوزان الآتية:

الرأي	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

كما تم احتساب المتوسط الفرضي للدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي من خلال جمع درجات المقياس وقسمته على عددها كالتالي:

$$\mu = (1+2+3+4+5)/5 = 3$$

كما تم إيجاد المدى للمقياس وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس، أي أن المدى [4 = 1-5]، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي: (0.80=5/4)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1 - 1.80)، فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة تماماً (غير موافق بشدة).

- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1.80 - 2.60)، فهذا يشير إلى توافر ضعيف للفقرة (غير موافق).
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (2.60 - 3.40) فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة (محايد).
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (3.40 - 4.20) فهذا يشير إلى توافر عال للفقرة (موافق).
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (4.20 - 5.00) فهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة (موافق بشدة).

كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ ومعامل (سييرمان - براون) للتجزئة النصفية لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- مقياس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة الدراسة من خلال للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analyses) لاختبار أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analyses) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.
- اختبار (T) لعينة واحدة لاختبار اتجاه أفراد عينة الدراسة حول فقرات الدراسة (اختبار اتساق الإجابات حول الفقرة الواحدة) وهو اختبار لمتوسط الإجابات عند الوسط الفرضي للدراسة ويساوي (3).
- اختبار (T) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين إجابات الذكور والإناث حول محاور الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار معنوية الفروق حول محاور الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## المبحث الثاني

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اولاً: خصائص عينة الدراسة

قام الباحث في هذا المبحث بتقسيم عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، تم توزيع عينة البحث كالآتي:

1- خاصية الجنس لأفراد عينة الدراسة:

تم سؤال المبحوثين عن جنسهم وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول (3-4)

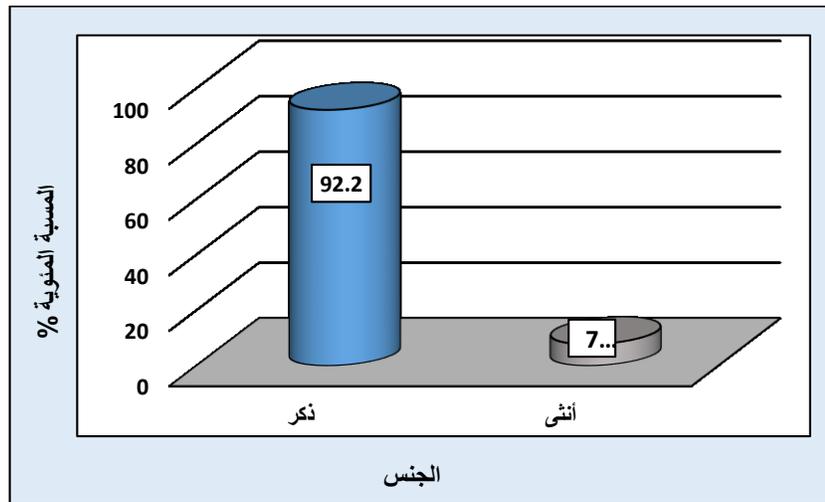
جدول (3-4) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الخاصية	فئات الجنس	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	83	92.2
	أنثى	7	7.8
	الإجمالي	90	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول (3-4) تبين أن نسبة (92.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، بينما نسبة (7.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، ويلاحظ الباحث بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت والتي يغلب عليها الذكور، والشكل (1-4) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

شكل رقم (1-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية بواسطة برنامج excel

## 2- خاصية العمر لأفراد عينة الدراسة:

تم سؤال المبحوثين عن أعمارهم وأعطوا إجابات عن ذلك تم عرضها في الجدول (4-4).

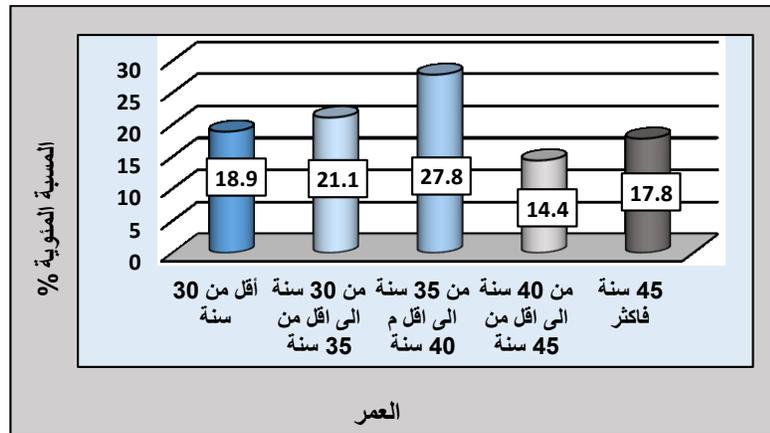
جدول (4-4) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الخاصية	فئات العمر	العدد	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	17	18.9
	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	19	21.1
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	25	27.8
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	13	14.4
	45 سنة فأكثر	16	17.8
	الإجمالي	90	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول (4-4) يلاحظ أن نسبة (27.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (35-40 سنة)، ونسبة (21.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30-35 سنة)، ونسبة (18.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن (30 سنة)، أما نسبة (17.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (45 سنة فأكثر)، وأخيراً نسبة (14.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (40-45 سنة)، ويلاحظ الباحث أن عينة الدراسة توزعت بنسب متفاوتة لتشمل كافة الأعمار للمبحوثين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، والشكل (2-4) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

شكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية بواسطة برنامج excel

### 3- خاصية المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة:

تم سؤال الباحثين عن المؤهل العلمي وأعطوا إجابات عن ذلك تم عرضها في الجدول (4-5)

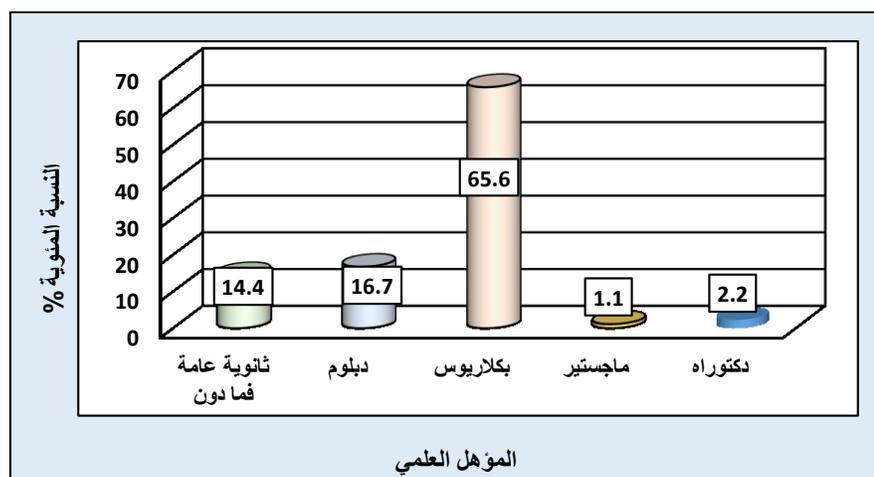
جدول (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الخاصية	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	13	14.4
	دبلوم	15	16.7
	بكالوريوس	59	65.6
	ماجستير	1	1.1
	دكتوراه	2	2.2
	الإجمالي	90	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول (4-5) يلاحظ أن نسبة (65.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل بكالوريوس احتلوا المرتبة الأولى ، ونسبة (16.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل دبلوم احتلوا المرتبة الثانية ، ونسبة (14.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة ثانوية عامة فما دون احتلوا المرتبة الثالثة ، ونسبة (2.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة دكتوراه احتلوا المرتبة الرابعة، ونسبة (1.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة ماجستير احتلوا المرتبة الخامسة ويلاحظ الباحث أن العينة توزعت بنسب متفاوتة لتشمل كافة المؤهلات العلمية في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ، والشكل (4-3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

شكل (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية بواسطة برنامج excel

#### 4- خاصية المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة:

تم سؤال المبحوثين عن المستوى الوظيفي وأعطوا إجابات عن ذلك تم عرضها في الجدول (4-6)

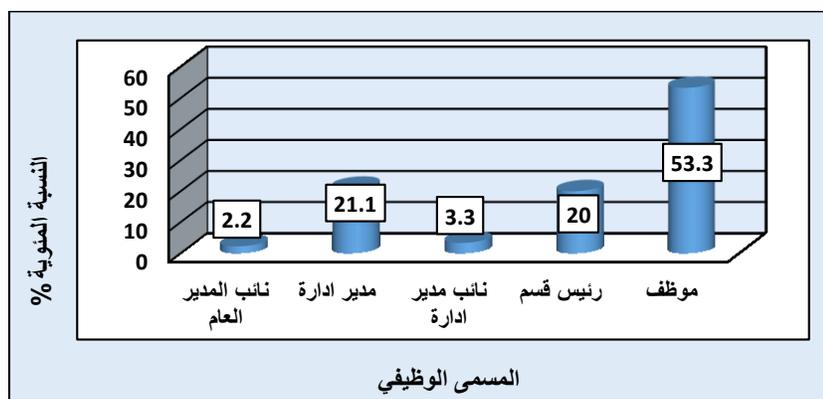
جدول (4-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي	الخاصية
0.0	0	مدير عام	المسمى الوظيفي
2.2	2	نائب المدير العام	
21.1	19	مدير إدارة	
3.3	3	نائب مدير إدارة	
20.0	18	رئيس قسم	
53.3	48	موظف	
100.0	90	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول (4-6) يلاحظ أن نسبة (53.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي موظف، ونسبة (21.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير إدارة، ونسبة (20.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس قسم، ونسبة (3.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي نائب مدير إدارة، ونسبة (2.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي نائب المدير العام، ولا توجد أي نسبة للمسمى الوظيفي مدير عام، ويلاحظ الباحث ان العينة توزعت بنسب متفاوتة لتشمل كافة مساهم الوظيفي للمبحوثين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، والشكل (4-4) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

شكل (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية بواسطة برنامج excel

## 5-خاصية سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة:

تم سؤال المبحوثين عن سنوات خبرتهم العملية وأعطوا إجابات عن ذلك تم توضيحها في الجدول (4-7)

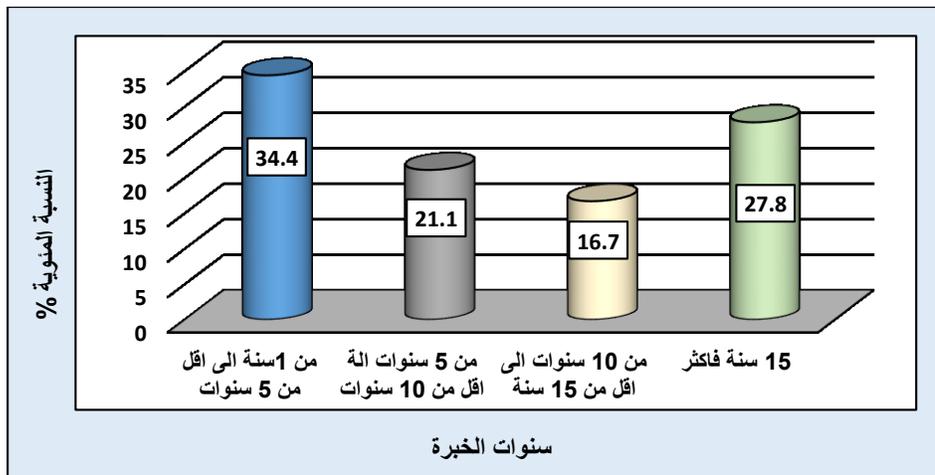
جدول (4-7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخاصية	فئات سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية%
سنوات الخبرة	من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات	31	34.4
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	19	21.1
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15	16.7
	15 سنة فأكثر	25	27.8
	الإجمالي	90	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول (4-7) يلاحظ أن نسبة (34.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (1-5)، ونسبة (27.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 سنة فأكثر)، ونسبة (21.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10)، أما نسبة (16.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-15)، ويلاحظ الباحث بأن العينة توزعت بنسب متفاوتة لتشمل كافة فئات سنوات الخبرة للمبحوثين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، والشكل (4-5) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

شكل (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية بواسطة برنامج excel

## ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء النتائج المبدئية التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات الخاصة بآراء / إجابات أفراد عينة الدراسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت لقيم المتغيرات المعنية في الدراسة، وقد تم قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية لهذه الإجابات ومقارنتها بالمتوسط الفرضي الذي يمثل نقطة المنتصف على مقياس ليكارد المتدرج ذو الخمس نقاط، ثم تحديد مستوى الدلالة باستخدام اختبار T- Test ، كما تم استخراج الانحراف المعياري والاوزان النسبية للمتغيرات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارد الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى ويساوي  $(4=5-1)$  ، ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي  $(4 \div 5 = 0.80)$  بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

- من 1 إلى أقل من 1.80 يمثل غير متوافر إطلاقا.
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 يمثل متوافر بدرجة ضعيفة.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 يمثل متوافر بدرجة متوسطة.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 يمثل متوافر بدرجة عالية.
- من 4.20 إلى 5.00 يمثل متوافر بدرجة عالية جدا.

### المحور الأول: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة

تتمثل أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة ب (نظام إدارة الموارد البشرية - نظام إدارة علاقات العملاء - نظام إدارة المحزون - نظام الإدارة المالية) ولذلك تم التحليل الوصفي لكل بعد من الأبعاد الأربعة بصورة احادية وتم التحليل أيضا بصور كلية لنظام تخطيط موارد المؤسسة كما يلي:

#### 1- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات نظام إدارة الموارد البشرية

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات نظام إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (4-8)

جدول (4-8): التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام إدارة الموارد البشرية

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	T قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P.value
1	يدعم نظام تخطيط موارد المؤسسة عملية التوظيف على اساس الكفاءة	4.04	0.81	80.8	عالي	12.29	0.00
2	يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة المدراء على تتبع ومراقبة الانشطة اليومية	4.07	0.63	81.4	عالي	16.00	0.00
3	يؤدي استخدام نظام تخطيط نوارد المؤسسة إلى تتبع وتحديث البيانات الشخصية للموظفين باستمرار	4.04	0.82	80.8	عالي	12.09	0.00
4	يسهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في التكامل بين مختلف اقسام وحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى	3.99	0.68	79.8	عالي	13.82	0.00
5	يؤدي استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير مع تتبع الاجازات والعطل للموظفين	4.10	0.81	82.0	عالي	12.92	0.00
	<b>ملخص نظام إدارة الموارد البشرية</b>	4.04	0.56	80.8	عالي	17.461	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، المحور الأول الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ن = حجم العينة

يتضح من خلال الجدول (4-8) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات نظام إدارة الموارد البشرية (4.04)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات نظام إدارة الموارد البشرية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عالي لنظام إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول نظام إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمته (0.56) ، كما يشير

الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي جداً (80.8%) ويشير إلى أن (80.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن نظام إدارة الموارد البشرية متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

● يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات نظام إدارة الموارد البشرية أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5 جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (3.99-4.10)، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" حيث كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (يسهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في التكامل بين مختلف أقسام وحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى) بوسط حسابي (3.99) ويشير إلى توافر عالي للفقرة، وانحراف معياري (0.68) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالي (79.8%)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (يؤدي استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير مع تتبع الاجازات والعطل للموظفين) بوسط حسابي (4.10) ويشير إلى توافر عالي للفقرة وبانحراف معياري (0.81) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (82.0%).

● بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5 ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظام إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وهذا ما أظهرته قيم اختبار  $T$  ومستوى الدلالة الإحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5 مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3)، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر بُعد نظام إدارة الموارد البشرية.

## 2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات نظام إدارة علاقات العملاء

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات نظام إدارة علاقات العملاء كأحد أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (4-9)

جدول (4-9) : التحليل الوصفي ونتائج اختبار **T** لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام إدارة علاقات العملاء

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	<b>T</b> قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة <b>P. value</b>
1	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة السرعة اللازمة في تنفيذ طلبات العملاء حسب الكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المحدد	3.31	0.57	66.2	متوسط	5.145	0.00
2	يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة في التنسيق والربط بين المبيعات والوظائف الأخرى للمنظمة	3.45	0.65	69.0	عالي	6.586	0.00
3	يعزز نظام تخطيط موارد المؤسسة جودة الخدمة للعملاء الحاليين	3.91	0.66	78.2	عالي	13.009	0.00
4	يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة على متابعة شكاوى العملاء	3.77	0.74	75.4	عالي	9.888	0.00
	ملخص نظام إدارة علاقات العملاء	3.61	0.45	72.2	عالي	12.682	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، المحور الاول الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ن = حجم العينة

يتضح من خلال الجدول (4-9) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات نظام إدارة علاقات العملاء (3.61)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات نظام إدارة علاقات العملاء مجتمعة معاً تقع عند المستوى

"متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20-3.40) ويشير إلى توافر عالي لنظام إدارة علاقات العملاء في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء و تجانسها حول نظام إدارة علاقات العملاء حيث بلغت قيمته (0.45) ، كما يشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي (72.2%) ويشير إلى أن (72.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن نظام إدارة علاقات العملاء متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات لنظام إدارة علاقات العملاء أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 4 جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (3.91-3.31)، وبالتالي كانت في المستوى "متوافر بدرجة متوسطة" و "متوافر بدرجة عالية" حيث كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة السرعة اللازمة في تنفيذ طلبات العملاء حسب الكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المحدد) بوسط حسابي (3.31) ويشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري (0.57) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (66.2%)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة ( يعزز نظام تخطيط موارد المؤسسة جودة الخدمة للعملاء الحاليين) بوسط حسابي (3.91) ويشير إلى توافر عالي للفقرة وانحراف معياري (0.66) ويشير إلى تقارب الآراء و تجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (78.2%).

• بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 4 ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظام إدارة علاقات العملاء في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وهذا ما أظهرته قيم اختبار  $T$  ومستوى الدلالة الاحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 4 مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3). أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر بعد نظام إدارة علاقات العملاء.

### 3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات نظام إدارة المخزون

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات نظام إدارة المخزون كأحد أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (4-4)

(10)

جدول (4-10) : التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام إدارة المخزون

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	T قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P.value
1	يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة على توفير الوقت والكلفة في إدارة المخزون	4.20	0.73	84.0	عالي جداً	15.437	0.00
2	يحدد نظام تخطيط موارد المؤسسة نقطة إعادة الطلب بناء على مستوى المخزون	3.63	0.74	72.6	عالي	8.106	0.00
3	يراقب نظام تخطيط موارد المؤسسة المخزون	3.85	0.78	77.0	عالي	10.313	0.00
4	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات تفصيلية للمخزون والتي من خلاله يمكن الوصول بسرعة إلى معلومات عن التخزين	4.06	0.81	81.2	عالي	12.366	0.00
	ملخص نظام إدارة المخزون	3.93	0.57	78.6	عالي	15.593	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، المحور الأول الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05

(P=0.05) ن = حجم العينة

يتضح من خلال الجدول (4-10) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات نظام إدارة المخزون (3.93)، وهذا يعنى أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات نظام إدارة المخزون مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عالي لنظام إدارة المخزون في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء و تجانسها حول نظام إدارة المخزون حيث بلغت قيمته (0.57) ، كما يشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي (78.6%) ويشير إلى أن (78.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن نظام إدارة المخزون متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 4 جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (3.63-4.20)، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" و "متوافرة بدرجة عالية جداً" حيث كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (يحدد نظام تخطيط موارد المؤسسة نقطة إعادة الطلب بناء على مستوى المخزون) بوسط حسابي (3.63) ويشير إلى توافر عالي للفقرة، وانحراف معياري (0.74) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالي (72.6%)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة على توفير الوقت والكلفة في إدارة المخزون) بوسط حسابي (4.20) ويشير إلى توافر عالي جداً للفقرة وانحراف معياري (0.73) ويشير إلى تقارب الآراء و تجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي جداً (84.0%).
- بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 4 ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظام إدارة المخزون في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وهذا ما أظهرته قيم اختبار T ومستوى الدلالة الإحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 4 مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3) أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر بعد نظام إدارة المخزون.

#### 4- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات نظام الإدارة المالية

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات نظام الإدارة المالية كأحد أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (4-11)

جدول (4-11): التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام الإدارة المالية

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	T قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P.value
1	يسهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في إعداد القوائم المالية في مواعيدها	4.08	0.80	81.6	عالي	12.876	0.00
2	يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة في اعتماد ممارسات محاسبية مالية متقدمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية	3.86	0.78	77.2	عالي	10.516	0.00
3	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة مستوى متابعة للسيولة لجدولة النفقات والالتزامات	3.86	0.81	77.2	عالي	10.150	0.00
4	يدعم نظام تخطيط موارد المؤسسة التخطيط لمصادر تمويل جديدة	3.40	0.73	68.0	عالي	5.189	0.01
	ملخص نظام الإدارة المالية	3.80	0.59	76.0	عالي	12.929	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، المحور الأول الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05

(P=0.05) ن = حجم العينة

يتضح من خلال الجدول (4-11) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات نظام الإدارة المالية (3.80)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات نظام الإدارة المالية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عالي نظام الإدارة

المالية في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء و تجانسها حول نظام الإدارة المالية حيث بلغت قيمته (0.59) ، كما يشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي (76.0%) ويشير إلى أن (76.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن نظام الإدارة المالية متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات نظام الإدارة المالية أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 4 جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (3.40-4.08)، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" حيث كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (يدعم نظام تخطيط موارد المؤسسة التخطيط لمصادر تمويل جديدة) بوسط حسابي (3.40) ويشير إلى توافر عالي للفقرة، وانحراف معياري (0.73) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالي (68.0%)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (يسهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في إعداد القوائم المالية في مواعيدها) بوسط حسابي (4.08) ويشير إلى توافر عالي للفقرة وانحراف معياري (0.80) ويشير إلى تقارب الآراء و تجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (81.6%).

• بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 4 ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظام الإدارة المالية في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ، وهذا ما أظهرته قيم اختبار T ومستوى الدلالة الاحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 4 مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3) ، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر بعد نظام الإدارة المالية.

● التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن نظام تخطيط موارد المؤسسة

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بأبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الأبعاد، وتم عرضها في الجدول (4-12)

جدول (4-12): التحليل الوصفي ونتائج اختبار **T** لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول نظام تخطيط موارد المؤسسة

م	البُعد	الوسط الحسابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	<b>T</b> قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P.value
1	نظام إدارة الموارد البشرية	4.04	0.56	80.8	عالي	17.461	0.00
2	نظام إدارة علاقات العملاء	3.61	0.45	72.2	عالي	12.682	0.00
3	نظام إدارة المخزون	3.93	0.57	78.6	عالي	15.593	0.00
4	نظام الإدارة المالية	3.80	0.59	76.0	عالي	12.929	0.00
	ملخص نظام تخطيط موارد المؤسسة	3.82	0.43	76.4	عالي	18.112	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، أبعاد المحور الأول الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ن = حجم العينة

من خلال الجدول (4-12) نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة (3.82)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عالي نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث بلغت قيمته (0.43)، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي (76.4%) ويشير إلى أن نسبة (76.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يروون أن نظام تخطيط موارد المؤسسة متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة أن متوسط درجات التوافر لأبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي وتراوح ما بين (3.61 - 4.04) حيث حصل نظام إدارة الموارد البشرية على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.04) ويشير إلى توافر عالي لنظام إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، وبوزن نسبي عالي (80.8)، وحصل نظام إدارة المخزون على المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.93) ويشير إلى توافر عالي لنظام إدارة المخزون في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، وبوزن نسبي عالي (78.6)، وحصل نظام الإدارة المالية على المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.80) ويشير إلى توافر عالي لنظام الإدارة المالية في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت وبوزن نسبي عالي (76.0%)، وحصل نظام إدارة علاقات العملاء على المرتبة الرابعة والاحيرة بوسط حسابي (3.61) ويشير إلى توافر عالي لنظام إدارة علاقات العملاء في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت وبوزن نسبي الي (72.2).

بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة الاربعة ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت وهذا ما اظهرته قيم اختبار T ومستوى الدلالة الاحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 للأبعاد الأربعة مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3)، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة.

### المحور الثاني: التحليل الوصفي لإجابات الباحثين عن أبعاد الأداء المؤسسي

تتمثل أبعاد نظام الأداء المؤسسي بـ (البعد المالي - بُعد العملاء - بُعد العمليات الداخلية - بُعد التعلم والنمو - البعد البيئي والاجتماعي) ولذلك تم التحليل الوصفي لكل بعد من الأبعاد الخمسة بصورة احادية وتم التحليل ايضا بصور كلية الأداء المؤسسي كما يلي:

#### 1- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البعد المالي

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات البعد المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات الباحثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (4-13)

جدول (4-13): التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد المالي

م	البُعد	الوسط الحس ابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	T قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P.value
1	تسعى المنظمة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية.	3.77	0.69	75.4	عالي	10.548	0.00
2	تسعى المنظمة إلى تحقيق الربح العادل.	3.87	0.66	77.4	عالي	12.475	0.00
3	تسعى المنظمة إلى تحقيق التكاليف إلى أقل حد ممكن.	4.06	0.68	81.2	عالي	14.801	0.00
4	تقدم المنظمة منتجات بأسعار ملائمة للربحية ومقارنة بالمنظمات المنافسة.	3.98	0.72	79.6	عالي	12.911	0.00
5	تزيد المنظمة من إيراداتها عبر الدخول في مجالات جديدة بما يعزز كفاءة وفاعلية المنظمة.	3.75	0.91	75.0	عالي	7.828	0.00
	ملخص البُعد المالي	3.89	0.51	77.8	عالي	16.452	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، المحور الثاني الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ن = حجم العينة

يتضح من خلال الجدول (4-13) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات البُعد المالي (3.89)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات البُعد المالي مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20-3.40) ويشير إلى توافر عالي للبُعد المالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد المالي حيث بلغت قيمته (0.51)، كما يشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي

(77.8%) ويشير إلى أن (77.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يروون أن البُعد المالي متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

● بين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات البُعد المالي أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5 جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (3.75-4.06)، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" حيث كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (تزيد المنظمة من إيراداتها عبر الدخول في مجالات جديدة بما يعزز كفاءة وفاعلية المنظمة) بوسط حسابي (3.75) ويشير إلى توافر عالي للفقرة، وانحراف معياري (0.91) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالي (75.0%)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (تسعى المنظمة إلى تحقيق التكاليف إلى أقل حد ممكن) بوسط حسابي (4.06) ويشير إلى توافر عالي للفقرة وانحراف معياري (0.68) ويشير إلى تقارب الآراء و تجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (81.2%).

● بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5 ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البُعد المالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وهذا ما أظهرته قيم اختبار  $T$  ومستوى الدلالة الاحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5 مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3)، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر البُعد المالي.

## 2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد العملاء

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بُعد العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (14-4)

جدول (14-4) : التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد العملاء

م	البُعد	الوسط الحس ابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	T قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P.value
1	تهتم المنظمة برضاء العملاء والاحتفاظ بهم وسياسة واستقطاب عملاء جدد	4.01	0.82	80.2	عالي	11.554	0.00
2	تحرص المنظمة على تسليم العملاء طلباتهم في الوقت المحدد	4.00	0.77	80.0	عالي	12.179	0.00
3	تهتم المنظمة بدراسة شكاوى العملاء	4.01	0.80	80.2	عالي	11.987	0.00
4	تهتم المنظمة بالترويج لمنتجاتها لجذب عملاء جدد	4.01	0.79	80.2	عالي	11.960	0.00
5	تقدم المنظمة منتجات بمستوى جودة مقبولة تلبي احتياجات العملاء	4.03	0.69	80.6	عالي	14.120	0.00
	ملخص بُعد العملاء	4.00	0.60	80.0	عالي	15.865	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، المحور الثاني الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ن = حجم العينة

يتضح من خلال الجدول (14-4) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد العملاء (4.00)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد العملاء مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث

تتنمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20-3.40) ويشير إلى توافر عالي لُبعد العملاء في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول بُعد العملاء حيث بلغت قيمته (0.60) ، كما يشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي (80.0%) ويشير إلى أن (80.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يروون أن بُعد العملاء متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد العملاء أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5 جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (4.00-4.03)، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" حيث كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (تحرص المنظمة على تسليم العملاء طلباتهم في الوقت المحدد) بوسط حسابي (4.00) ويشير إلى توافر عالي للفقرة، وانحراف معياري (0.77) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالي (80.0%)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (تقدم المنظمة منتجات بمستوى جودة مقبولة تلبي احتياجات العملاء) بوسط حسابي (4.03) ويشير إلى توافر عالي للفقرة وانحراف معياري (0.69) ويشير إلى تقارب الآراء و تجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (80.6%).

• بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5 ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد العملاء في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وهذا ما أظهرته قيم اختبار  $T$  ومستوى الدلالة الاحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5 مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3)، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر بُعد العملاء.

### 3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد العمليات الداخلية

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات الباحثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (4-15)

جدول (4-15) : التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد العمليات الداخلية

م	البُعد	الوسط الحسني ابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	T قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P.value
1	تحرص المنظمة على جعل العمليات الداخلية تعطي ميزة تنافسية للمنظمة	4.03	0.69	80.6	عالي	14.120	0.00
2	تحقق المنظمة الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة	3.46	0.70	69.2	عالي	6.268	0.01
3	تقوم المنظمة بعملية التطوير والتحسين بهدف تخفيض الوقت والجهد وترشيد التكاليف	3.33	0.73	66.6	متوسط	4.306	0.00
4	تقوم المنظمة بالتطوير والتحسين المستمر لعمليات الرقابة على الموارد	3.42	0.63	68.4	عالي	6.302	0.00
	ملخص بُعد العمليات الداخلية	3.56	0.49	71.2	عالي	10.712	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، المحور الثاني الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ن = حجم العينة

يتضح من خلال الجدول (4-15) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد العمليات الداخلية (3.56)، وهذا يعنى أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد العمليات الداخلية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر" بدرجة عالية " حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عالي لبُعد العمليات الداخلية في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء و تجانسها حول بُعد العمليات الداخلية حيث بلغت قيمته (0.49) ، كما يشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي (71.2%) ويشير إلى أن (71.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يروون أن بُعد العمليات الداخلية متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.
- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد العمليات الداخلية أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 4 جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (3.33-4.03)، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة متوسطة" "متوافرة بدرجة عالية" حيث كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (تقوم المنظمة بعملية التطوير والتحسين بهدف تخفيض الوقت والجهد وترشيد التكاليف) بوسط حسابي (3.33) ويشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري (0.73) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (73.0%)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (تحرص المنظمة على جعل العمليات الداخلية تعطي ميزة تنافسية للمنظمة) بوسط حسابي (4.03) ويشير إلى توافر عالي للفقرة وانحراف معياري (0.69) ويشير إلى تقارب الآراء و تجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي جداً (80.6%).
- بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 4 ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد العمليات الداخلية في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وهذا ما اظهرته قيم اختبار  $T$  ومستوى الدلالة الاحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 4 مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3)، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر بُعد العمليات الداخلية.

#### 4- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التعلم والنمو

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء المؤسسي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (4-16)

جدول (4-16) : التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التعلم والنمو

م	البُعد	الوسط الحس ابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	T قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P. value
1	تمتلك المنظمة موظفين مؤهلين أكاديمياً ومهنيًا من ذوي الخبرة	4.08	0.71	81.6	عالي	14.481	0.00
2	توفر المنظمة لموظفيها برامج ودورات تدريبية متخصصة لتطوير مهاراتهم	3.27	0.76	65.4	متوسط	3.446	0.01
3	تسعى المنظمة دائماً على ابتكار طرق جديدة للتحسين وتطوير العمل	3.86	0.86	77.2	عالي	9.519	0.00
4	تسعى المنظمة لابتكار اساليب حديثة للتصنيع لمواكبة ما توصل له المنافسون	3.85	0.84	77.0	عالي	9.638	0.00
5	تشجع المنظمة على العمل الجماعي وتبادل المعلومات وتعلم المهارات بين جميع منتسبي المنظمة	3.86	0.69	77.2	عالي	11.912	0.00
	ملخص بُعد التعلم والنمو	3.79	0.56	75.8	عالي	13.363	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، المحور الثاني الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ن = حجم العينة

يتضح من خلال الجدول (4-16) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بعد التعليم والنمو (3.79)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد التعلم والنمو مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عالي لبُعد التعلم والنمو

في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء و تجانسها حول التعلم والنمو حيث بلغت قيمته (0.56) ، كما يشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي (75.8%) ويشير إلى أن (75.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يروون أن بُعد التعلم والنمو متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

● يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بعد التعلم والعملاء أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5 جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (3.27-4.08)، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة متوسطة" و"متوافرة بدرجة عالية" حيث كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (توفر المنظمة لموظفيها برامج ودورات تدريبية متخصصة لتطوير مهاراتهم) بوسط حسابي (3.27) ويشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري (0.76) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (65.4%)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (تمتلك المنظمة موظفين مؤهلين أكاديمياً ومهنياً من ذوي الخبرة) بوسط حسابي (4.08) ويشير إلى توافر عالي للفقرة وانحراف معياري (0.71) ويشير إلى تقارب الآراء و تجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (81.6%).

● بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5 ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد التعلم والنمو في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وهذا ما أظهرته قيم اختبار  $T$  ومستوى الدلالة الإحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5 مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3)، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر بُعد التعلم والنمو.

## 5- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البُعد البيئي والاجتماعي

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات البُعد البيئي والاجتماعي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات الباحثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (4-17)

جدول (4-17): التحليل الوصفي ونتائج اختبار T لقياس معنوية الاتجاه العام  
لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد البيئي والاجتماعي

م	البُعد	الوسط الحس ابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	T قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P.value
1	تهتم المنظمة بحماية البيئة من التلوث والتخلص من العوادم بطريقة امه	3.71	0.78	74.2	عالي	8.622	0.00
2	تقوم المنظمة بتبني بعض المشروعات الخيرية والاسهام في التنمية المستدامة	3.64	0.83	72.8	عالي	7.288	0.00
3	تقوم المنظمة بتنفيذ برامج التدريب العملي (الميداني) للجامعات والمعاهد ودعم البحث العلمي	3.77	0.71	75.4	عالي	10.313	0.00
4	تسهل المنظمة في تقديم بعض الخدمات الاجتماعية لموظفيها	3.85	0.77	77.0	عالي	10.506	0.00
5	تهتم المنظمة بالأشجار والتشجير حول محيطها	3.84	0.92	76.8	عالي	8.679	0.00
	ملخص البُعد البيئي والاجتماعي	3.76	0.54	75.2	عالي	13.349	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، المحور الثاني الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ن = حجم العينة

يتضح من خلال الجدول (4-17) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات البُعد البيئي والاجتماعي (3.76)، وهذا يعنى أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات البُعد البيئي والاجتماعي مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20-3.40) ويشير إلى توافر عالي للبُعد البيئي والاجتماعي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء و تجانسها حول البُعد البيئي والاجتماعي حيث بلغت قيمته (0.54) ، كما يشير الوزن

النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي (75.2%) ويشير إلى أن (75.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن البعد البيئي والاجتماعي متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

● يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات البعد البيئي والاجتماعي أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5 جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (3.85-3.64)، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" حيث كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (تقوم المنظمة بتبني بعض المشروعات الخيرية والاسهام في التنمية المستدامة) بوسط حسابي (3.64) ويشير إلى توافر عالي للفقرة، وانحراف معياري (0.83) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالي (72.8%)، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (تسهّم المنظمة في تقديم بعض الخدمات الاجتماعية لموظفيها) بوسط حسابي (3.85) ويشير إلى توافر عالي للفقرة وانحراف معياري (0.77) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (77%).

● بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5 ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد البيئي والاجتماعي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وهذا ما أظهرته قيم اختبار  $T$  ومستوى الدلالة الإحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5 مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3)، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر البعد البيئي والاجتماعي.

• التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداء المؤسسي

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بأبعاد الأداء المؤسسي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الأبعاد، وتم عرضها في الجدول (4-18)

جدول (4-18) : التحليل الوصفي ونتائج اختبار **T** لقياس

معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي

م	البُعد	الوسط الحسابي ن=90	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	<b>T</b> قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة <b>P. value</b>
1	البُعد المالي	3.89	0.51	77.8	عالي	16.452	0.00
2	بُعد العملاء	4.00	0.60	80.0	عالي	15.865	0.00
3	بُعد العمليات الداخلية	3.56	0.49	71.2	عالي	10.712	0.00
4	بُعد التعلم والنمو	3.79	0.56	75.8	عالي	13.363	0.00
5	البُعد البيئي والاجتماعي	3.76	0.54	75.2	عالي	13.349	0.00
	ملخص الأداء المؤسسي	3.86	0.46	77.2	عالي	17.762	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، أبعاد المحور الثاني الوارد في قائمة الاستقصاء.

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ن = حجم العينة

من خلال الجدول (4-18) نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد الأداء المؤسسي (3.86)، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد الأداء المؤسسي مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توافر عالي للأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمته (0.46)، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً

وبوزن نسبي عالي (77.2%) ويشير إلى أن نسبة (77.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الأداء المؤسسي متوافر بمستوى عالي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر أبعاد الأداء المؤسسي أن متوسط درجات التوافر لأبعاد الأداء المؤسسي جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي وتراوح ما بين (3.56 ، 4.00) حيث حصل العملاء على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.00) ويشير إلى توافر عالي لُبعد العملاء في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، وبوزن نسبي عالي (80.0)، وحصل البُعد المالي على المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.89) ويشير إلى توافر عالي للبعد المالي في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، وبوزن نسبي عالي (77.8)، وحصل بُعد التعلم والنمو على المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.79) ويشير إلى توافر عالي لُبعد التعلم والنمو في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت وبوزن نسبي عالي (75.8%)، وحصل البُعد البيئي والاجتماعي على المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.76) ويشير إلى توافر عالي للبعد البيئي والاجتماعي في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت وبوزن نسبي عالي (75.2%)، وحصل بُعد العمليات الداخلية على المرتبة الخامسة بوسط حسابي (3.56) ويشير إلى توافر عالي لُبعد العمليات الداخلية في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت وبوزن نسبي عالي (71.2%).

• بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة أبعاد الأداء المؤسسي الخمسة ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت وهذا ما اظهرته قيم اختبار  $T$  ومستوى الدلالة الاحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 للأبعاد الخمسة مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3)، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توافر أبعاد الأداء المؤسسي.

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة والتمثلة بأبعاد/ نظام تخطيط موارد المؤسسة والمتغير التابع المتمثل بالأداء المؤسسي واسلوب الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة معا والمتغير التابع وتم اعتماد طريقة Enter في الانحدار المتعدد، كما استخدم الباحث كل من اختبار T لعينتين مستقلتين و اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي لأكثر من عينتين مستقلتين لاختبار الفروق وفقا لخصائص أفراد عينة الدراسة، حيث تعد علاقة التأثير معنوية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وتعد علاقة التأثير غير معنوية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وقد تم اختبار الفرضيات لكل فرضية على حده كما يلي :

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بأبعاده المتمثلة (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة علاقات العملاء، نظام إدارة المخزون، نظام الإدارة المالية) في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05).

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة منها حيث تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق كل من (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة علاقات العملاء، نظام إدارة المخزون، نظام الإدارة المالية) على الأداء المؤسسي، ومن ثم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة المتمثلة بـ (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة علاقات العملاء، نظام إدارة المخزون، نظام الإدارة المالية) معاً على الأداء المؤسسي كما يلي:

#### -طريقة الانحدار الخطي البسيط-

تم استخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط وفق النموذج  $y = a + bx$  ولكل فرضية فرعية على حدة كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05).

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى استعمل الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر وعلاقة نظام إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

$y$ : المتغير التابع: الأداء المؤسسي

$x$ : البعد: نظام إدارة الموارد البشرية

a : ثابت الانحدار

b: مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول:(19-4)

جدول (4-19): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة

أثر نظام إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي

البُعد	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
نظام إدارة الموارد البشرية	ثابت الانحدار a	2.389	0.450	0.202	7.571	22.287	0.000
	معامل الانحدار b	0.364			4.721		
$y = 2.389 + 0.364x$							

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

البُعد نظام إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء المؤسسي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-19) وجود أثر ايجابي وذو دلالة معنوية للبُعد المتمثل بنظام إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع والمتمثل بالأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.364) أي أنه كلما زاد نظام إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت بمقدار وحدة قياس واحدة يؤدي إلى الأداء المؤسسي بمقدار (0.364) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.450) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط أي أنه كلما زاد نظام إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة متوسطة في الأداء المؤسسي، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.202) مما يشير إلى أن (20.2%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على الأداء المؤسسي تعود إلى نظام إدارة الموارد البشرية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما (79.8%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة الأداء المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى، وقد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج توصل الباحث إلى أن نظام إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة له أثر ايجابي متوسط على الأداء للمؤسسي في

المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومن خلال ذلك نتوصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05)) ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه ( يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05)).

#### الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05).

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية استعمل الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر وعلاقة نظام إدارة علاقات العملاء على الأداء المؤسسي وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

$y$  : المتغير التابع: الأداء المؤسسي

$x$  : البعد: إدارة علاقات العملاء

$a$  : ثابت الانحدار

$b$  : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (4-20):

جدول (4-20): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر نظام إدارة علاقات العملاء على الأداء المؤسسي

قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
0.000	21.365	6.444	0.195	0.442	2.258	ثابت الانحدار a	نظام إدارة علاقات
		4.622			0.445	معامل الانحدار b	العملاء
$y = 2.258 + 0.445x$							

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية. (البعد نظام إدارة علاقات العملاء والمتغير التابع الأداء المؤسسي)

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-20) وجود أثر ايجابي وذو دلالة معنوية للبعد المتمثل بنظام إدارة علاقات العملاء في المتغير التابع والمتمثل بالأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.445) أي أنه كلما زاد نظام إدارة علاقات العملاء في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت بمقدار وحدة قياس واحدة يؤدي إلى الأداء المؤسسي بمقدار (0.445) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.442) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط أي أنه كلما زاد نظام إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى زيادة متوسطة في الأداء المؤسسي، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.195) مما يشير إلى أن (19.5%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على الأداء المؤسسي تعود إلى إدارة علاقات العملاء وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما (80.5%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة الأداء المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى، وقد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج توصل الباحث إلى أن إدارة علاقات العملاء كأحد أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة لها أثر ايجابي متوسط على الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومن خلال ذلك نتوصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05)) ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05)).

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة المخزون في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05) .

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استعمل الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر وعلاقة نظام إدارة المخزون

على الأداء المؤسسي وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

$y$  : المتغير التابع: الأداء المؤسسي

$x$  : البعد: نظام إدارة المخزون

$a$  : ثابت الانحدار

$b$  : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (4-21):

جدول (4-21): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر نظام إدارة المخزون على الأداء المؤسسي

قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البُعد
0.00	14.163	8.412	0.139	0.372	2.679	ثابت الانحدار a	نظام إدارة المخزون
		3.763			0.301	معامل الانحدار b	
$y = 2.679 + 0.301x$							

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

البُعد نظام إدارة المخزون والمتغير التابع الأداء المؤسسي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-21) وجود أثر ايجابي وذو دلالة إحصائية للبُعد المتمثل بنظام إدارة المخزون في المتغير التابع والمتمثل بالأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.301) أي أنه كلما زاد نظام إدارة المخزون في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت بمقدار وحدة قياس واحدة يؤدي إلى الأداء المؤسسي بمقدار (0.301) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.372) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط أي أنه كلما زاد نظام إدارة المخزون يؤدي إلى زيادة متوسطة في الأداء المؤسسي، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة إحصائية بحسب ما أشار إليه اختبار t، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.139) مما يشير إلى أن (13.9%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على الأداء المؤسسي تعود إلى نظام إدارة المخزون وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما (86.1%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة الأداء المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار  $f$  إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة  $f(0.000)$  وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج توصل الباحث إلى أن نظام إدارة المخزون كأحد أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة لها أثر ايجابي متوسط على الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومن خلال ذلك نتوصل إلى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص

على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة المخزون في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05)) ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة المخزون في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05)).

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام الإدارة المالية في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05) .

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استعمل الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر وعلاقة نظام الإدارة المالية على الأداء المؤسسي وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

$y$  : المتغير التابع: الأداء المؤسسي

$x$ : البعد: نظام الإدارة المالية

$a$  : ثابت الانحدار

$b$  : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (4-22):

جدول (4-22): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر نظام الإدارة المالية على الأداء المؤسسي

قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
0.000	30.294	8.528	0.256	0.506	2.360	ثابت الانحدار a	نظام الإدارة المالية
		5.504			0.396	معامل الانحدار b	
$y = 2.360 + 0.396x$							

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

المتغير المستقل نظام الإدارة المالية والمتغير التابع الأداء المؤسسي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-22) وجود أثر ايجابي وذو دلالة إحصائية للبعد المتمثل بنظام الإدارة المالية في المتغير التابع والمتمثل بالأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.396) أي أنه كلما زاد نظام الإدارة المالية في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت بمقدار وحدة قياس واحدة يؤدي إلى الأداء المؤسسي بمقدار (0.396) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.506) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط أي أنه كلما زاد نظام الإدارة المالية يؤدي إلى زيادة متوسطة في الأداء المؤسسي، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة إحصائية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.256) مما يشير إلى أن (25.6%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على الأداء المؤسسي تعود إلى نظام الإدارة المالية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما (74.4%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة الأداء المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى، وقد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج توصل الباحث إلى أن نظام الإدارة المالية كأحد أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة لها أثر ايجابي ضعيف على الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومن خلال ذلك نتوصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام الإدارة المالية في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05)) ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام الإدارة المالية في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05)).

#### - طريقة الانحدار الخطي المتعدد

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة باستخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد وفق النموذج  $y = a +$

$$b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

حيث ان:

Y المتغير التابع: الأداء المؤسسي

$x_1, x_2, x_3, x_4$  المتغيرات المستقلة: (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة علاقات العملاء، نظام إدارة

المخزون، نظام الإدارة المالية) على الترتيب.

$b_1, b_2, b_3, b_4$  معاملات الانحدار

a: ثابت الانحدار

وكانت النتائج كما يبينها الجدول (4-23)

جدول (4-23): أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي

م	الأبعاد	ثابت الانحدار	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sub>2</sub>	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
1	نظام إدارة الموارد البشرية	1.482	0.189	2.227	0.587	0.345	11.187	0.000
2	نظام إدارة علاقات العملاء		0.203	1.946				
3	نظام إدارة المخزون		0.002	0.022				
4	نظام الإدارة المالية		0.235	2.478				
$y = 1.482 + 0.189x_1 + 0.203x_2 + 0.002x_3 + 0.235x_4$								

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول (4-23) الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد تشير النتائج إلى وجود أثر ايجابي طردي وذو دلالة معنوية للأبعاد (أبعاد المتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة) المتمثلة بـ (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة علاقات العملاء، نظام إدارة المخزون، نظام الإدارة المالية) والمتغير التابع المتمثل بالأداء المؤسسي ووفقا لهذا النموذج تساهم المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة علاقات العملاء، نظام إدارة المخزون، نظام الإدارة المالية) في الأداء المؤسسي بمقدار (0.189، 0.203، 0.002، 0.235) على التوالي، أي أن نظام إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة الأداء المؤسسي بمقدار (0.189) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى على الأداء المؤسسي في الوقت ذاته، ويؤدي نظام إدارة علاقات العملاء إلى زيادة الأداء المؤسسي بمقدار (0.203) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى على الأداء المؤسسي في الوقت ذاته، ويعمل نظام إدارة المخزون على زيادة الأداء المؤسسي بمقدار (0.002) مع الأخذ بعين

الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى على الأداء المؤسسي في الوقت ذاته، ويعمل نظام المالية على زيادة الأداء المؤسسي بمقدار (0.235) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى على الأداء المؤسسي في الوقت ذاته، ونلاحظ انه عند زيادة أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة بمقدار وحدة زيادة واحدة لكل منها تؤدي إلى زيادة في الأداء المؤسسي بمقدار (0.629) من الوحدة، كما يشير اختبار (T) إلى أن معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.587) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط ويشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والأداء المؤسسي أي أنه كلما زاد نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت تؤدي إلى زيادة متوسطة في الأداء المؤسسي والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.345) مما يشير إلى أن (34.5%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على الأداء المؤسسي تعود إلى أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة مجتمعة معا بينما (65.5%) من التأثيرات والتغيرات التي تعمل على زيادة الأداء المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (11.187) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (000.0) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05)) وتحل محلها الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت عند مستوى دلالة (0.05)).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية تم ذلك الاختبار وفقاً لكل خاصية من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ولكل فرضية فرعية على حده كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية الجنس للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت. ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة حول نظام تخطيط موارد المؤسسة تعود لاختلاف جنس المبحوثين تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمد الباحث في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4-24)

جدول (4-24): نتائج اختبار T لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث

تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
ذكور	3.826	0.432	0.266	0.791	غير دالة إحصائياً
إناث	3.781	0.438			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ، أي أن الجنس لا يؤثر في اتجاهات وإجابات الأفراد حول نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة T (0.791) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن الأفراد من الجنس الذكور والإناث لهم نفس الآراء والإجابات تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية الجنس للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت).

## الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد

المؤسسة تعزى لخاصية العمر للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت.

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعود لاختلاف اعمارهم تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من عینتين مستقلتين (كون العمر أكثر من مستويين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمد الباحث في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4-25)

جدول (4-25) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة

تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة وفق العمر

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات العمر
غير دالة احصائيا	0.222	1.459	0.445	3.795	أقل من 30 سنة
			0.559	3.727	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة
			0.416	3.736	من 35 سنة إلى أقل م 40 سنة
			0.386	3.985	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة
			0.213	3.968	45 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك باختلاف اعمارهم أي أن العمر لا يؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ، أي أن الأفراد الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة، والأفراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين (30-35 سنة) والأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (35-40 سنة) والأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-45 سنة) والأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (45 سنة فأكثر) لهم نفس الآراء والاتجاهات والإجابات نحو نظام تخطيط

موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.222) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، كما يشير اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أن الفروق المشاهدة بين المتوسطات الحسابية هي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية العمر للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت) .

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية المؤهل العلمي للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت. ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعود لاختلاف مؤهلاتهم العلمية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من عینتين مستقلتين (كون المؤهل العلمي أكثر من مستويين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (.Sig) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمد الباحث في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4-26)

جدول (4-26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة

تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة وفق المؤهل العلمي

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي
غير دالة احصائيا	0.407	1.009	0.373	3.660	ثانوية عامة فما دون
			0.242	3.962	دبلوم
			0.477	3.815	بكالوريوس
			-	3.816	ماجستير
			0.223	4.058	دكتوراه

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك باختلاف مؤهلاتهم العلمية أي أن المؤهل العلمي لا يؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، أي أن الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون، والأفراد الذين مؤهلهم العلمي دبلوم والأفراد الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس والأفراد الذين مؤهلهم العلمي ماجستير والأفراد الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه لهم نفس الآراء والاتجاهات والإجابات نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.407) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، كما يشير اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أن الفروق المشاهدة بين المتوسطات الحسابية هي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية المؤهل العلمي للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت) .

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية المسمى الوظيفي للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت .  
ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعود لاختلاف مساهم الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من عينتين مستقلتين (كون المسمى الوظيفي أكثر من مستويين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمد الباحث في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4-27)

جدول (4-27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة

تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة وفق المسمى الوظيفي

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي
غير دالة احصائيا	0.182	1.598	-	-	مدير عام
			0.106	4.208	نائب المدير العام
			0.498	3.757	مدير إدارة
			0.369	4.055	نائب مدير إدارة
			0.438	3.976	رئيس قسم
			0.395	3.760	موظف

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك باختلاف مساهم الوظيفي أي أن المسمى الوظيفي لا يؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، أي أن الأفراد الذين مساهم الوظيفي مدير عام، والأفراد الذين مساهم الوظيفي نائب مدير عام ، والأفراد الذين مساهم الوظيفي مدير إدارة والأفراد الذين مساهم الوظيفي نائب مدير إدارة والأفراد الذين مساهم الوظيفي رئيس قسم والأفراد الذين مساهم الوظيفي موظف لهم نفس الآراء والاتجاهات والإجابات نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA) حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.182) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية المسمى الوظيفي للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت).

## الفرضية الفرعية الخامسة:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية سنوات الخبرة للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت). ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه المسؤولية الاجتماعية تعود لاختلاف سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من عینتين مستقلتين (كون سنوات الخبرة أكثر من مستويين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (.Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمد الباحث في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4-28)

جدول (4-28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة وفق سنوات الخبرة

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
غير دالة إحصائياً	0.112	2.059	0.453	3.715	من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات
			0.519	3.741	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
			0.360	3.913	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
			0.327	3.964	15 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك باختلاف سنوات الخبرة أي أن سنوات الخبرة لا تؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت، أي أن الأفراد الذين سنوات خبرتهم (1-5)، والأفراد الذين سنوات خبرتهم (5-10) والأفراد الذين سنوات خبرتهم (10-15) والأفراد الذين سنوات خبرتهم (15 فأكثر) لهم نفس الآراء والاتجاهات والإجابات نحو نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الصناعية لساحل

محافظة حضرموت ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.112) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، كما يشير اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أن الفروق المشاهدة بين المتوسطات الحسابية هي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لخاصية سنوات الخبرة للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت).

من خلال الفرضيات الفرعية الخمسة السابقة تم من خلالها التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعود لاختلاف كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وبالتالي توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة والتي تنص على أنه ( لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت).

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة تم ذلك الاختبار وفقاً لكل خاصية من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ولكل فرضية فرعية على حده كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية الجنس للمبحوثين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت.

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي تعود لاختلاف جنس المبحوثين تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمد الباحث في دراستها، والعكس صحيح،

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4-29)

جدول (4-29): نتائج اختبار T لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث تجاه الأداء

#### المؤسسي

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
ذكور	3.861	0.464	0.250	0.803	غير دالة إحصائياً
إناث	3.907	0.465			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث تجاه الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ، أي أن الجنس لا يؤثر في اتجاهات وإجابات الأفراد حول الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة T (0.803) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن الأفراد من الجنس الذكور والإناث لهم نفس الآراء والاجابات تجاه الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية الجنس للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت).

#### الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة الأداء المؤسسي تعزى لخاصية العمر للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت.

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعود لاختلاف اعمارهم تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من عيتين مستقلتين (كون العمر أكثر من مستويين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمد الباحث في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4-30)

جدول (4-30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء

المؤسسي وفق العمر

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات العمر
غير دالة احصائيا	0.130	3.397	0.453	3.808	أقل من 30 سنة
			0.622	3.626	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة
			0.426	3.826	من 35 سنة إلى أقل م 40 سنة
			0.297	4.076	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة
			0.215	4.096	45 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك باختلاف أعمارهم أي أن العمر لا يؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ، أي أن الأفراد الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة، والأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-35 سنة) والأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (35-40 سنة) والأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-45 سنة) والأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (45 سنة فأكثر) لهم نفس الآراء والاتجاهات والاجابات نحو الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.130) وهي أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، كما يشير اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أن الفروق المشاهدة بين المتوسطات الحسابية هي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية العمر للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت) .

### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية المؤهل العلمي للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت.

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعود لاختلاف مؤهلاتهم العلمية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من عينتين مستقلتين (كون المؤهل العلمي أكثر من مستويين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمد الباحث في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4-31)

جدول (4-31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة

تجاه الأداء المؤسسي وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
ثانوية عامة فما دون	3.776	0.248	0.373	0.827	غير دالة احصائياً
دبلوم	3.893	0.369			
بكالوريوس	3.874	0.521			
ماجستير	3.550	-			
دكتوراه	4.100	0.494			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك باختلاف مؤهلاتهم العلمية أي أن المؤهل العلمي لا يؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، أي أن الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون، والأفراد الذين مؤهلهم العلمي دبلوم والأفراد الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس والأفراد الذين مؤهلهم العلمي ماجستير والأفراد الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه لهم نفس الآراء والاتجاهات والإجابات نحو الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.827) وهي أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، كما يشير اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أن الفروق المشاهدة بين المتوسطات الحسابية هي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية المؤهل العلمي للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت).

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية المسمى الوظيفي للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت. ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعود لاختلاف مساهم الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من عيتين مستقلتين (كون المسمى الوظيفي أكثر من مستويين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (.Sig) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمد الباحث في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4-32)

جدول (4-32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة

تجاه الأداء المؤسسي وفق المسمى الوظيفي

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي
غير دالة احصائيا	0.580	0.721	-	-	مدير عام
			0.000	3.950	نائب المدير العام
			0.510	3.907	مدير إدارة
			0.317	4.266	نائب مدير إدارة
			0.448	3.858	رئيس قسم
			0.462	3.821	موظف

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك باختلاف مساهم الوظيفي أي أن المسمى الوظيفي لا يؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، أي أن الأفراد الذين مساهم الوظيفي مدير عام، والأفراد الذين مساهم الوظيفي نائب مدير عام والأفراد الذين مساهم الوظيفي مدير إدارة والأفراد الذين مساهم الوظيفي نائب مدير إدارة والأفراد الذين مساهم الوظيفي رئيس قسم والأفراد الذين مساهم الوظيفي موظف لهم نفس الآراء والاتجاهات والإجابات نحو الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.580) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية المسمى الوظيفي للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت).

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية سنوات الخبرة للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت).

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعود لاختلاف سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من عینتين مستقلتين (كون سنوات الخبرة أكثر من مستويين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمد الباحث في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4-33)

جدول (4-33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة

تجاه الأداء المؤسسي وفق سنوات الخبرة

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	الانحراف ف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
غير دالة احصائيا	0.376	1.046	0.526	3.803	من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات
			0.610	3.794	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
			0.339	3.856	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
			0.264	4.000	15 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك باختلاف سنوات الخبرة أي أن سنوات الخبرة لا تؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت، أي أن الأفراد الذين سنوات خبرتهم (1-5)، والأفراد الذين سنوات خبرتهم (10-5) والأفراد الذين سنوات خبرتهم (15-10) والأفراد الذين سنوات خبرتهم (15 فأكثر) لهم نفس الآراء والاتجاهات والإجابات نحو الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.376) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، كما يشير اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أن الفروق المشاهدة بين المتوسطات الحسابية هي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لخاصية سنوات الخبرة للمبحوثين في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت).

من خلال الفرضيات الفرعية الخمسة السابقة التي تم من خلالها التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت

تعود لاختلاف كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وبالتالي توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم  $H_0$  للفرضية الرئيسة الثالثة للدراسة والتي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية) (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المنظمات الصناعية لساحل محافظة حضرموت).

الخاتمة

النتائج والتوصيات

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

- 1) بينت الدراسة أن مستوى نظام تخطيط موارد المؤسسة كان عالياً وفقاً لآراء العاملين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وتبين ذلك من خلال مستوى توافر أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة حيث توافرت بدرجات عالية.
- 2) بينت الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي كان عالياً وفقاً لآراء العاملين في المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت، وتبين ذلك من خلال مستوى توافر أبعاد الأداء المؤسسي حيث توافرت بدرجات عالية.
- 3) تبين أن المنظمات الصناعية يتوافر فيها استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة التي يؤدي إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير مع تتبع الاجازات والعطل للموظفين.
- 4) تبين أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة على توفير الوقت والكلفة في إدارة المخزون.
- 5) تبين أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يسهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في إعداد القوائم المالية في مواعيدها.
- 6) تبين أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يعزز نظام تخطيط موارد المؤسسة جودة الخدمة للعملاء الحاليين.
- 7) تبين وجود أثر إيجابي ذا دلالة إحصائية لأبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة المتمثلة بـ (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة علاقات العملاء، نظام إدارة المخزون، نظام الإدارة المالية) في الأداء المؤسسي إذ أن (34.5%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في الأداء المؤسسي تعود إلى أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة مجتمعة معاً، وهناك علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والأداء المؤسسي بلغت (0.587)، أما من حيث أثر كل بُعد على حدة وإسهامه في الأداء المؤسسي فقد كانت على النحو الآتي:
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الموارد البشرية، وأن (20.2%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء المؤسسي تعود إلى نظام إدارة الموارد البشرية، وتوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بلغت (0.450) .
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة علاقات العملاء في الأداء المؤسسي، وأن (19.5%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء المؤسسي تعود إلى انظام إدارة علاقات العملاء، وتوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة علاقات العملاء والأداء المؤسسي بلغت (0.442) .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة المخزون في الأداء المؤسسي، وأن (13.9%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء المؤسسي تعود إلى تطبيق نظام إدارة المخزون، وتوجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المخزون والأداء المؤسسي بلغت (0.372) .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الإدارة المالية في الأداء المؤسسي، وأن (25.6%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء المؤسسي تعود إلى نظام الإدارة المالية، وتوجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين لنظام الإدارة المالية والأداء المؤسسي بلغت (0.506) .

(8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تخطيط موارد المؤسسة تعزى لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

(9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه الأداء المؤسسي تعزى لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## ثانياً التوصيات:

- 1) التركيز على نظم تخطيط موارد المؤسسة باعتبارها أداة إدارية فعالة، وذلك من خلال التطبيق الأمثل لنظام تخطيط موارد المؤسسة، وتفعيل الوحدات التي تساعد المنظمات الصناعية مثل (نظام التصنيع، نظام التسويق، وغيره).
- 2) تحديث نظام تخطيط الموارد المؤسسة بناء على تعليقات الموظفين وأصحاب المصلحة وهذا من شأنه ان يساعد على ضمان بقائه فعالاً في قيادة الأداء المؤسسي.
- 3) مراقبة وتقييم تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسة وتأثيره على الأداء المؤسسي بشكل منتظم.
- 4) موازنة نظام تخطيط الموارد المؤسسة مع الاستراتيجية التنظيمية ليساعد هذا التوافق على ضمان دعم مبادرات الموارد البشرية والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 5) تحسين قدرات المستخدمين لنظام تخطيط موارد المؤسسة عن طريق عقد دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر، والاهتمام الكبير بفريق تكنولوجيا المعلومات لأنه المحرك الأول لنظم المعلومات، مع ضرورة الاستعانة بالخبرات الخارجية والمختصون.
- 6) على المنظمات الصناعية مواكبة التطورات التكنولوجية وبالأخص نظم المعلومات الإدارية، لما لذلك من تحسين لأدائها ودعم موقفها الربحي والتنافسي.
- 7) أن تعمل المنظمات الصناعية على دعم تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن مع الأخذ بالتعديلات التي طرأت عليها مثل (البعد البيئي والاجتماعي)، لما تملكه هذه المنهجية من قدرات لقياس وتقييم وتحسين الأداء لشمولية أبعادها وملائمتها لمكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة.

## آفاق الدراسة:

تمحور موضوع الدراسة حول أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي، وتم إسقاط الدراسة على المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، وأثناء دراستنا لهذا الموضوع برزت لنا العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون مجالات لبحوث مستقبلية، والتي من شأنها أن تثري موضوع البحث من جوانب أخرى وتشكل في مجملها صورة مكتملة ورؤية شاملة، ومن هذه المواضيع:

- 1- أسباب ضعف إقدام المنظمات الصناعية على استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة.
- 2- منهجية بطاقة الأداء المتوازن والتعديلات التي طرأت عليها والمنهجيات المنبثقة منها.
- 3- العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، وكذلك جودة أنظمة تخطيط موارد المؤسسة.
- 4- نظام تخطيط موارد المؤسسة كنموذج مقترح للمؤسسات العامة والخاصة.
- 5- متطلبات ومقومات نجاح تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة.

المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع العربية

1- القرآن الكريم

2- أبوضيف الله، محمد نايف (2015). أثر نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP على أداء سلسلة التوريد في الشركات الدوائية الأردنية. الاردن.

3- اسطيح، فراس جمال (2017). العوامل المؤثرة في نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة : دراسة ميدانية في شركات مبيعات السيارات في الأردن. الأردن: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

4- إسماعيل، عمار فتحي (2015). نموذج مقترح لصياغة وتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية لكلية التجارة جامعة مدينة السادات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤتمر الدور التطبيقي للمؤسسات الاسلامية والحكومية والتنمية 2015. مصر: كلية التجارة جامعة مدينة السادات.

5- إسماعيل، عمار فتحي ، هديب، يوسف جاسر (2022). دور السعادة الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي. الكويت: جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

6- أمينة، حسيني، كمال، حمانة (2020). دور نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الحوكمة: دراسة حالة مؤسسات اقتصادية في الشرق الجزائري. الجزائر: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد(12) عدد(3).

7- الجبالي، ناصر أحمد (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية. مصر: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

8- الجباني،عظيم نعيم، وآخرون (2017). تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية العاملة في العراق . العراق: جامعة القادسية.

9- الجنباز، عبدالماجد محمد (2016). أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة ERP على فعالية البيانات المحاسبية. سوريا: جامعة كاي.

- 10- الحريقي، سالم محمد (2021). أثر أنظمة تخطيط موارد المنشأة ERP في الأداء الرقابي دراسة تطبيقية على الشركة العربية للأسمنت. اليمن: جامعة حضرموت.
- 11- الرفاعي، مفتاح، وآخرون (2021). بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء بالشركات الصناعية الليبية. ليبيا: المؤتمر العلمي الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والتجارة ASIC2021.
- 12- الرئيس، محمد (2022). قياس الأداء الإداري للجهات العامة وزارة التنمية الإدارية السورية، <http://www.moad.gov.sy>. سوريا: وزارة التنمية الإدارية السورية.
- 13- الصباغ، عماد (2000). نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها. قطر: جامعة قطر.
- 14- الصغير، محمد السيد (2018). أثر تطبيق أنظمة تخطيط موارد المنشأة ERP على تفعيل الأدوات الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء. مصر: جامعة عين شمس.
- 15- العمري، غسان عيسى (2019). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. الأردن: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية Vol 28, No 1, 2020.
- 16- الغويري، علي (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. الأردن: مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع العدد(83).
- 17- الفاعوري، اسماء مروان (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط المنظمة في تميز الأداء المؤسسي. الأردن: جامعة الشرق الأوسط قسم الأعمال الالكترونية، كلية إدارة الأعمال.
- 18- القحطاني، مشبب بن عايش (2012). قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. السعودية: المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- 19- النجار، عماد عبدالعزيز (2019). أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية. مصر: معهد الدلتا العالی للحاسبات بالمنصورة.

- 20- الياسري، مها طالب (2017). دور تطبيق الحكومة الالكترونية في الأداء المؤسسي. العراق: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 21- باشيخ، بيان حسن، عبيد، راوية رضا (2022). أثر استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على ممارسات المحاسبة الإدارية. السعودية: المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية مج6 ع23.
- 22- بركات، عبدالله (2011). قياس أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية. السعودية: ج.الشلف - ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة-يومي13، 14 ديسمبر 2011.
- 23- بن نسر ، إيمان علي (2022). دور نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. اليمن: جامعة حضرموت، كلية التعليم المفتوح، قسم إدارة الأعمال.
- 24- جاب الله، سامية طلعت (2015). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع على ممارسة إدارة الأرباح في الوحدة الاقتصادية. مصر: المجلة العلمية كليات التجارة جامعة الأزهر العدد13.
- 25- حسن، محمد صلاح (2021). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي. السودان: جامعة أم ردمان.
- 26- حسين، رامز رمضان محمد (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. مصر: مجلة أكاديمية السادات للعلوم الادارية مجلد(10) عدد(4).
- 27- حملوي فارس، وآخرون (2022). العوامل المساهمة في نجاح أو فشل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: جامعة حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 28- رضوان، محمود عبدالفتاح (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

29- زلط، محمد علي (2022). أثر التسويق الأخضر على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات، دراسة ميدانية على العاملين في شركات الأدوية المصرية. مصر: مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد(3).

30- رمضان، محمد (2020). أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع ERP في الحد من ممارسات إدارة الأرباح وتعظيم قيمة الشركة. مصر: اكااديمية السادات للعلوم الإدارية.

31- زينب، حجاج، ريمة، بصري (2017). بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير . الجزائر: ملتقى مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية.

32- شحاتيت، ضياء كامل (2014). تقييم الأهمية النسبية لنظم تخطيط موارد المنظمة، وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية للاتصال، والتكامل بينهما في تحقيق الذكاء التنظيمي في مجموعة نقل. الأردن: قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

33- عبد، افتخار جبار (2019). مدى امكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن. العراق: مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية مجلد(9) عدد(2).

34- عبدالحليم، أحمد حامد (2020). قياس أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة على جودة التقارير المالية: أدلة عملية من بيئة الأعمال السعودية. السعودية: المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مجلد(1) عدد(2).

35- عبدالرحمن، محمد همام (2020). أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي . مصر: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة ( مج11، ع2، ج1) جامعة قناة السويس.

36- عبدالغني، زروق أكرم، نسيم، غول (2021). أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تفاعل أنظمة المعلومات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

37- عبدالغني، زغنوف، أحمد، عظيمي (2014). المعلومة وأهميتها في المجتمع المعلوماتي. الجزائر: مجلة البحوث والدراسات الإنسانية العدد 9.

- 38- عبدالله، مروة أحمد (2020). أثر تطبيق بطاقات الأداء المتوازن المستدامة على التحسين المستمر للخدمات الصحية. مصر: مجلة كلية التجارة جامعة السويس المجلد (11) العدد (4).
- 39- عشية، علي محسن حسين (2018). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. اليمن: جامعة الأندلس.
- 40- علي، الوليد أحمد ، وآخرون (2020). دور استخدام نظام تخطيط وإدارة الموارد ERP على تطبيق وتحسين إجراءات العمل، دراسة حالة مركز النيل للأبحاث التقنية. السودان: مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد(21).
- 41- عمّاد، العيد (2013). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية بوحدة المضخات التابعة لمؤسسة بوفال بالبرواقية. الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة.
- 42- عمار، زيدان (2018). نظم المعلومات كآلية لتحسين الخدمة الصحية . الجزائر: جامعة الوادي.
- 43- فراج، منال حامد (2020). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على زيادة كفاءة نظم التكاليف المستخدمة في ظل التحول الرقمي للمنشآت. مصر: أكاديمية الشروق.
- 44- فرحي، إلهام (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- 45- فرزات، أيهم (2018). عوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط الموارد ERP من حيث الملاءمة التنظيمية ورضى المستخدم. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 46- كمال، ديدة (2019). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء المؤسسة . الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 47- مزهوده، عبدالمليك (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية. الجزائر: مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول.

- 1- Arwa Aljohani. (2016). An Investigation of the Factors Leading to ERP Obsolescence in Higher Education Institution in Saudi Arabia. The University of Sheffield
- 2- Auekeyede Elusoji .(2022) .MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS (MIS) .academia.edu.
- 3- Butler Janet et al .(2011) .Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting .USA: CPA, New York, WINTER 2011, VOL. 12, NO. 2.
- 4- Chao-Che Hsu, James J. H. Liou, Huai-Wei Lo Ming-Tsang Lu .(2018) .A hybrid MCDM and sustainability-balanced scorecard model to establish sustainable performance evaluation for international airports .Taiwan: ResearchGate.
- 5- Christine Fürst, Benjamin Kofi Nyarko, Christian Borgemeister Francis Mwambo . .(2020)Maize production and environmental costs: Resource evaluation and strategic land use planning for food security in northern Ghana by means of coupled energy and data envelopment analysis .Ghana: ResearchGate.
- 6- Dinesh Thakur .(2023) .What is MIS? Define the Function and characteristics of MIS ecomputernotes: <https://ecomputernotes.com/mis/>
- 7- Johnmark Obura, Moses Oginda James Mwikya Reuben .(2019) .Open Source ERP Adoption-Use and Organisational Performance of Deposit-Taking Saccos in Kenya .Kenya: International Journal of Information Technology ISSN – (2950-2413)Volume 3, Issue 3.
- 8- Khaleel Hayes. (2020) .ERP Components: Core Parts to Enterprise Resource Planning selecthub.com: <https://www.selecthub.com/enterprise-resource-planning/6-main-erp-components/>
- 9- M F Rajemi, Santhirasegaran Nadarajan Ibrahim Egdair .(2020) .Adoption of Enterprise Resource Planning and Organizational Performance - A Conceptual Study on Public Sector .Malaysia: Int. J Sup. Chain. Mgmt, Vol. 9, No. 6.
- 10- Mahmoud Zamani, Abdolreza Chamzini, Edmundas Zavadskas Arefeh Rabbani . .(2014)Proposing a new integrated model based on sustainability balanced

- scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies .Iran: ResearchGate.
- 11- Miguel Buleje .(2014) .The Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Small and Medium Enterprises .USA: School of Computer and Information Sciences, Nova Southeastern University.
  - 12- Mohanad Husain Alhebishi .(2018) .The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on the Performance of Academics within the Context of Universities in Saudi Arabia .UK: Liverpool John Moores University.
  - 13- Mwawasi Martin Mjomba. (2015). Effects of Enterprise Resource Planning on Organisational Performance on kenya power and lighting company: a case study of kenya power and lighting company voi branch .kenya: International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences,Vol. 4 , No. 10 ,October 2015.
  - 14- Norton David P. Kaplan Robert S .(1996) .The balanced scorecard : translating strategy into action .USA: President and fellows of Harvard College.
  - 15- Lineke Sneller RC .(2014) .A Guide to ERP. Benefits, Implementation and Trends.
  - 16- R.G.M. Kemp Petra Gibcus .(2003) .Strategy and small firm performance . <https://www.researchgate.net/publication/5012562>.
  - 17- Ravi Kant , Ravi Shankar Sachin Agarwal .(2022) .Exploring sustainability balanced scorecard for performance evaluation of humanitarian organizations . India: Indian Institute of Technology Delhi.
  - 18- Ruhanita Maelah, Mufeed Meerani, Mohd. Dan Jantan Agha Shadab Ali .(2021) . Formulating a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) for a leading integrated palm oil based consumer products public company in indonesia . Indonesia: ResearchGate.
  - 19- Samar Ahmad Sandouqa .(2020) .The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) System Usage on Supply Chain Integration at Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations in Amman. Jordan: Middle East University

- 20- Satish Kumar .(2015) .ENTERPRISE RESOURCE PLANNING .India: Malla Reddy College of Engg & Technology.
- 21- Solomon Kasahun .(2020) .The effect of enterprise resource planning (Erp) system on organizational performance at shemu plc .Ethiopia: st. mary's university.
- 22- Yasmin Musmuliana .(2012) .Factors Influencing Organizational Performance in metro specialist hospital, sungai petani .,Malaysia: Universiti Utara Malaysia.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- 1- En Ligne .(2021 ,5 17) .<https://www.maxicours.com/se/cours/systeme-d-information-et-enjeux-pour-l-organisation>.
- 2- Emeritus .(2023 ,5 22) . <https://emeritus.org/in/learn/information-system> .
- 3- Oracle .(2022) .what-is-erp .<https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/>
- 4- Pallavi Rajput .(2021 ,3 17) . <https://www.geeksforgeeks.org/erp-components/>
- 5- Sagesoftware (2022) . Core Components of the ERP System <https://www.sagesoftware.co.in/blogs/6-core-components-of-the-erp-system-2/>
- 6- Sap .(2022) .what-is-erp. <https://www.sap.com/insights/what-is-erp.html>
- 7- Solutions-time .(2021 ,5 11) .<https://solutions-time.com/erp> .
- 8- Wikipedia .(2022) .ar.wikipedia.org/[انظم\\_معلومات/](https://ar.wikipedia.org/)
- 9- عبدالرحيم <https://dr-ama.com/?p=3903>

الملاحق

ملحق ( أ ) : الاستبانة



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

أخي العزيز / أختي العزيزة      المحترم / المحترمة

أهديكم أطيب التحايا،،،

وأضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة لأتمام رسالة الماجستير في إدارة الأعمال والموسومة بعنوان: (أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بساحل محافظة حضرموت). أرجو منكم قراءة جميع الأسئلة المرفقة والإجابة عنها ، علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم مني خالص الشكر والتقدير

الباحث

المشرف

فهد سعيد عمر باطويل

أ. مشارك د. / صلاح عمر بلخير

أولاً : الخصائص الشخصية والوظيفية:

■ يرجى تعاونكم في وضع إشارة (✓) حول بياناتك الشخصية العامة والوظيفية :

1	الجنس : <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2	العمر: <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة <input type="checkbox"/> من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/> من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة <input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> ثانوية عامة فما دون <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
4	المسمى الوظيفي: <input type="checkbox"/> مدير عام <input type="checkbox"/> نائب مدير عام <input type="checkbox"/> مدير إدارة <input type="checkbox"/> نائب مدير إدارة <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف
5	سنوات الخبرة: <input type="checkbox"/> من 1 سنة إلى أقل من 5 سنة <input type="checkbox"/> من 5 سنة إلى أقل من 10 سنة <input type="checkbox"/> من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر

## ثانياً: قياس متغيرات الدراسة

المحور الأول: قياس المتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة)

■ ضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك وفقاً للآتي :

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البُعد الأول: نظام إدارة الموارد البشرية</b>						
1	يدعم نظام تخطيط موارد المؤسسة عملية التوظيف على أساس الكفاءة.					
2	يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة المدراء على تتبع ومراقبة الأنشطة اليومية للموظفين.					
3	يؤدي استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى تتبع وتحديث البيانات الشخصية للموظفين باستمرار.					
4	يسهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في تكامل وتنسيق بين مختلف أقسام وحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.					
5	يؤدي استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى استخراج كشف الراتب في وقت قصير مع تتبع الإجازات والعطل للموظفين.					
<b>البُعد الثاني: نظام إدارة علاقات العملاء</b>						
6	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة السرعة اللازمة في تنفيذ طلبات العملاء حسب الكمية والتنوع المطلوبة في الوقت المحدد.					
7	يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة في التنسيق والربط بين المبيعات والوظائف الأخرى للمنظمة.					
8	يعزز نظام تخطيط موارد المؤسسة جودة الخدمة للعملاء الحاليين.					
9	يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة على متابعة شكاوى العملاء.					

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البُعد الثالث: نظام إدارة المخزون</b>						
10	يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة على توفير الوقت والكلفة في إدارة المخزون.					
11	يحدد نظام تخطيط موارد المؤسسة نقطة إعادة الطلب بناءً على مستوى المخزون.					
12	يراقب نظام تخطيط موارد المؤسسة المخزون.					
13	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات تفصيلية للمخزون والتي من خلاله يمكن الوصول بسرعة إلى معلومات عن التخزين.					
<b>البُعد الرابع: نظام الإدارة المالية</b>						
14	يسهم نظام تخطيط موارد المؤسسة في إعداد القوائم المالية في مواعيدها.					
15	يساعد نظام تخطيط موارد المؤسسة في اعتماد ممارسات محاسبية مالية متقدمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية.					
16	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة مستوى متابعة للسيولة لجدولة النفقات والالتزامات.					
17	يدعم نظام تخطيط موارد المؤسسة التخطيط لمصادر تمويل جديدة.					

المحور الثاني : قياس المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

■ ضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك وفقا للآتي:

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البُعد المالي</b>						
18	تسعى المنظمة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية.					
19	تسعى المنظمة إلى تحقيق الربح العادل.					
20	تسعى المنظمة إلى تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن.					
21	تقدم المنظمة منتجات بأسعار ملائمة للربحية ومقارنة بالمنظمات المنافسة.					
22	تزيد المنظمة من إيراداتها عبر الدخول في مجالات جديدة بما يعزز كفاءة وفاعلية المنظمة.					
<b>بُعد العملاء</b>						
23	تهتم المنظمة برضاء العملاء والاحتفاظ بهم وسياسة استقطاب عملاء جدد.					
24	تحرص المنظمة على تسليم العملاء طلباتهم في الوقت المحدد.					
25	تهتم المنظمة بدراسة شكاوى العملاء.					
26	تهتم المنظمة بالترويج لمنتجاتها لجذب عملاء جدد.					
27	تقدم المنظمة منتجات بمستوى جودة مقبولة تلبى احتياجات العملاء.					
<b>بُعد العمليات الداخلية</b>						
28	تحرص المنظمة على جعل العمليات الداخلية تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.					
29	تحقق المنظمة الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.					
30	تقوم المنظمة بعملية التطوير والتحسين بهدف تخفيض الوقت والجهد وترشيد التكاليف.					
31	تقوم المنظمة بالتطوير والتحسين المستمر لعمليات الرقابة على الموارد.					

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>بُعد التعلم والنمو</b>						
32	تمتلك المنظمة موظفين مؤهلين أكاديمياً ومهنيًا من ذوي الخبرة.					
33	توفر المنظمة لموظفيها برامج ودورات تدريبية متخصصة لتطوير مهاراتهم.					
34	تسعى المنظمة دائماً على ابتكار طرق جديدة لتحسين وتطوير العمل.					
35	تسعى المنظمة لابتكار أساليب حديثة للتصنيع لمواكبة ما توصل له المنافسون.					
36	تُشجع المنظمة على العمل الجماعي وتبادل المعلومات وتعلم المهارات بين جميع منتسبي المنظمة.					
<b>البُعد البيئي والاجتماعي</b>						
37	تهتم المنظمة بحماية البيئة من التلوث والتخلص من العوادم بطريقة آمنة.					
38	تقوم المنظمة بتبني بعض المشروعات الخيرية والإسهام في التنمية المستدامة.					
39	تقوم المنظمة بتنفيذ برامج التدريب العملي (الميداني) للجامعات والمعاهد ودعم البحث العلمي.					
40	تسهم المنظمة في تقديم بعض الخدمات الاجتماعية لموظفيها.					
41	تهتم المنظمة بالأشجار والتشجير حول محيطها.					

ملحق ( ب ) : قائمة المحكمون للاستبانة

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الرتبة الأكاديمية	المؤسسة التعليمية
1	خالد محمد الجابري	دكتوراه	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة الريان
2	محسن محمد بن كليب	دكتوراه	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة حضرموت
3	هاني سالمين بلعفير	دكتوراه	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة حضرموت
4	خالد محمد الكلدي	دكتوراه	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة حضرموت
5	صالح عوض عرم	دكتوراه	طرق تعليم	أستاذ مشارك	جامعة حضرموت
6	منير خميس الجعيدي	دكتوراه	إحصاء	أستاذ مساعد	جامعة حضرموت
7	هدى محمد باعشن	دكتوراه	إحصاء	أستاذ مشارك	جامعة عدن
8	عبير جميل ثابت	دكتوراه	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة عدن
9	سالم يسلم لرضي	دكتوراه	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة سيئون
10	أحمد عبدالله بافضل	دكتوراه	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة سيئون
11	أنور سالم مصباح	دكتوراه	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة سيئون

### ملحق ( ج ) : أسئلة في المقابلة الشخصية

- 1- هل يوجد نظام تخطيط موارد المؤسسة تستخدمه المنظمة؟
- 2- ماهي الوحدات (البرامج) التي تم تطبيقها من نظام تخطيط موارد المؤسسة؟
- 3- ما هو إدراك الإدارة العليا والدنيا لمفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ومميزاته؟
- 4- هل لاحظتم تغير في أداء العمليات والوظائف الإدارية بعد اعتماد نظام تخطيط موارد المؤسسة؟
- 5- هل يوجد أثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في أداء المنظمة (الدقة، السرعة في الإنجاز، التكامل بين الإدارات)؟

## **Abstract:**

The study aimed to know the impact of the application of resource planning system (ERP) with its dimensions (human resources management system, customer relationship management system, financial management system, inventory management system) on organizational performance with its dimensions (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension, environmental and social dimension), while the study sample was the use of a comprehensive survey method for workers (system users) and their number (98) and the study population consisted of industrial organizations (Hadramout Industrial Complex, Mukalla Fish Canning Factory , Khairat Aden Factory for Plastics Bin Dowal, Mukalla Iron and Steel Company Ltd., National Fish Canning and Packing Factory, Hadramout Red Bricks Company Ltd.) operating in the Hadhramout coast, and the researcher used the descriptive analytical approach.

The study reached a number of results, the most important of which are : the level of the institution's resources planning system was high and the level of institutional performance was high according to the opinions of the study sample in industrial organizations in the coast of Hadramout Governorate, and it was found that there was a positive impact of statistical significance of the dimensions of the institution's resources planning system in institutional performance And there is a medium and statistically significant correlation between the Foundation's resources planning and institutional performance of (0.59).

The study recommended a number of recommendations, the most important of which are: focusing on the institution's resource planning systems as an effective administrative tool, Optimal application of enterprise resource planning system, and improving the capabilities of users of the system and training them, as the study recommended attention to the methodology of the balanced performance card and the amendments that occurred, and the study recommended the number One of the proposals for future research fields.

**Republic of Yemen**  
**Ministry of Higher Education**  
**& Scientific Research**  
**Al- Rayan University**  
**Faculty of Graduate Studies**



**The Impact of the application of Enterprise Resource  
Planning (ERP) System on Organizational Performance**

**A field study on Industrial Organizations in  
Coast of Hadramout Governorate**

**Thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies**  
**At Al-Rayyan University to complete the requirements**  
**For obtaining Master's Degree, in the field of Business Administration**

**By**  
**Fahd Saeed Omer Bataweel**

**Supervisor**  
**Dr. Salah Omer Balkhaer**

**2023 / 1445**

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education  
& Scientific Research  
Al- Rayan University  
Faculty of Graduate Studies



**The Impact of the application of Enterprise  
Resource Planning (ERP) System on  
Organizational Performance  
A field study on Industrial Organizations in  
Coast of Hadramout Governorate**

**Thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies  
At Al-Rayan University to complete the requirements  
For obtaining Master's Degree, in the field of Business  
Administration**

**By  
Fahd Saeed Omer Bataweel**

**Supervisor  
Dr. Salah Omer Balkhaer**

**2023 / 1445**