

أثر تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض
التكاليف في المطاعم
دراسة حالة في مطعم الموناليزا

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
MBA

المشرف
الدكتور راتب البلخي

إعداد
المهندس محمد وائل صوان

العام الدراسي 2022/2021

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

والذي العزيز رحمه الله ووالدتي الكريمة حفظها الله ورعاها

زوجتي الغالية وأبنائي خالد وسيليا

أخي وأختاي الأعزاء

كل الأصدقاء والأحباب

وإلى كل من ساهم وساعدني في انجاز هذه الدراسة

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً كما يليق لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ المشرف الدكتور راتب البلخي الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته وخبرته وكان ونعم الموجه ونشكره على كل الجهد والوقت الذي بذلها في متابعته لكل مراحل الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة قبول هذه الأطروحة.

وأخيراً أتوجه بالشكر لمن ساعدنا في إتمام هذه الدراسة من قريب أو بعيد ولو بدعم معنوي.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة *ERP* على الأداء المالي لمطعم الموناليزا، وذلك من خلال اختبار أثرها على تكاليف التخزين والهدر والمشتريات، وذلك من خلال اعتماد بيانات حقيقية للمطعم على مدة سنتين (سنة قبل التطبيق وسنة بعد التطبيق).

تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من المنشآت لا تدرك أهمية دور أتمتة الإجراءات والعمليات والسؤال الرئيسي هل تؤثر أتمتة الإجراءات على تحسين الأداء المالي للمنشآت وفي هذه الدراسة التركيز على تخفيض التكاليف.

وبعد الاطلاع على المناهج المعتمد في الدراسات السابقة حول الموضوع، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة عن تساؤلات البحث والتحقق من صحة الفرضيات.

كما تم الاعتماد على وثائق التكاليف والفواتير، والتحليل الإحصائي للبيانات بغية الوصول لأهداف الدراسة واستخلاص النتائج والتوصيات.

وأخيراً أشارت النتائج على أن لتطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة أثراً إيجابياً على الأداء المالي بشكل واضح وجوهري تمثل في انخفاض تكاليف المنشأة من حيث المشتريات والهدر والتخزين.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة المطاعم أن تكون أكثر كفاءة وفاعلية من خلال التوسع في الاستثمار في نظم تخطيط الموارد المؤتمتة واستخدامه على أفضل طريقة ومواكبة كل جديد فيها والتوجه نحو الإبداع والتحسين المستمر باعتباره أحد أهم الحلول في ظل المنافسة الشديدة وتغيرات العصر السريعة.

الكلمات المفتاحية:

نظم تخطيط الموارد، تخفيض التكاليف، تكاليف المطاعم، تطبيق نظم تخطيط الموارد في المطاعم.

Abstract

This study aimed to know the impact of Enterprise Resource Planning (ERP) systems on the financial performance of Monalisa restaurant, by testing its impact on storage costs, waste and purchases, through the adoption of real data for the restaurant over a period of two years (a year before system installation and a year after it).

The problem of the study was that many establishments do not realize the importance of the role of automating procedures and processes, and the main question is whether automation of procedures affects improving the financial performance of establishments. In this study, the focus is on reducing costs. After reviewing the approaches adopted in previous studies on the subject, the descriptive analytical approach was used to answer the research questions and verify the validity of the hypotheses.

It was also relied on the documents of costs and invoices, and statistical analysis of the data in order to reach the objectives of the study and draw conclusions and recommendations.

Finally, the results indicated that Enterprise Resource Planning (ERP) systems had a clear and substantial positive impact on financial performance, represented in the decrease in the costs of the facility in terms of purchases, waste and storage.

Finally, the results indicated that Enterprise Resource Planning (ERP) systems had a clear and substantial positive impact on financial performance, represented in the decrease in the costs of the facility in terms of purchases, waste and storage.

In light of these results, the study recommended restaurants to be more efficient and effective by expanding investment in Enterprise Resource Planning (ERP) systems and using it in the best way, keeping abreast of everything new in it and moving towards creativity and continuous improvement as one of the most important solutions in light of intense competition and rapid changes of the times.

Keywords:

ERP systems, Costs decreasing, Restaurants costs, Implementing ERP systems for restaurants.

جدول المحتويات

Contents 1

1	ملخص البحث	1
3	جدول المحتويات	3
6	فهرس الأشكال والجداول	6
6	أ) فهرس الأشكال	6
6	ب) فهرس الجداول	6
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	7
8	1.1 مقدمة	8
8	1.2 الدراسات السابقة	8
	1.2.1 دراسة (هديب، 2009) بعنوان "نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن وعلاقته بالأداء المالي":	8
	1.2.2 دراسة (زعر، 2013) بعنوان "مدخل متكامل لإدارة التكلفة لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين" دراسة ميدانية:	9
	1.2.3 دراسة (عمر والشيخ، 2012) بعنوان "إدارة تكاليف سلسلة الإمداد خلال التكامل بين أسلوب إدارة التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة" دراسة ميدانية:	9
	1.2.4 دراسة (بشير ومحمد، 2017) بعنوان "دور نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحكومة – دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تموشنت"	10
	1.2.5 دراسة (Salajegho & Hamsie، 2012) بعنوان "Investigating the relationship between productivity improvement and information technology implantation of employee of industrial management organization" "استثمار العلاقة بين الإنتاجية وغرس المعلومات في موظف منظمة الإدارة الصناعية":	10
	1.2.6 مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:	11
	1.3 متغيرات الدراسة	12
	1.4 مشكلة الدراسة	13
	1.5 فرضيات الدراسة	13
	1.6 أهمية الدراسة	13
	تكمّن أهمية هذه الدراسة في:	13
	1.7 أهداف الدراسة	14

14	الأهداف العامة:	1.7.1
14	الأهداف الرئيسية:	1.7.2
14	الأهداف الفرعية:	1.7.3
14	منهجية البحث	1.8
14	مصادر البيانات	1.9
14	حدود ومحددات الدراسة	1.10
15	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
16	تمهيد	2.1
16	نظم تخطيط الموارد المؤتمتة (ERP):	2.2
16	تطور ERP تاريخياً	2.2.1
19	ما المقصود بتخطيط موارد المؤسسة؟	2.2.2
19	ما معنى نظام ERP؟	2.2.3
19	مميزات نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"	2.2.4
20	أنواع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة "ERP"	2.2.5
21	نظام ERP المالي لإدارة المخازن:	2.2.6
21	آلية عمل نظام ERP	2.2.7
21	مجالات استخدام نظام ERP	2.2.8
23	ما وظائف العمل التي تستفيد من ERP؟	2.2.9
24	من يمكنه استخدام نظام ERP المحاسبي؟	2.2.10
25	تحديات استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة	2.2.11
26	دورة حياة نظام تخطيط موارد المؤسسة	2.2.12
32	مفهوم التكاليف:	2.3
32	ما هي التكاليف؟	2.3.1
32	مفهوم التكاليف	2.3.2
33	ماهي محاسبة التكاليف:	2.3.3
33	مفهوم محاسبة التكاليف:	2.3.4
34	تعريف محاسبة التكاليف:	2.3.5
34	استخدامات محاسبة التكاليف:	2.3.6
34	أهمية محاسبة التكاليف	2.3.7

35	مراحل تطور محاسبة التكاليف:	2.3.8
35	أهداف محاسبة التكاليف:	2.3.9
36	وظائف محاسبة التكاليف:	2.3.10
36	العلاقة بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية:	2.3.11
37	مفهوم إدارة المشتريات:	2.3.12
39	أساليب إدارة التكاليف:	2.3.13
40	لمحة عن إدارة القطاع السياحي والمطاعم بشكل خاص	2.4
41	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة	3
42	تمهيد:	3.1
42	كيفية تطبيق نظام تخطيط الموارد:	3.2
42	الإطار العام لتطبيق نظم إدارة الموارد	3.2.1
43	تطبيق نظام تخطيط إدارة الموارد في مطعم الموناليزا	3.2.2
44	مجتمع وعينة الدراسة	3.3
44	توصيف متغيرات الدراسة إحصائياً	3.4
46	اختبار فرضيات البحث والإجابة عن التساؤلات:	3.5
46	دراسة أثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف المشتريات	3.5.1
47	دراسة أثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف الهدر	3.5.2
48	دراسة أثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف التخزين	3.5.3
48	نتائج الدراسة	3.6
49	التوصيات والمقترحات	3.7
50	الفصل الرابع: المصادر والمراجع	4
51	المصادر باللغة العربية	4.1
53	المصادر باللغة الأجنبية	4.2

فهرس الأشكال والجداول

أ) فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	متغيرات الدراسة	1-1
16	المراحل التاريخية لنظم تخطيط الموارد	1-2
23	وظائف نظم تخطيط الموارد	2-2
26	عوامل فشل نظم تخطيط الموارد	3-2
27	دورة حياة المشروع	4-2
28	مرحلة ما قبل التنفيذ	5-2
29	مرحلة التنفيذ	6-2
30	مرحلة ما بعد التنفيذ	7-2
31	أكثر الشركات استخدامها ل <i>ERB</i> حسب نشاطها خلال سنة 2018	8-2
33	العلاقة بين التكلفة والمصروف والخسارة	9-2
36	العلاقة بين وظائف محاسبة التكاليف	10-2
37	العلاقة بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية	11-2
40	أساليب تطوير إدارة التكاليف	12-2

ب) فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	كميات الشراء قبل وبعد تطبيق نظام تخطيط إدارة الموارد	1-3
45	كميات الهدر قبل وبعد تطبيق نظام تخطيط إدارة الموارد	2-3
46	كميات التخزين قبل وبعد تطبيق نظام تخطيط إدارة الموارد	3-3
46	نتائج اختبار t للعينه المزدوجة من كميات الشراء	4-3
47	نتائج اختبار t للعينه المزدوجة من كميات الهدر	5-3
48	نتائج اختبار t للعينه المزدوجة من كميات التخزين	6-3

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-1 مقدمة
- 1-2 الدراسات السابقة
- 1-3 متغيرات البحث
- 1-4 مشكلة الدراسة
- 1-5 فرضيات الدراسة
- 1-6 أهمية الدراسة
- 1-7 أهداف الدراسة
- 1-8 منهجية البحث
- 1-9 مصادر البيانات
- 1-10 حدود ومحددات الدراسة

1.1 مقدمة

يشهد العالم اليوم تطوراً سريعاً في مختلف مجالات وميادين الحياة، وبات هذا التطور جزءاً رئيسياً بما فيه من أساليب ووسائل وأدوات تقنية حديثة وعنصراً مهماً في قطاعات الإنتاج والخدمات لتلبية الطلب المتزايد والمتنامي عليها، ويعتبر المجال السياحي باعتباره عصباً الحياة الاقتصادية في البلاد، مجالاً متأثراً بشكل كبير بذلك التطور.

فالقطاع السياحي (المطاعم خصيصاً) لما يمثله من أهمية كبيرة في رسم الحياة المعيشية وارتباطه بمختلف أوجه النشاط السكاني، حيث الإقبال المستمر في الحركة السياحية وتزايد عمليات البيع والشراء للمواد الغذائية، فإن إدارة تلك العمليات أصبح غاية في التعقيد والتشابك، ومن الصعب إنجازها بدقة وسرعة وجودة باستخدام الطرق والأساليب التقليدية نتيجة ضخامتها مما تتطلب الاستفادة من التقنيات الحديثة في حساب البيانات بدقة عالية وحفظها وسرعة الوصول إليها وملاحظات التغيرات التي تجري عليها.

تسعى وتطمح المطاعم لتحسين أداءها من حيث زيادة سرعة وجودة الخدمة التي تقدمها وزيادة مردوها من خلال الحد من الهدر وإدارة المشتريات، فكان من الضروري استخدام التكنولوجيا المتقدمة والمتطورة لتحقيق تلك المطامح.

إن عملية استخدام أنظمة الأتمتة الحاسوبية كانت خجولة في بداية استخدامها ومقتصرة على برامج المحاسبة (برنامج الأمين على سبيل المثال) ولكنها بدأت تأخذ منحى أكثر اعتمادية مع تصاعد انتشار الأجهزة الحديثة وما تحتويه من تقنيات جديدة.

اليوم كثير من الشركات توظف نظم (ERB) في عملها لأنها توفر مصدراً شاملاً ومتكاملاً من المعلومات المستخدمة لإدارة المشتريات والتصنيع إلى الموارد البشرية.

كما يحتوي هذا النظام على عدة ميزات وخصائص تعمل على تسهيل وتبسيط عمليات الإدارة المالية كافة بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية وكافة الإجراءات والعمليات الخاصة بهذه المنشأة.

1.2 الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1.2.1 دراسة (هديب، 2009) بعنوان "نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن وعلاقته بالأداء المالي":

- هدفت الدراسة إلى:
 - o التعرف على مدى انتشار تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة لدى الشركات الصناعية في الأردن.
 - o تطوير نموذج مقترح لقياس مدى تطبيق نظام محاسبة التكاليف على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن.
 - o بيان العلاقة بين مستوى تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة والأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن.
- تم تصميم نموذج لقياس مدى استخدام نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة لدى الشركات الصناعية في الأردن وبيان علاقة درجة تطبيقه بتحسين الأداء المالي لها.

- تم استخدام المسح الشامل للمجتمع الإحصائي للدراسة المتمثل في كافة الشركات الصناعية العاملة في الأردن للوصول إلي الشركات التي تطبق هذا النظام، وأعتمد كذلك أسلوب المقابلات الشخصية المطبقة لهذا النظام لجميع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة.
- توصلت الدراسة إلى:
 - أن هناك علاقة بين تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة وتحسن الأداء المالي.

1.2.2 دراسة (زعر، 2013) بعنوان "مدخل متكامل لإدارة التكلفة لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين" دراسة ميدانية:

- هدفت الدراسة إلى:
 - إلقاء الضوء على مدى تطبيق شركات قطاع الخدمات لمدخل إدارة التكلفة الإستراتيجية.
 - بيان أثر تطبيق نظم المحاسبة المؤتمتة في تطوير أداء شركات الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين.
- تم توزيع 24 إستبياناً على شركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين..
- توصلت الدراسة إلى:
 - أن مدخل إدارة التكلفة إستراتيجياً يؤدي دوراً رئيسياً في المؤسسات الاقتصادية ويساعد في القيام بالعمليات الإدارية ويؤدي إلى تقييم وإتخاذ القرارات الإستثمارية في ظل تكنولوجيا المعلومات.

1.2.3 دراسة (عمر والشيخ، 2012) بعنوان "إدارة تكاليف سلسلة الإمداد خلال التكامل بين أسلوب إدارة التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة" دراسة ميدانية:

- هدفت الدراسة إلى:
 - البحث عن حلول لتخفيض التكلفة في بيئة المنافسة الحالية خارج الحدود التنظيمية للمؤسسة على طول سلسلة الإمداد تعتبر مجالاً جديداً لإدارة التكلفة ويفتح آفاقاً ومجالاً أوسع لتحقيقها.
- تمت الدراسة الميدانية في المعامل الوطنية لصناعة الحرير *SOITEXE* والمعامل الوطنية لنسيج وطباعة الحرير *SOITINE* بتلمسان.
- تم إقتراح أسلوب إدارة التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة لإدارة تكاليف سلسلة الإمداد.
- أهم ماتوصلت إليه الدراسة:
 - أن التكامل بين الأسلوبين المقترحين تتيح للمؤسستين التكامل فيما بينهما لمواجهة المنافسة داخل السوق، ومدى فعالية أساليب إدارة التكلفة عبر سلسلة الإمداد في الشركات الصناعية.

1.2.4 دراسة (بشير ومحمد، 2017) بعنوان "دور نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحكومة – دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تموشنت"

- هدفت الدراسة إلى:
 - التركيز على أهم المفاهيم الخاصة بنظم تخطيط موارد المنظمة والحكومة في المؤسسة والتعرف على مدى تطبيق هذا النظام على مستوى مؤسسة التنظيف "هنكل" و مدى تأثيره على ركائز الحكومة والمتمثلة في الإبعاد (الإفصاح، الرقابة، إدارة المخاطر).
 - التعرف على قواعد و ممارسة الحكومة بشكل عام و مدى مساهمتها في تحسين المناخ الاقتصادي.
- شملت عينة الدراسة في جميع المستخدمين النهائيين لنظام ERP وقد بلغ عددهم 13 مستخدم فقط، وتتمثل إبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة في إبعاد تنظيمية تتمثل في (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة) حيث تم معالجة البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.
- توصلت الدراسة إلى:
 - أنه لا توجد علاقة بين نظم تخطيط موارد المؤسسة وركائز الحكومة مجتمعة في المؤسسة محل الدراسة.
- أوصت الدراسة ب:
 - ضرورة تعميم النظام في المؤسسة، وضرورة تكاتف جميع الجهود لضمان تجانس المعلومات وعدم تعارضها لضمان دعم و تعزيز ركائز الحكومة.
 - ضرورة تقديم المزيد من الدعم للمستخدمين للتحكم الجيد في نظام (ERP).

الدراسات الأجنبية:

1.2.5 دراسة (Salajegho & Hamsie، 2012) بعنوان "Investigating the relationship between productivity improvement and information technology implantation of employee of industrial management organization" "استثمار العلاقة بين الإنتاجية و غرس المعلومات في موظف منظمة الإدارة الصناعية":

- هدفت الدراسة إلى:
 - التحقق من العلاقة بين تحسين الإنتاجية وتطبيق العاملين لتكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية.
- اتبع البحث الأسلوب الوصفي و كان الوصفي وكان المجتمع الإحصائي في هذه الحلقة هو العاملين في مؤسسة طهران للإدارة الصناعية.
- أهم ماتوصلت إليه الدراسة:
 - أن لتطبيق التكنولوجيا أهمية كبيرة وإستراتيجية للمنظمة وكونها تعتبر قيمة مضافة لها، وأظهرت أثرها على تحسين الإنتاجية واعتبارها كعامل جدي في الاقتصاد بالمعنى النظري والتطبيقي فهي ميزة تنافسية.

- إن التكنولوجيا تزيد قدرة المنظمة وإمكانياتها وتهيئ لاستغلال الأفكار لتحسين الكفاءة وتحسين المهارات البشرية. وتؤثر على الوظائف في كل المستويات الاجتماعية للمنظمة وتؤدي إلى تغييرات أساسية في عالم الأعمال.

1.2.6 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تمت مقارنة الدراسة الحالية مع البحوث والدراسات السابقة من خلال تحليلنا للدراسات السابقة وتلخيص أهدافها وطريقة معالجة إشكالياتها والنتائج التي تم التوصل إليها ولاحظنا وجود أوجه تشابه واختلاف للدراسة الحالية والدراسات السابقة ونوضحها كما يلي:

❖ من حيث نتائج الدراسة:

من خلال نتائج الدراسات السابقة نلاحظ وجود تباين واختلاف بين الدراسات التي توصل إليها الباحثون وهذا تبعاً لعدة عوامل منها الدولة التي أجريت فيها الدراسة، القطاع، حجم المؤسسة، حجم العينة، الفترة الزمنية التي أجريت خلالها الدراسة. ونلخصها كالتالي:

- بعض الدراسات وجدت تأثيراً إيجابياً بين تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وتحسين الأداء وهناك القليل من الدراسات التي وجدت العكس.
- هناك من أثبت أنه قبل التفكير في تنفيذ النظام لابد للمؤسسة من أن توفر متطلبات التنفيذ حتى لا تقع في الفشل والخسارة.
- معظم الدراسات أثبتت أن نظام تخطيط موارد المؤسسة من التكنولوجيا الحديثة المتسببة في نجاح تسيير المؤسسة وعلى المؤسسات تنفيذه والاستفادة من المزايا التي يقدمها.

❖ من حيث هدف الدراسة:

هناك اتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في مجال عرض المفاهيم المرتبطة بنظام تخطيط موارد المؤسسة وتحسين أداء المؤسسة، إن جميع الدراسات تقريباً هدفت إلى معرفة العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وأثره على أداء المؤسسة، واختلافنا في أبعاد المتغيرات سواء التابع أو المستقل، فمن الدراسات من يدرس جميع أبعاد نظام 2122 من حيث الوحدات المكونة لنظام ERP كدراسة كل إدارة من الإدارات ومدى تطبيقها (المالية، الموارد البشرية، سلسلة الإمداد، إدارة العلاقات مع العملاء... الخ) ومنها من يدرس الأبعاد من حيث متطلبات التطبيق كدراسة كل من (بشير ومحمد، 2017) أي ما يلزم من تحضير قبل البدا في تنفيذ نظام ERP مثل (دعم الإدارة العليا، دعم موردي النظام، التدريب، إعادة هندسة العمليات... الخ) وهناك أيضاً من يرى أبعاداً أخرى للنظام كدراسة كل من (Salajegho & Hamsie، 2012) من حيث خصائصه والفوائد التي يقدمها بعد تنفيذه مثل (جودة النظام: جودة المعلومات، رضا المستخدم المرونة، السرعة، التكامل... الخ)، أما بالنسبة لبعد الأداء اختلفت الدراسات في أبعاد الأداء فمن الدراسات كدراسة كل من (زعر، 2013) من يرى أن أبعاد تحسين الأداء تتمثل في (الأداء التنظيمي، الأداء المالي، أداء الموارد البشرية). وهناك من يرى من ناحية أبعاد وظيفية مثل (الإنتاجية، رضا العملاء، رضا الموظفين، الكفاءة).

❖ من حيث طريقة المعالجة:

تنوعت طرق معالجة إشكالية الدراسات المطروحة والأدوات المستخدمة، فمعظم الدراسات ركزت على أداة الاستبيان في معالجة الجزء التطبيقي باستخدام برنامج ERP والتي تم توجيهها

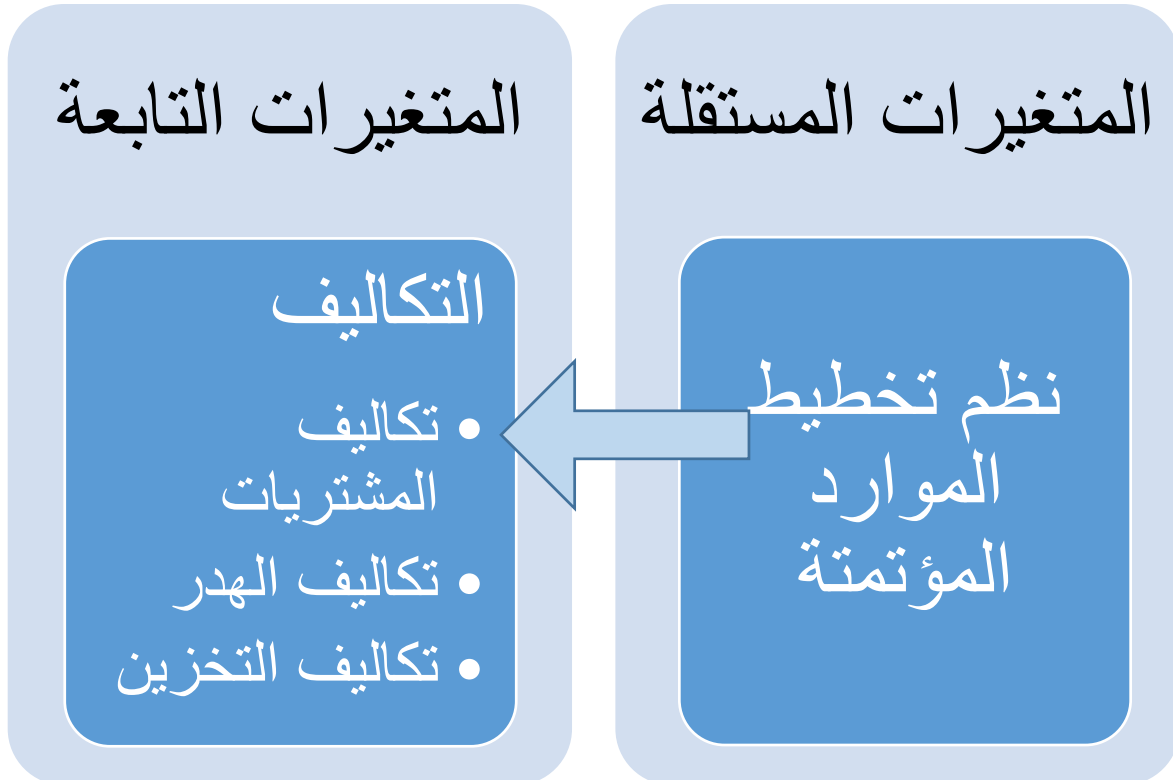
إلى المسؤولين في المؤسسات بهدف القياس والكشف عن مدى تطبيق النظام في المؤسسات محل الدراسة، لأن هذه الأداة تعتبر هي الأنسب من بين الأدوات المعتمدة لقياس المتغيرات النوعية لمثل هذه البحوث، وهناك من الدراسات من استخدم أسلوب المقابلة، وهناك من استخدم أسلوب المقارنة قبل وبعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة وهناك من استعمل المقارنة بين مؤسسات تطبق النظام ومؤسسات أخرى لا تطبق النظام، أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد استفدنا من الدراسات السابقة واعتمدنا أداة الاستبيان وتوزيعه على عينة المستخدمين النهائيين في المؤسسات محل الدراسة، واستعمال أيضا أسلوب المقابلة مع إطارات ومسؤولي إدارة تكنولوجيا المعلومات من أجل تحليل و معرفة واقع تنفيذ وحدات النظام في المؤسسة ومدى تأثيرها على تحسين الأداء.

❖ من حيث عينة الدراسة:

وبالنسبة لحجم وعينة الدراسة، فالدراسات باللغة الأجنبية كان حجم عينتها كبير جداً ولقطاعات مختلفة، حيث ان أغلبها شمل مؤسسات اقتصادية صناعية وخدمية وبالنسبة للدراسة الحالية فقد اختلفت مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث تم التركيز على القطاع السياحي (مطعم) وبالتالي تحليل البيانات والمعلومات الموجودة وتحديد مدى تأثير النظام على تحسين أداء المؤسسة والخروج بنتائج.

1.3 متغيرات الدراسة

يوضح النموذج التالي متغيرات الدراسة:



الشكل 1-1: متغيرات الدراسة

1.4 مشكلة الدراسة

تسعى مؤسسات القطاع السياحي بشكل عام والمطاعم بشكل خاص إلى تحسين أدائها المالي وذلك من أجل الاستمرارية والتطور وتلبية احتياجات السوق، وتتخلص مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال التالي، ما أثر تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض التكاليف في تحسين وتطوير الأداء المالي لمطعم الموناليزا من حيث (تكاليف المشتريات، تكاليف الهدر، تكاليف التخزين)؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. هل يؤثر تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف المشتريات.
2. هل يؤثر تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف الهدر.
3. هل يؤثر تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف التخزين.

1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :

❖ تؤثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في التكاليف في مطعم الموناليزا.

ومنها تتكون الفرضيات الفرعية التالية:

1. تؤثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف المشتريات في مطعم الموناليزا؟
2. تؤثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف الهدر في مطعم الموناليزا؟
3. تؤثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف التخزين في مطعم الموناليزا؟

1.6 أهمية الدراسة

تكمُن أهمية هذه الدراسة في:

1. أهمية نظرية: تتلخص الأهمية النظرية لهذا البحث من خلال توضيح العديد من المفاهيم والتعاريف والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (نظم تخطيط الموارد المؤتمتة، تكاليف المشتريات، تكاليف الهدر، تكاليف التخزين)، كما تعتبر إمتداداً للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تخفيض التكاليف (في المنشآت السياحية "خاصة المطاعم").
2. أهمية عملية: تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال التعرف على كيفية تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة والاستفادة من ميزاتها وخصائصها وسهولة استخدامها في المساعدة في تخفيض التكاليف للمنشآت السياحية وخاصة المطاعم بالإضافة إلى إمكانية تخزين البيانات وسهولة الوصول إليها والحصول على تقارير تفصيلية بطريقة آلية وبالتالي مساعدة إدارة المنشأة على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تساهم في تحسين وتطوير أدائها المالي.

1.7 أهداف الدراسة

تتلخص أهداف البحث في:

1.7.1 الأهداف العامة:

1. فهم كيفية تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في المنشآت عامة والسياحية خاصة "المطاعم
2. توضيح المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (نظم تخطيط الموارد المؤتمتة و التكاليف)

1.7.2 الأهداف الرئيسية:

1. دراسة أثر تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض التكاليف في المطاعم.

1.7.3 الأهداف الفرعية:

- 1) دراسة أثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف المشتريات.
- 2) دراسة أثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف الهدر.
- 3) دراسة أثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف التخزين.

1.8 منهجية البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كدراسة حالة عملية لمطعم الموناليزا حيث تم تجميع البيانات المتعلقة بتكاليف المطعم قبل وبعد تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة وتم تحليلها وتفسيرها والخروج باستنتاجات.

1.9 مصادر البيانات

تم الحصول على عينة من البيانات المتعلقة بالمتغيرات المدروسة من مطعم الموناليزا وهي بيانات غير منشورة.

1.10 حدود ومحددات الدراسة

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على البيانات المتعلقة بالمتغيرات المدروسة لمطعم الموناليزا في دمشق القديمة .
- الحدود الزمنية: تم التطبيق على البيانات خلال الفترة الممتدة من 2020/7/1 لغاية 2021/6/30.
- المحددات: اقتصرت دراسة على التكاليف والمشتريات في البحث على الكميات وليس التكاليف المالية وذلك بسبب الوضع الاقتصادي والتضخم وتذبذب الأسعار.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1-2 تمهيد

2-2 نظم تخطيط الموارد المؤتمتة (ERP):

3-2 مفهوم التكاليف

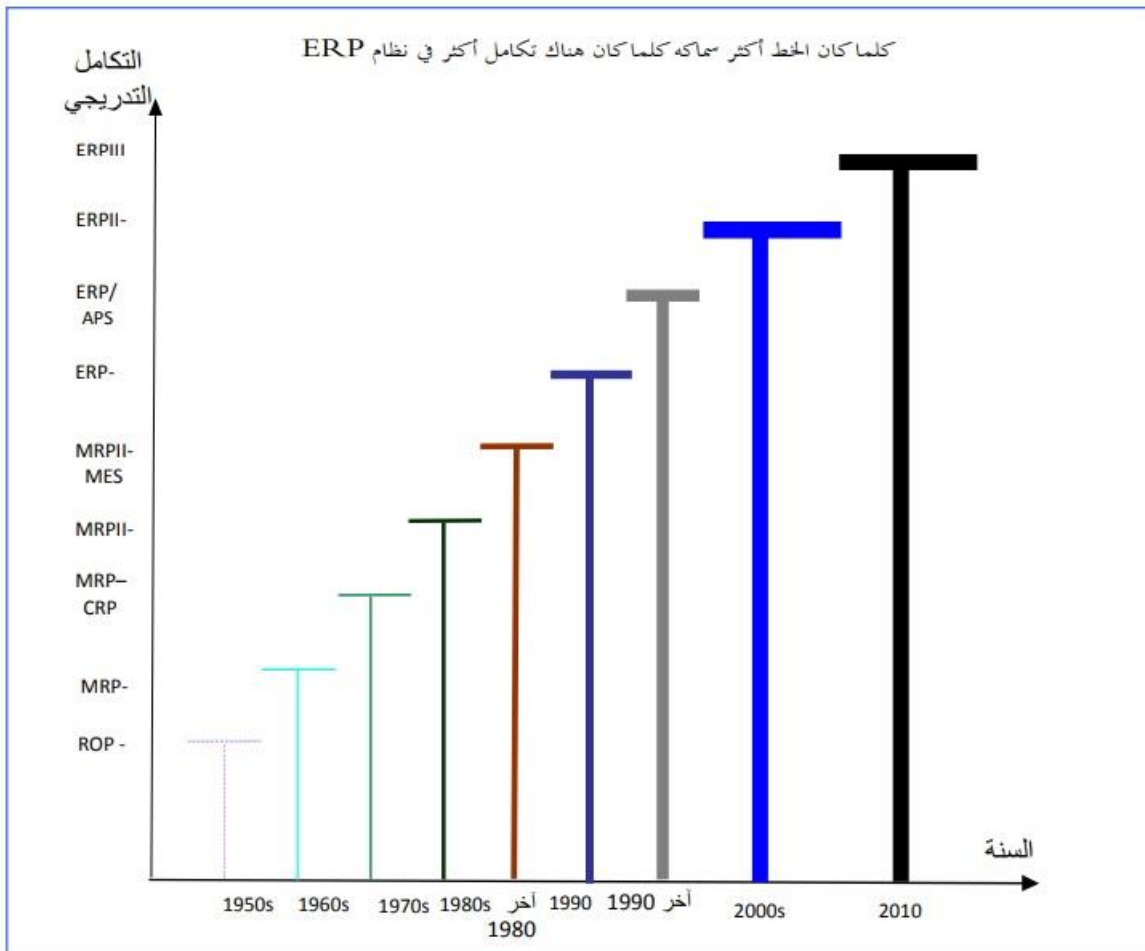
2.1 تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل لتفصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبحث وإضافة بعض المفاهيم الجديدة المستنتجة أثناء البحث وهي (نظم تخطيط الموارد المؤتمتة، مفهوم التكاليف "المشتريات، الهدر، التخزين").

2.2 نظم تخطيط الموارد المؤتمتة (ERP):

2.2.1 تطور ERP تاريخياً

إن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الحالي هو في الأساس الجيل الأخير من سلسلة من تطورات لنظم المعلومات، التي أدخلت لأول مرة في عام 1950، لإدارة المواد وعمليات التصنيع فهي في الأساس امتداد لتاريخ ما يعرف بالثورة الصناعية والانتقال من عالم الأيدي العاملة إلى عالم الآلات، مع زيادة الإنتاج وضخامة المستودعات ومشاكل التسويق، فأصبح التفكير في كيفية إدارة هذه المستودعات ومعرفة حاجات السوق من عرض وطلب لذلك تم العمل على مشروع نظام معلومات ERP وقد ساهم هذا النظام في التطور والتمدد إلى غاية نظم تخطيط موارد المنظمة ERP الذي يعتبر ثورة في إدارة المعلومات عالم النظام في الوقت الحاضر، وبالتالي فهم تاريخ تخطيط موارد المؤسسة هو شرط أساسي من أجل تطبيقه في الحاضر والتوجهات المستقبلية ويوضح الشكل الجدول الزمني لتطور أنظمة ERP:



الشكل 1-2: المراحل التاريخية لنظم تخطيط الموارد

Source: Wickramasinghe, J., (2007). The value relevance of Enterprise Resource Planning information, (unpublished doctoral dissertation), Bond University, Australia

من خلال هذا الشكل الذي يوضح التدرج الزمني لتطور نظام ERP منذ نشأته كبرمجيات بسيطة لمعالجة مشاكل التخزين إلى أن أصبح اليوم في دوره نظام متكامل في جميع وظائف المؤسسة ولذلك سنقوم بتقسيم هذا التطور إلى المراحل الزمنية:
استناداً على الشكل :

- ❖ **مرحلة 1950:** بدأ ظهور نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP من خلال برنامج نقطة إعادة وهذا لتعزيز إدارة المخزون من خلال الحفاظ على أقل مستويات للمخزون، فعلى الرغم من النجاح الذي شهده النظام في البداية من حيث السيطرة على المخزون وتخفيض تكلفة المخزون، إلا أن أدائه انخفض بسرعة لعدم تمكنه من التعامل مع التغيرات في الطلب وهذا بسبب اعتمادها على البيانات التاريخية بدلاً من البيانات المتوقعة.
- ❖ **مرحلة 1960:** استجابة للتطور في تكنولوجيا المعلومات وعدم قدرة ROP على السيطرة على المخزون ظهر نظام بما يسمى (MRP) أو بما يعرف ب التخطيط للاحتياجات من المواد والذي يقوم على تعديل خطط الإنتاج الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى معالجة التوقع في التغير على الطلب على المخزونات حيث كان الهدف الرئيسي من أنظمة MRP هو التخطيط لاحتياجات المواد وفقاً للوقت المحدد وذلك بمساعدة النظم المحوسبة، ثم تم تطوير MRP للحساب بأكثر كفاءة لاحتياجات المواد الأولية الخام لمواجهة حالات العجز أو النقص في المخزون باستخدام أنظمة الكمبيوتر، وكذلك حساب جميع الاحتياجات التشغيلية التي تتطلب التعاون والتنسيق بين مختلف الإدارات مثل (مراقبة الجودة، التمويل، المبيعات، تخطيط الإنتاج... الخ) في المؤسسة.
- ❖ **مرحلة 1970:** في هذه الفترة ظهرت طريقة نظام التخطيط لاحتياجات القدرة الإنتاجية PCR وهي طريقة محاسبية تستخدم لتحديد أقصى طاقة إنتاجية المؤسسة، حيث يقوم PCR في البداية بتقييم جدول الإنتاج الذي تم التخطيط له من قبل المؤسسة، ثم يقوم بتحليل القدرة الإنتاجية الفعلية للمؤسسة، ثم يقارن بين العمليتين لمعرفة ما إذا كان الجدول الزمني مضبوط حسب القدرة الإنتاجية الحالية، وبذلك يعتبر PCR جزءاً مهماً لضمان قدرة المؤسسة على تلبية توقعات الإنتاج. خلال هذه الفترة تم دمج نظام PCR مع نظام PRM حتى يكون التخطيط لمتطلبات الإنتاج يتوافق مع التخطيط لمتطلبات القدرة الإنتاجية الممكنة وبالتالي يساهم في نجاح نظام PRM.
- ❖ **مرحلة 1980:** في بداية الثمانينات تطور MRP ليشمل عمليات أوسع ويدمج جميع العمليات في شركة ويصبح اسمه SEM أي تخطيط موارد التصنيع، حيث انتشرت هذه الأنظمة ما تشجع الكثير لشرائها نظراً لفائدتها في العمل حيث يعتبر تخطيط موارد التصنيع (MRP II) طريقة متكاملة للتخطيط المالي والتشغيلي لشركات التصنيع حيث يستخدم نظام MRP II هيكل تنظيمي يتكون من مجموعة من الوحدات تعمل على ضبط الخصائص والوظائف الخاصة بالمنظمة بأكملها على سبيل المثال: الوقوف على تصميم المنتج وتتبع جميع مواصفاته، أيضاً ضمان ومراقبة الجودة، مراقبة إدارة المخزون، القدرة على العمليات الحسابية، والتحكم في التدفقات المالية، حساب المدفوعات الضريبية. حيث يتم تنفيذ عملية MRP II من خلال مزيج بين الكمبيوتر والموارد البشرية. وقد استمر تطبيق هذا النظام إلى غاية أواخر سنة 1980.

- ❖ **مرحلة أواخر 1980:** في أواخر الثمانينات تم دمج نظام *SEM* مع نظام *MRP II* وهو كنوع من التطور لنظام تخطيط متطلبات المواد، فادخل نظام معلومات تنفيذ التصنيع *SEM* من أجل تتبع وتوثيق عدد تحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع وأيضاً فإن *SEM* يوفر معلومات تساعد صناعات القرار في التصنيع حسب الظروف الحالية للمصنع من أجل تحسين الإنتاجية، بحيث تعمل *SEM* للتمكين من التحكم في عناصر متعددة من عملية الإنتاج مثل: المدخلات والموظفين والآلات. ومن فوائد دمج *SEM* مع *MRP II* أنها تعمل على إنشاء عمليات تصنيع خالية من العيوب وتقدم ملاحظات في وقتها المناسب عند أي تغيير في متطلبات التصنيع، كذلك توفر معلومات في مصدر واحد، تقليل النفايات، زيادة الجاهزية، دمج أنشطة سير العمل بدون ورق، انخفاض في المخزون.
- ❖ **مرحلة 1990:** بحلول عام 1990 تم توسيع مفهوم *MRP II* إلى ما بعد مراقبة المخزون والعمليات التشغيلية الأخرى، وتم عرض الجيل الجديد للنظام المتكامل على مستوى المؤسسة ولأول مرة ويسمى نظام تخطيط موارد المؤسسة *ERP*، حيث يوفر التكامل السلس لجميع تدفقات المعلومات في المؤسسة مثل المحاسبة المالية والموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد ومعلومات العميل. وبالتزامن مع هيمنة الانترنت في منتصف التسعينات، ومع موجة الابتكارات الجديدة ظهرت توجهات نحو التحول باتجاه ما يعرف ببرمجيات تخطيط موارد منظمات الأعمال القائمة على استخدام الانترنت وبالتالي أصبحت بإمكان الوصول الفوري إلى قاعدة بيانات مباشرة بدلاً من فترة واستخلاص البيانات من قواعد بيانات تشغيلية.
- ❖ **مرحلة أواخر 1990:** ومن أجل تطبيق أفضل لنظام *PRE* والتحكم أكثر في سلسلة التوريد ظهر نظام *SPA* وتم دمج في نظام *PRE* إنه نظام كمبيوتر متكامل يجعل من السهولة تحسين سلسلة التوريد بأكملها للمؤسسة إلى التنبؤ بالمبيعات، إلى التسليم للعملاء، إلى تخطيط التوريد وتخطيط الإنتاج. أن هذا النظام بسيط التطبيق لكنه معقد لأنه لا يتكيف بسهولة مع متغيرات في الطلب على الموارد فقد ساعد نظام *PRE / SPA* المؤسسات في تحسين معدل خدمة العملاء وتخفيض التكاليف مثل تكاليف التخزين أو الإنتاج أو العرض أو التوزيع .
- ❖ **مرحلة 2000:** برز نظام تخطيط موارد المؤسسة *ERP II* في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إثر مقال نشرته مجموعة (*Gartner Group*) في سنة 2000، حيث يعتبر الحيل الثاني من حياة *ERP* لجعله أكثر شمولاً وهو نظام قائم على الانترنت يوفر الوصول بالسرعة اللازمة لنظام تخطيط موارد المؤسسة لأي موظف وأي شريك خارجي فقد انتفضت جميع الشركات للتخلص من الأنظمة التقليدية وتحل محلها نظام *ERP II* الشامل الذي نجح في دمج الوظائف الأخرى مثل إدارة سلسلة التوريد، إدارة العلاقات مع العملاء و تطورت استراتيجيات إدارة الأعمال من التركيز على العمليات الداخلية إلى التركيز أيضاً على العمليات الخارجية، وأيضاً فقد ساهم في معالجة القصور التي في المؤسسات الكبيرة يجعل جميع نظم المؤسسات متكاملة في قاعدة بيانات واحدة، وكذلك بسبب توجه أغلب منظمات الأعمال لتحديث نظم معلومات التقليدية لمواجهة مشكلة الألفية وفي سنة 2009 ظهرت الحوسبة السحابية كتحول هيكلي في سوق البرمجيات، بناءً على مبادئ بنيت على الانترنت وهذا كان تمهيداً لدخول جيل جديد من أنظمة تخطيط موارد المؤسسة *ERP III*.
- ❖ **مرحلة 2010:** وهو نظام تخطيط موارد المؤسسة الجيل الثالث المستخدم عالمياً في الوقت الحالي *ERP*، ويعتبر امتداداً للجيل الثاني *ERP II*، وهو يمثل مرحلة مهمة لزيادة تحسين العلاقات مع العملاء من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات المناسبة لجذبهم للمؤسسة والمشاركة

المباشرة والنشطة في تنفيذ عمليات أعمال الشركة؛ حيث يوفر نظام الحيل الثالث استخدام تقنيات الإنترنت مع التركيز على استخدام تقنيات الأنظمة السحابية، فظهور الحيل الثالث جاء كحل نموذجي مصمم لضمان عمل المؤسسات استجابة لاحتياجاتهم في تنقل المؤسسة والموظفين، وبفضل التطبيقات المثبتة على الهواتف الذكية يمكن للموظفين الوصول إلي وظائف ERP بسهولة، وتنفيذ مهامهم اليومية ومن أي مكان سواء داخل المؤسسة أو خارجها دون الحاجة إلى الجلوس على مكاتبهم في الشركة.

ومن خلال هذا التطور توسع استخدام نظام (ERP) ليستخدم في قطاعات مختلفة من الشركات سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية، كبيرة أو صغيرة أو متوسطة، فقد أصبح يعتمد على نظام ERP في الأعمال الالكترونية، والحكومات الالكترونية، والتجارة الالكترونية، فالمؤسسات كلها سواء الوطنية أو الأجنبية، الخاصة أو العامة أصبحت مجبرة على تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP. ونستنتج من مراحل تطور نظام تخطيط مواد المؤسسة انه ليس نظاما حديثا بل تتعامل به الشركات منذ القدم، فقد مر بمراحل تطور فيها ويتوقع أن ينتشر استخدام هذا النظام ويتطور وفق ما تقتضيه متطلبات الشركات؛ حيث أصبح اليوم ومنذ 2007 يغطي ERP جميع الوظائف والمهام في المؤسسات واستخدام ذكاء الأعمال وذلك في المساهمة بإعداد التقارير وتحليل البيانات التي تجمعها وتديرها ففي أنظمة المؤسسات الخاصة بها ، وكذلك بانتقال المصنعين بهذه الأنظمة إلى تكنولوجيا الأنظمة السحابية.

2.2.2 ما المقصود بتخطيط موارد المؤسسة؟

تاريخياً، كانت أنظمة ERP عبارة عن مجموعات متجانسة تعمل بشكل منفصل ولا تتحدث مع أنظمة أخرى. يتطلب كل نظام رمزاً مكلفاً ومعقداً ومخصصاً لتلبية متطلبات العمل الفريدة التي أدت إلى إبطاء اعتماد تقنية جديدة أو تحسين العمليات أو حتى منعها.

2.2.3 ما معنى نظام ERP؟

انتشر في السنوات الأخيرة مصطلح ERP وهو اختصار للكلمات *Enterprise Resource Planning* والتي تعني التخطيط لإدارة المؤسسة وهو نظام مسؤول عن جميع الإدارات داخل أي شركة لها قاعدة بيانات ضخمة حيث يمكن لنظام ERP system أن يدير الأقسام المختلفة من الشركة والتعامل معها بتكنولوجيا الذكاء الصناعي من حيث الردود التلقائية على العملاء و تنظيم عمليات التسويق والمبيعات داخل الشركة كما إنه يدمج بين البرامج المحاسبية إذا كانت على قاعدة بيانات واحدة بحيث تؤثر نتائج برنامج واحد على البرامج الأخرى التي تعمل بنظام ERP System.

2.2.4 ميزات نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

من أهم الميزات الأساسية التي يتميز بها نظام تخطيط الموارد:

1. تحديد أهداف المؤسسة وحالتها الحالية.
2. معرفة الميزات والإمكانيات المناسبة لإدارة المؤسسة.
3. قابلية التوسع.

4. معايير مخصصة حسب متطلبات المؤسسة.
5. مرونة وموثوقية الاستخدام.
6. الموائمة والتنسيق بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

2.2.5 أنواع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

يمكن تقسيم برنامج تخطيط موارد المؤسسات إلى أربع فئات مختلفة:

1. تخطيط موارد المؤسسات في الصندوق.
 2. تخطيط موارد المؤسسات على نطاق واسع.
 3. تخطيط موارد المؤسسات الوسيطة والمرنة.
 4. تخطيط موارد المؤسسات الخاصة بالصناعة.
- يساعد هذا التصنيف في فهم طبيعة سوق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات الحالي.

1. تخطيط موارد المؤسسات في صندوق "ERP in a box":

هو اسم يستخدم لوصف أنظمة تخطيط موارد المؤسسات سهلة الاستخدام والتثبيت ولكن لا يمكن تكوينها أو تخصيصها بسهولة. تصبح جاهزة للتثبيت واستخدامها على الفور لوظائف الأعمال الأساسية. تفتقر أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ERP هذه إلى القدرة على إضافة الوظائف الإضافية ، كما أنها ممتلئة جدًا بـ *Boxed ERP* ولكنها يمكن أن تكون فعالة جدًا من حيث التكلفة للشركات الصغيرة.

2. أنظمة تخطيط موارد المؤسسات الكبيرة / المعقدة:

يمكن فهم أنظمة تخطيط موارد المؤسسات الكبيرة المعقدة بشكل أفضل كإطار عمل. توفر الشركة إطارًا يتم من خلاله إنشاء برنامج معين. نظرًا لأن المطورين يبدؤون من الصفر ، فإن نظام ERP يتطلب ساعات لا حصر لها من التطوير والاستشارات لتقديم منتج نهائي متخصص للغاية.

3. تخطيط موارد المؤسسات المتوسطة / المرنة:

تقع أنظمة تخطيط موارد المؤسسات في مكان ما بين أنظمة تخطيط موارد المؤسسات المعقدة وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات واسعة النطاق. يمكن بالتأكيد استخدامها خارج الصندوق ولكنها توفر أيضًا قدرًا كبيرًا من المرونة ويمكن تخصيصها لتناسب احتياجات المؤسسات المتوسطة بالضبط. تعد أنظمة تخطيط موارد المؤسسات الوسيطة فعالة للغاية من حيث التكلفة ومثالية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

4. أنظمة تخطيط موارد المؤسسات الخاصة بالصناعة:

أنظمة تخطيط موارد المؤسسات في هذه الفئة متخصصة للعمل في صناعة معينة غالبًا ما يكون لها ميزات محددة للغاية ولكنها تفتقد عمومًا لقدرات التكوين. سيكون مستخدموا هذا

النظام على أعلى قدر من الراحة مع المصطلحات المألوفة المستخدمة في هذا النوع من تخطيط موارد المؤسسات ERP ولكنهم سيكونون محدودين للغاية في نوع التخصيصات التي يمكن إجراؤها.

2.2.6 نظام ERP المالي لإدارة المخازن:

في أعمال الإدارة والرقابة وسرعة اتخاذ القرار في إدارة المخازن ففي النشاط الانتاجي نجد أن هناك العديد من المخازن (مخزن مواد خام - مخزن قطع غيار - مخزن مواد مصنعة - مخزون إنتاج تام) وإدارة هذه الكم من المخازن نحتاج الى العديد من العنصر البشري المدرب وذلك لأحكام الإدارة والسيطرة على هذه المخازن. ولن يكون القرار في اعادة الطلب أو تخطيط الإنتاج بالسرعة المطلوبة ولكن بوجود نظام ERP نستطيع تسجيل كافة اذونات الصرف والاضافة فوراً وبكل سهولة وتوفير هذا العدد من الموظفين وكذلك يمكن لأي إدارة ترغب في معرفة رصيد المخزن من التعرف على الرصيد فوراً، وكذلك يمكننا عمل جرد مستمر والتعرف على العجز بالأصناف بشكل لحظي بما يؤدي لسرعة إعادة الطلب وعدم توقف عملية الإنتاج وإحكام الرقابة على الأصناف المخزنة وتقليل نسبة الخطأ البشري إضافة إلى دقة تخطيط الإنتاج لسرعة ودقة توافر المعلومة بما يقلل من فرص الهدر و الركود للأصناف المخزنة.

2.2.7 آلية عمل نظام ERP

تعمل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات الحديثة تماماً مثل الشركة التي يتم تطبيق النظام فيها. يجب على كل قسم التواصل مع قسم آخر من أجل عمليات سلسلة. أي المبيعات والمحاسبة أو المبيعات والتسويق. تعمل حلول تخطيط موارد المؤسسات ERP على تبسيط وتحسين العمليات التجارية لكل قسم مرغوب فيه لأن وحدات تخطيط موارد المؤسسات (ERP) كلها مركزية في مصدر واحد، يمكن أن تؤدي الإجراءات في قسم ما إلى اتخاذ إجراءات في قسم آخر. تستند هذه الإجراءات إلى قواعد محددة مسبقاً استناداً إلى سير عمل الشركة وعملياتها. على سبيل المثال، بمجرد تنفيذ أمر ما في المبيعات، سيتم إنشاء فاتورة تلقائياً وستظهر أيضاً في المحاسبة والمخزون. كما هو موضح في الرسم التخطيطي المبسط، كل قسم متصل.

2.2.8 مجالات استخدام نظام ERP

يمكن اعتبار نظم تخطيط موارد المؤسسات ERP من بين أكثر أنواع حلول إدارة البيانات شمولية وقوة توافراً في الأسواق بالنسبة للشركات من جميع الأحجام، يعد نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP برنامجاً أساسياً وحلاً مثالياً لتحليل البيانات والأنظمة وتكامل البنية التحتية على نطاق واسع.

لا يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP على تسهيل العمل الداخلي فحسب، بل يعمل أيضاً على تحسين العلاقات مع العملاء، نظراً لأن كل نظام مصمم بشكل يتلاءم مع الصناعات والمواصفات المختلفة، فقد يبدو اختيار نظام ERP المناسب أمراً مربكاً، ناهيك عن أن البرنامج الذي تختاره وتستخدمه الشركة يجب أن يكون حديثاً وقابلاً للتكيف جيداً مع أحدث التقنيات المتاحة ليظل مستداماً بمرور الوقت. توفر نظم تخطيط موارد المؤسسات ERP اليوم حلولاً للعديد من الوظائف الموجهة

نحو زيادة ربحية الشركات من خلال تحسين جميع عملياتها، فهناك عدد قليل من القدرات الأساسية التي يجب أن يقدمها كل نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP):

(1) المحاسبة:

نظرًا لأن البعض يعتبر برنامج المحاسبة الجوهر الحقيقي لتخطيط موارد المؤسسات، فإن القدرات المحاسبية في نظام إدارة الحسابات المتكامل تفوق قدرات برامج المحاسبة المستقلة نظرًا لقدرتها على إنشاء تقارير مفصلة على مستوى الشركة.

(2) الموقع / التجارة الإلكترونية:

ابحث عن الميزات الأساسية التي تتيح لك تصميم وتهيئة موقع الويب أو واجهة المتجر. القدرة على تحصيل المدفوعات ومعالجتها مهمة جدًا أيضًا.

(3) إدارة المشروع:

يمكن أن تختلف ميزات إدارة المشاريع بناءً على نوع مطوري الصناعة. فهناك بعض الإمكانيات الرئيسية التي يجب أن تكون متاحة في معظم برامج الإدارة وتتضمن القائمة إدارة الموارد وأوامر التغيير وتقديرات التكلفة ونظرة عامة على المشروع والتقرير.

(4) خدمة العملاء:

تقع خدمة عملاء الشركة في صميم عملها. يجب أن تركز وحدة خدمة العملاء في نظام تخطيط موارد المؤسسات على إدارة علاقات العملاء. يجب أن تكون قادراً على تحسين طريقة خدمتك لعملائك من خلال زيادة رضاهم العام. مع نظام ERP المحاسبي، ستكون قادراً على تعزيز جهود خدمة العملاء الخاصة بك مع تقليل عزل البيانات، والأخطاء، وأوقات الانتظار وما إلى ذلك، والطريقة المناسبة لتسجيل هذه الخدمة المرضية أيضاً.

(5) الموارد البشرية:

يجب أن تتضمن هذه الميزة أدوات الموارد البشرية القياسية مثل سجلات الموظفين وقاعدة بيانات لملفات الوظائف وتوثيق المهارات. قد تتضمن وحدات الموارد البشرية أيضاً مراجعات الأداء وأنظمة الرواتب. غالباً ما يتكامل نظام كشوف المرتبات بشكل وثيق مع وحدة الإدارة المالية لإدارة الأجور ونفقات السفر والسداد. قد يتضمن بعض نظام ERP المحاسبي قدرات تدريب الموظفين.

(6) العمليات:

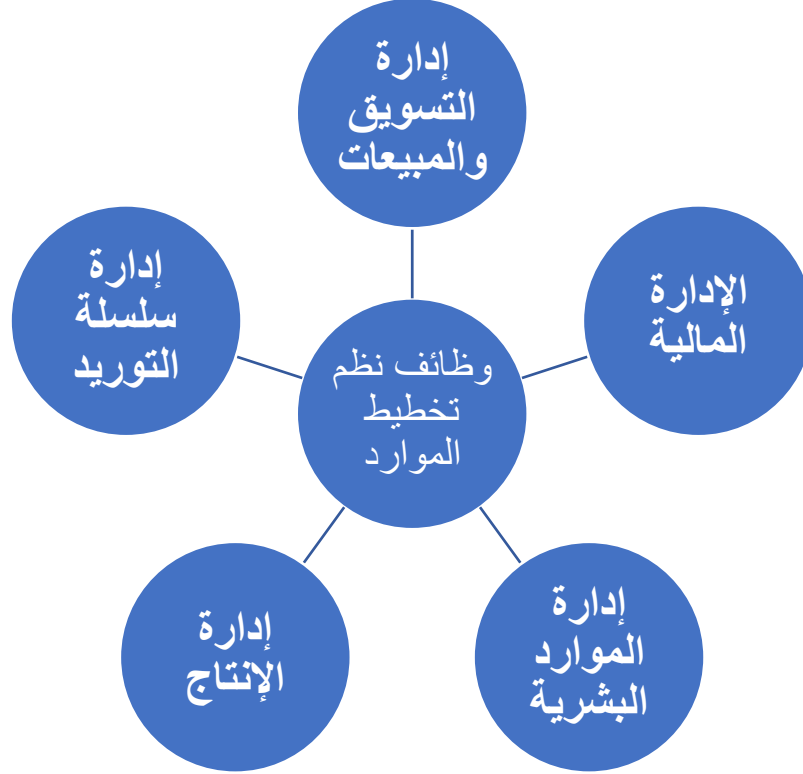
يجب أن ييقبك هذا الجزء من نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على اطلاع دائم بجميع عملياتك وعمليات الإنتاج وسلسلة التوريد الخاصة بك، وإضافة التشغيل الآلي إلى المزيج ولن يفوتك أي نشاط في دورات حياة منتجك. هذه نقطة انطلاق جيدة للحفاظ على إيرادات جيدة وقاعدة لاتخاذ قرارات تشغيلية مهمة.

(7) المبيعات:

العديد من حلول نظام ERP المحاسبي لديها هذه الخاصية. وغالباً ما تكون هذه نقطة البداية للعمل. يتم إدخال أوامر المبيعات حيث سيتم شحن المنتج المباع أو سيتم تسليم الخدمة إلى العميل. ستكون هناك حاجة إلى الأدوات لإصدار فاتورة للعملاء لأن هذه وظيفة عمل أساسية. يتم تضمين أدوات إدارة علاقات العملاء والتسويق بشكل متكرر حيث تم دمج هذه الأداة المستقلة سابقاً في أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP).

2.2.9 ما وظائف العمل التي تستفيد من ERP؟

يمكن أن يغطي نظام ERP العديد من الوظائف الأساسية عبر مؤسستك مما يساعد على كسر الحواجز بين المكتب الأمامي والمكتب الخلفي مع توفير القدرة على تكيف الحل الخاص بك مع أولويات العمل الجديدة. تتضمن بعض وظائف العمل الرئيسية ما يلي:



الشكل 2-2: وظائف نظم تخطيط الموارد

أ. إدارة التسويق والمبيعات:

يواجه تجار التجزئة اليوم العديد من التحديات، ويمكن لنظام ERP تقديم حل كامل متعدد القنوات يوجد المكتب الخلفي، وداخل المتجر، والخبرات الرقمية. سيحصل العملاء على تجربة تسوق أكثر تخصيصاً وسلاسة من خلال توصيات الذكاء الاصطناعي، بينما يستطيع تجار التجزئة زيادة إنتاجية الموظفين، والمساعدة في تقليل الاحتياك، وتنمية أعمالهم.

ب. الإدارة المالية:

يساعدك ERP نظام الحديث على زيادة الربحية. تعرض لوحات معلومات ورؤى ملهمة بالذكاء الاصطناعي تعطيك نظرة عامة حول مواردك المالية، حتى يمكنك الاطلاع على المعلومات الفعلية في أي وقت وأي مكان. كما يجب أن يساعدك أيضاً على تقليل إدخال المعلومات يدوياً وأتمتة المهام اليومية وتضمين إمكانات التعقب التي تساعد في عملية التوافق التنظيمي لشركتك.

ج. إدارة الموارد البشرية:

تقدم الحلول الحديثة طرقاً لإدارة بيانات الشركة وتبسيط مهام إدارة الموظفين مثل كشوف المرتبات والتوظيف والواجبات الأخرى. ستكون في وضع أفضل للمساعدة في الاحتفاظ بالموظفين وتوظيفهم وتمكينهم مع تتبع أداء الموظف وتحديد مشكلات الموارد البشرية قبل حدوثها.

د. إدارة الإنتاج:

تعمل هذه الوظيفة على تحسين تواصل الأعمال، وأتمتة العمليات اليومية من خلال أتمتة العمليات الآلية وتمكين شركات التصنيع من استيفاء احتياجات العملاء وإدارة الموارد من خلال الوصول إلى البيانات الفعلية. يعمل هذا الحل أيضاً على تحسين إدارة المشروع والتكاليف بالإضافة إلى التخطيط للإنتاج.

هـ. إدارة سلسلة التوريد:

إذا كانت شركتك لا تزال تقوم بإدخال المعلومات فعلياً ومحاولة تعقب المخزون في المستودع لديك، يمكنك بسهولة توفير الوقت والمال من خلال أتمتة هذه العمليات باستخدام ERP، تعرض الحلول الحديثة أيضاً لوحات المعلومات وذكاء الأعمال وحتى تقنية إنترنت الأشياء (IoT) لمساعدتك في الحصول على معالجة على إدارة المخزون الخاص بك.

تحويل نظام ERP المحاسبي إلى برنامج إدارة عمليات الأعمال المتنوعة حيث يحسن عمليات المؤسسة من خلال توفير نظام من التطبيقات المتكاملة والمركزية التي تساعد في إدارة وإتمام مجموعة واسعة من العمليات التجارية بما في ذلك المحاسبة والموارد البشرية والمبيعات وإدارة المخزون.

إن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات التي نراها اليوم هي تطور لما كان في الأصل نظام MRP لقد قطع تخطيط موارد المؤسسات شوطاً طويلاً منذ ذلك الحين، ولجميع المقاصد والأغراض، يجب اعتباره برنامجاً عالمياً لإدارة الأعمال.

يبرز نظام ERP المحاسبي في قدرته على ربط العديد من العمليات التجارية معاً وتعزيز تدفق البيانات بينها. يؤدي ذلك إلى تقليل البيانات المكررة وتحسين جودة البيانات الإجمالية لنظام معلومات المؤسسة الخاص بالمؤسسات. بفضل قاعدة البيانات المركزية، بفضل تخطيط موارد المؤسسات ERP، تتمتع المؤسسات بالكفاءة والربحية المتزايدة وتوفير الوقت.

اليوم، هناك العديد من أنظمة تخطيط موارد المؤسسات المتاحة في السوق. إنها بلا شك جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسات والشركات في جميع أنحاء العالم، من جميع الأحجام والصناعات. يتمتع برنامج تخطيط موارد المؤسسات اليوم بميزات أكثر من أي وقت مضى وأصبحت أكثر تعقيداً وملائمة لتلبية متطلبات مؤسسات اليوم.

2.2.10 من يمكنه استخدام نظام ERP المحاسبي؟

يمكن لأي شخص استخدام نظام ERP المحاسبي. من الشركات الصغيرة إلى المؤسسات الكبيرة الحجم، تستخدم الشركات من جميع الأحجام ومن جميع الصناعات نظام ERP المحاسبي. بعض الصناعات التي شاركت شركة نيتكو معها تشمل المخازن والصيدليات والتأمين والمستشفيات، نمت أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ERP لتشمل جميع الاحتياجات لمجموعة واسعة من الصناعات،

وبسبب الهيكل المعياري لـ ERP والواجهة المستندة إلى السحابة، يمكن حتى لأصغر المؤسسات الاستفادة من الميزات القوية التي توفرها أنظمة ERP.

2.2.11 تحديات استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة

على الرغم من النمو الكبير الذي حققته نظم تخطيط موارد المؤسسة من أواخر التسعينات إلى يومنا هذا، إلا أنه يوجد العديد من التحديات التي تواجهها الشركات عند تنفيذ النظام. فقد بدأت العديد من الشركات بتنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسة منذ سنة 1990، والسبب الرئيسي وراء تنفيذ نظام ERP هو تكامل نظم المعلومات في قاعدة بيانات موحدة، فمن منتصف التسعينات إلى أواخر 1990، حوالي 30000 شركة نفذت نظم تخطيط موارد المؤسسة، وقد أنفقت الشركات عشرات مليارات الدولارات سنويا على تنفيذ ERP فبالرغم من النتائج والفوائد التي حققها لكن ليس دائما استخدام هذا النظام يحقق نتائج ناجحة فتأثيره يشمل جميع كيانات المؤسسة بما فيها الموظفين والعلاقات الخارجية للمؤسسة ونتيجة لذلك على المؤسسة مواجهة العديد من المشاكل أثناء تنفيذ النظام وهي مسائل غير مرتبطة بالتكنولوجيا بل مشاكل تتعلق غالبا بالتنظيم عدم التزام الإدارة العليا وسوء تسيير المشروع.... الخ، والجدول التالي يوضح أهم عشرة عوامل تسبب في فشل تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة:

1. عدم التزام مديري الإدارة العليا.
2. الاتصالات غير الفعالة مع المستخدمين.
3. عدم كفاية تدريب المستخدمين النهائيين.
4. عدم الحصول على دعم من موردي النظام.
5. عدم وجود منهجية فعالة لإدارة المشاريع.
6. الاعتماد على برامج قديمة ومحاولة لابطها مع نظام ERP.
7. وجود تعارض بين الإدارة ومستخدمي النظام.
8. تكوين ضعيف لأعضاء فريق المشروع.
9. عدم إعادة تصميم عمليات الأعمال.
10. سوء فهم متطلبات التغيير.



الشكل 2-3: عوامل فشل نظم تخطيط الموارد

وبما أن تطبيق هذا النظام يؤدي حتما إلى تغييرات تنظيمية يجب مشاركة الإدارة العليا في جميع أقسام المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه تطبيق النظام.

2.2.12 دورة حياة نظام تخطيط موارد المؤسسة

يوجد الكثير من العوامل التي تساهم في نجاح تنفيذ نظام ERP فهو ليس بالوظيفة السهلة التنفيذ فهناك العديد من الجوانب يجب التحكم والسيطرة عليها ومن بينها المعرفة الجيدة والفهم العميق لدورة حياة مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة، فإن الأنشطة التي ينبغي القيام بها في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النظام من شأنها أن تحسن كثيرا في الطريقة التي سيتم بها التعامل مع عملية التنفيذ وبالتالي تم اقتراح العديد من النماذج التي توضح دورة حياة مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة. وبالتالي تم اقتراح العديد من النماذج التي توضح دورة حياة مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة.

1. النموذج الأول:

وقد اقترح بعض الباحثين في هذا المجال نموذج من ستة مراحل لتنفيذ نظام ERP:

1. المرحلة الأولى: تشمل هذه المرحلة التعرف على الاحتياجات والدوافع والأهداف المتوقعة من تنفيذ نظام ERP وذلك برسم خطة ورؤية واضحة حول النظام وتأثيره على العمليات المستقبلية للشركة.

2. **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تبني النظام وتتضمن قرار التكيف مع النظام، وتبرير الموارد الضخمة التي سيتم تحصيلها من أجل التنفيذ وكذلك تحديد مدة الانجاز والتكاليف والميزانية المخصصة والمخاطر والمنافع واختيار التكنولوجيا المناسبة واختيار موردي النظام.
 3. **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة التكيف مع النظام وذلك باختيار حزمة البرامج المناسبة للتنفيذ، وطريقة التنفيذ، والتقليل من مقاومة المستخدم، وتشغيل وحدات النظام منفردة.
 4. **المرحلة الرابعة:** وهي مرحلة قبول النظام حيث تميل هذه المرحلة إلى تحسين استخدام النظام بما يتلاءم مع وظائف المؤسسة وتعديله، والتدريب على استخدامه من الموظفين، ودمج الوظائف في نظام واحد.
 5. **المرحلة الخامسة:** وهي مرحلة رضا المستخدم على النظام وتأمين تكامل النظام ليشمل كل وظائف المؤسسة في قاعدة بيانات واحدة.
 6. **المرحلة السادسة:** وهي المرحل الأخيرة وفقا لهذا النموذج، حيث تتمثل في وجود تكامل على مستوى عالمي والتخطيط لخطوات الابتكار في المستقبل.
- وعلى الرغم من أن نظام ERP قد صمم من أجل الاستمرارية، فقد تتخلى الشركة على النظام في بعض الحالات مثل:
- ❖ كثرة أعمال الصيانة في النظام وعدم قدرة الشركة على دفع تكاليف الصيانة.
 - ❖ عدم توفر نسخة مطورة من موردي النظام.
 - ❖ توفر أنظمة أكثر تطورا أو وجود إصدارات جديدة من موردين آخرين.
 - ❖ فشل النظام في تلبية حاجيات الشركة.

2. النموذج الثاني:

وهناك من اقترح نموذج آخر وقسمها إلى ثلاث مراحل رئيسية وهي: قبل التنفيذ وأثناء التنفيذ وبعد التنفيذ كما في الشكل التالي:



الشكل 2-4: دورة حياة المشروع

1. مرحلة ما قبل التنفيذ:

حيث تنص هذه المرحلة على أن تقوم الشركة بدراسة جدوى بدأ مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث يتعين على الشركة أن تقرر لماذا تريد تنفيذ نظام ERP ماذا ينتظرون من هذا النظام ماذا يحتاجون من إعدادات قبل التنفيذ، ومنه نتعرف على أن المؤسسة هل هي في حاجة إلى إنشاء مثل هذا النظام أم لا ومدى قدرتها على تبني هذا المشروع، حيث تجمع مرحلة ما قبل التنفيذ بين الخطوات الموضحة في الشكل التالي:



الشكل 2-5: مرحلة ما قبل التنفيذ

من خلال الشكل نوضح خطوات ما قبل تنفيذ مشروع ERP كالتالي:

- ✓ التعرف على الأهداف والاحتياجات الإستراتيجية: تتعلق هذه الخطوة بمعرفة الاحتياجات العينية للمشروع وصياغة المواصفات المطلوبة لتنفيذ المشروع.
- ✓ اختيار نظام ERP: في هذه الخطوة تطلق الشركة دعوة لتقديم المناقصات وتشكل قائمة احتمالية للشركات الموردة للنظام (مثل SAP أو Oracle) ثم تقوم بتصنيف وتحليل هذه الأنظمة من أجل اختيار نظام ERP واحد وتستطيع المؤسسة الاستعانة بشركة استشارية لمراقبة الشركة في اختيار النظام الذي يتلاءم مع متطلبات المؤسسة.
- ✓ الانطلاق في المشروع: تتعلق هذه الخطوة بتعيين فريق المشروع وإبرام العقد مع الشركة الموردة وتفعيل التكامل.

2. مرحلة تنفيذ النظام:

قبل اختيار وتنفيذ نظام ERP على كل شركة أن تعد نفسها لعملية معقدة ومكلفة وتستغرق وقت طويل، أن اختيار نظام للشركة له تأثير على نشاطها وأهدافها فيجب على الشركة أن تختار البرمجيات التي تتماشى مع وظائفها القياسية والاحتياجات الحقيقية للشركة، إذ لم يحدث ذلك وكان الاختيار عشوائياً فإن الشركة سوف تكون عرضة لعدم نجاح تنفيذ النظام في المراحل القادمة؛ وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

مرحلة التنفيذ



الشكل 2-6: مرحلة التنفيذ

- ومن خلال الشكل الذي يوضح خطوات تنفيذ ERP نستنتج ما يلي:
- ✓ الملائمة: من شروط هذه الخطوة أن يتم إدماج نظام تخطيط موارد المؤسسة في البيئة التقنية للشركة ويتلائم مع التكنولوجيا الموجودة ويصبح هو النظام المثبت في الشركة ويتم تثبيته في جميع وظائف المؤسسة مثل المحاسبة والإنتاج، والمخزون، والموارد البشرية، والإمداد، والبيع، والصيانة... الخ، واتخاذ القرارات التي سوف تخضع لرقابة نظام ERP.
 - ✓ اختبار التكامل: في هذه الخطوة يتم تنفيذ القرارات المتخذة في الخطوة السابقة، بحيث يكون لدى المؤسسة نظام تخطيط موارد المؤسسة محدد ومتكامل، ويرافق هذه الخطوة بداية الإعداد وتحويل البيانات وتوصيل البرامج ومن ثم اختبار النظام.
 - ✓ بداية التنفيذ: في هذه الخطوة يتم تدريب المستخدمين النهائيين وذلك وفقاً لإستراتيجية التنفيذ التي اختارتها الشركة، ويمكن أن تكون إستراتيجية الانفجار الكبير وذلك بتنفيذ جميع الوحدات الفرعية للنظام في وقت واحد أو إستراتيجية التدرج في التنفيذ أي تنفيذ الوحدات بالتدرج. وكثير من الاستراتيجيات التي يمكن أن تنتهجها الشركة، وتشمل هذه الخطوة أيضاً تحويل جميع بيانات الشركة إلى النظام الجديد وتدرجياً سوف يتم الانتقال من نظام الكمبيوتر المنفردة إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يجمع كل برامج ووظائف المؤسسة في قاعدة بيانات واحدة.

3. مرحلة ما بعد التنفيذ:

مرحلة ما بعد تنفيذ تأتي بعد التثبيت التام للنظام في الشركة وتأتي مرحلة الاستقرار وتتكون هذه المرحلة من الخطوة الموضحة في الشكل التالي:

مرحلة ما بعد التنفيذ

الاستقرار

الشكل 2-7: مرحلة ما بعد التنفيذ

من خلال الشكل نوضح التالي:

- ✓ تتبع مدى الاستخدام الصحيح للنظام من قبل المستخدمين النهائيين, ويمكن الاستفادة من مساعدة موردي النظام للرد على أي أسئلة قد تكون لديهم.
 - ✓ إيجاد حلول لواقع أي خلل أثناء الاستخدام.
- من خلال هذه المرحلة وبعد التنفيذ يمكن ان يظهر للشركة مدى ملائمة النظام لوظائف الشركة حيث يتم تعيين المستخدمين النهائيين في مهامهم الجديدة أو تحديد الطريقة الجديدة في أداء مهامهم حتى تتلاءم مع النظام الجديد الذي انتهجه الشركة باستخدام نظام *ERP* في جميع وظائفها ويساء استخدام النظام عند عدم ملائمة المستخدم النهائي لطريقة عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة.

4. مرحلة تطوير نظام *ERP*:

وأخيراً وبعد التنفيذ الجيد للنظام والاستمرار في تحقيق أهداف المؤسسة، تأتي مرحلة تطوير هذا النظام سواء بإدخال نظام جديد (نهاية عمر النظام) أو تحديث النظام الموجود، وعليه تتخذ الشركة قرار بتغيير نظام تخطيط موارد المؤسسة بعد نهاية العمر الافتراضي المحدد له وتبدأ مرحلة جديدة من نظام تخطيط موارد المؤسسة الجديد، في هذه المرحلة تحتاج الشركة إلى مواكبة أحدث التقنيات من أجل أن تكون قادرة على التعامل مع أي تكنولوجيا جديدة، والانتقال من الأعمال التقليدية إلى طريقة جديدة لإدارة الأعمال وذلك بتنفيذ نظام معلومات متكامل جديد مثل: نظام تخطيط موارد المؤسسة وبالتالي التخلي عن النظم القديمة والبدء بتشغيل الأعمال التجارية الجديدة وقد يعتبر هذا الانتقال صعباً وقد يتسبب في فشل النظام، على الرغم من أنه يوجد الكثير من الشركات التي نجحت في تنفيذه وأيضاً يوجد شركات فشلت في تنفيذه. بسبب هذا الفشل في تنفيذ نظام لا تزال العديد من الشركات متخوفة القيام بالاستثمار ودفع الأموال الضخمة واستغراق فترة طويلة لتنفيذه، وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة، وتشير تقارير مجموعة بانوراما للاستشارات السنوية خلال سنة 2018 أن تنفيذ *ERP* يختلف من شركة إلى أخرى وهذا يرجع إلى نشاط الشركة والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل 2-8: أكثر الشركات استخداماً لـ ERP حسب نشاطها خلال سنة 2018

المصدر: تقارير مجموعة بانوراما للاستشارات السنوية خلال سنة 2018

وشمل مجتمع عينة هذه الدراسة علي الشركات الناشطة في ثلاث قارات وهي قارة أمريكا الشمالية وكانت نسبة المستجوبين 91% وقارة أوروبا نسبة المستجوبين 7% وقارة آسيا نسبة المستجوبين 2%، حيث أشارت النتائج إلى أن أكثر الشركات التي تستخدم نظام ERP هي الشركات التي تمارس نشاطاً صناعياً بنسبة 43% وهذا نظراً لما يوفره ERP من مزايا تنافسية في المنتجات وتقليل التكاليف ورفع جودة المنتج وتكامل الموارد في قاعدة بيانات واحدة، وغيرها من المزايا المالية والتنظيمية التي أثبتتها هذه المؤسسات خلال السنوات الماضية، وجاء في المرتبة الثانية الشركات التي تنشط في مجال البيع بالتجزئة ومجال المالية والتأمين بنسبة 11%، ثم تلتها في المرتبة الثالثة الشركات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات بنسبة 10%، ثم الشركات التي تنشط في مجال الأعمال الحرفية 6%، والأعمال غير المربحة 5% علي التوالي، وأخيراً جاءت المؤسسات التي تعمل في مجال الصحة والتعليم وأشغال البناء وأعمال أخرى بنسبة 3% والاتصالات 2% وهي نسبة ضعيفة وخاصة في دول متطورة مثل أمريكا الشمالية وأوروبا، فالمجال الصناعي هو المهيمن على استخدام ERP في شركاتها.

2.3 مفهوم التكاليف:

2.3.1 ما هي التكاليف؟

في أواخر القرن العشرين وبعد الثورة الصناعية واتساع النشاط الاقتصادي وما نتج عنه من زيادة المنافسة وكبير حجم المشاريع، أصبح الاهتمام متركزاً على تحديد تكاليف المنتجات سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات، وهذا لخدمة اتخاذ القرارات وتحديد الأسعار وبذلك تم تطوير الأساليب الخاصة بدراسة التكاليف.

2.3.2 مفهوم التكاليف

للفهم الجيد لمفهوم التكلفة يجب التطرق إلى تعريف التكلفة، الأركان الأساسية لها و مسبباتها.

1. تعريف التكلفة:

لقد تطور تعريف التكلفة مع تطور احتياجات المحاسبين والاقتصاديين، وأصبح معنى كلفة يعطي معنى عاماً يختلف باختلاف الغرض الذي يستخدم من أجله والمجال الذي يستخدم فيه، ومن خلال البحث نجد عدة تعاريف للتكلفة وهي:

التعريف الأول: شكل من أشكال التضحية المالية ويستعمل هذا المصطلح أحيانا كمرادف لعبارة النفقة، ولكن النفقات تعتبر عادة تكاليف على المكتسبات المحققة.

التعريف الثاني: وهناك من عرفها بأنها القيمة النقدية التي تدفع في سبيل الحصول على سلعة ما أو خدمة معينة.

التعريف الثالث: تضحية اختيارية بموارد اقتصادية في سبيل الحصول على منافع مادية في الحاضر أو المستقبل أي مجموعة عناصر المصاريف للحصول على سلعة أو إنتاج أو أداء خدمة.

مما سبق يستنتج الباحث أن التكلفة هي مقدار التضحية القابلة للقياس بالنقد المدفوع مقابل الحصول على سلعة أو خدمة.

2. الأركان الأساسية لمفهوم التكاليف:

بعد التطرق لتعريف التكلفة ونظراً لأهمية التفرقة بين المصطلحات والمفاهيم المختلفة لكل من التكلفة، المصروف، الخسارة سنقوم بإيضاح كل من هذه المفاهيم.

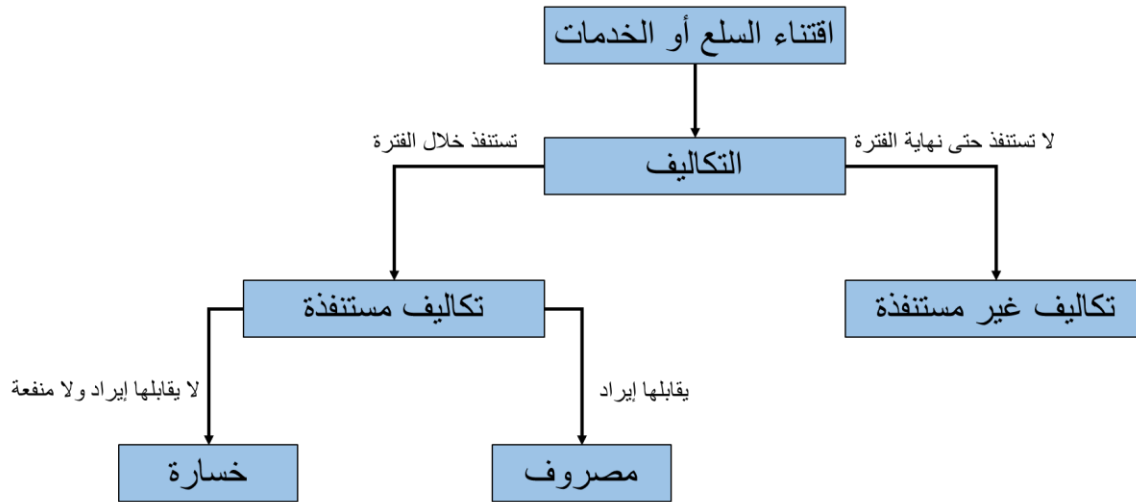
❖ التكلفة: تتحمل المؤسسة تكاليف وهذا للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة والحصول

على سلع (ومنتجات أو تقديم خدمات)، ولهذا فإننا نجد نوعين هما:

○ تكلفة مستنفذة: تعبر عن قيمة المنافع الاقتصادية التي تم الحصول عليها واستنفذت خلال فترة محددة.

○ تكلفة غير مستنفذة: تعبر عن قيمة المنافع الاقتصادية التي تم الحصول عليها ولم تستنفذ بعد.

- ❖ **المصرف:** يعرف على أنه تضحية اختيارية بموارد اقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل في سبيل الحصول على منافع في الحاضر أي أعباء تتحملها الإدارة من خلال ممارستها لنشاطها، وتسمى التكلفة المستنفذة إذا ما قابلها إيراد مصاريف وهذا من أجل الحصول على منفعة مثل مصاريف الإدارة.
- ❖ **الخسارة:** تعرف على أنها تضحية اختيارية أو إجبارية بموارد اقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل دون الحصول على منفعة. كما تعرف على أنها المنفعة التي تؤدي إلى إيراد أي منفعة ومنها خسارة بيع الأصول أو البضاعة التي تصاب بحريق وغيرها. بحيث إذا لم يقابل هذا الاستنفاد عائداً أو إيراد سمي خسارة، ويمكن توضيح العلاقة بين التكلفة والمصرف والخسارة من حيث اعتبارها مستنفذة أو غير مستنفذة من خلال الشكل التالي:



الشكل 2-9: العلاقة بين التكلفة والمصرف والخسارة

2.3.3 ماهي محاسبة التكاليف:

لمحاسبة التكاليف دوراً مهماً خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بالعولمة وإنفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، باعتبارها قاعدة لإنتاج البيانات والمعلومات الكمية والنقدية التي تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة من خلال عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، ويتم الاعتماد على محاسبة التكاليف في إعداد التقارير المالية، لأن تكلفة المنتجات تمثل عنصراً أساسياً من العناصر المساعدة لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة، وتهتم محاسبة التكاليف أساساً بتجميع وتحميل تكاليف الإنتاج على الوحدات المنتجة.

2.3.4 مفهوم محاسبة التكاليف:

يتمحور موضوع محاسبة التكاليف أساساً في دراسة وحساب التكاليف وتحليلها ومراقبتها في مختلف مستويات النشاط مثل تكلفة الشراء، تكلفة الإنتاج، تكلفة التوزيع وغيرها.

2.3.5 تعريف محاسبة التكاليف:

1. تعريف أول: أحد فروع المحاسبة المالية، وكأداة تحكمها مجموعة من المبادئ والأصول المحاسبية، تساعد المؤسسة في الرقابة على استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لها والتخطيط للمستقبل، كما تقوم بتتبع وتسجيل وتحليل التكاليف لغرض استخدامها بأقصى درجة من الفعالية، وهي طرق وأساليب التحقيق من التكاليف والسيطرة عليها ومراقبتها، وتحديد مقدار الربحية وعرض المعلومات لغرض اتخاذ القرارات الإدارية.
2. تعريف ثاني: هي مجموعة الأساليب والطرق المستخدمة في تجميع التكاليف وتحديد وحدة الإنتاج أو الخدمات أو أية عملية من العمليات.
3. تعريف ثالث: أنها فرع من فروع المحاسبة تهتم بتجميع وتحديد وتحليل وتفسير بيانات التكاليف لكل نشاط أو إدارة أو قسم في المؤسسة وتبويبها حسب مراكز التكلفة وتحليلها حسب أصناف المنتجات مما يؤدي إلى ترشيد أداء المؤسسة في عمليات التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات المختلفة.

من التعاريف السابقة يستنتج الباحث أن محاسبة التكاليف تهتم بجمع وتصنيف وتخصيص تكاليف المنتجات، من أجل تقديم معلومات تساعد في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ومنه يمكن اعتبار أن محاسبة التكاليف أنها: مجموعة من المبادئ والأسس والقواعد المتخصصة، تهتم بمتابعة التكاليف وسيلة لتحقيق أهداف معينة.

2.3.6 استخدامات محاسبة التكاليف:

منها:

- ❖ تحديد سعر المنتجات.
- ❖ إعطاء عناصر ومعلومات تسمح باتخاذ القرار.
- ❖ تجهيز قسم مراقبة التسيير بالمعلومات.
- ❖ التسعير الجيد للمنتجات والخدمات.

2.3.7 أهمية محاسبة التكاليف

- ❖ تحديد تكلفة الإنتاج وحساب تكلفة كل عنصر من عناصر الإنتاج كالأجور والمواد الأولية.
- ❖ مساعدة المؤسسة في تحديد الأسعار وفي السياسات السعرية السليمة للمنتجات المختلفة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها.
- ❖ تحديد تكلفة الإنتاج التام بهدف إعداد الحسابات الختامية والميزانية.
- ❖ توفير المعلومات الضرورية للمؤسسة من أجل تمكينها من القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- ❖ توفير المعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات عن طريق المفاضلة بين البدائل، وكذلك تقييم أداء المؤسسة.
- ❖ توفير المعلومات الضرورية لإعداد الموازنات التخطيطية والرقابة على عناصر التكاليف وترشيد استخدامها واستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة من أجل تخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة ربحية المؤسسة.

2.3.8 مراحل تطور محاسبة التكاليف:

المثبت تاريخياً أن محاسبة التكاليف مرت بالمراحل التالية:

1. المرحلة الأولى:

القرن الرابع عشر ميلادي تقريباً في هذه المرحلة ظهرت محاسبة التكاليف وتم استخدامها بالطرق البدائية.

2. المرحلة الثانية:

الفترة ما بين القرن الخامس عشر والقرن السادس عشر ميلادي كنتيجة لزيادة النشاط التجاري وظروف المنافسة بين بعض الدول الأوروبية، بحيث تم استخدام السجلات التحليلية لحساب تكلفة المنتجات في بعض المشروعات، وخلال هذه الفترة من الزمن ظهرت محاسبة التكاليف ونتج عنه ظهور:

- ✓ سجلات التكاليف.
- ✓ نظام أوامر التشغيل.
- ✓ نظرية الجرد المستمر.
- ✓ تحليل النفقات والمصروفات.

وفي هذه الفترة تحددت لمحاسبة التكاليف معالم علمية مقبولة مازالت فعالة ومستخدمة حتى الآن.

3. المرحلة الثالثة:

الفترة ما بين القرن السابع عشر والقرن التاسع عشر ميلادي تطورت استخدامات محاسبة التكاليف بشكل كبير في الفترة من القرن السابع عشر إلى القرن الثامن عشر، أما القرن التاسع عشر ظهرت سجلات منظمة لحساب التكاليف في إطار نظرية القيد المزدوج، ووضعت لمحاسبة التكاليف الكثير من القواعد والأسس والنظم والإجراءات العملية.

وننتج عن هذه المراحل:

- ❖ وضع الطرق العلمية لمبدأ التكلفة التاريخية وتحديد التكلفة المباشرة الأولية لكل من المواد، القوى البشرية، والخدمات الصناعية المباشرة.
- ❖ وضع طرق قياس التكاليف غير المباشرة وتوزيعها وتحميلها على المنتج النهائي.
- ❖ وضع أساليب التكاليف التقديرية والمحددة مقدماً.

2.3.9 أهداف محاسبة التكاليف:

تتعدد أهداف محاسبة التكاليف بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويمكن تحديد أهم أهداف محاسبة التكاليف في:

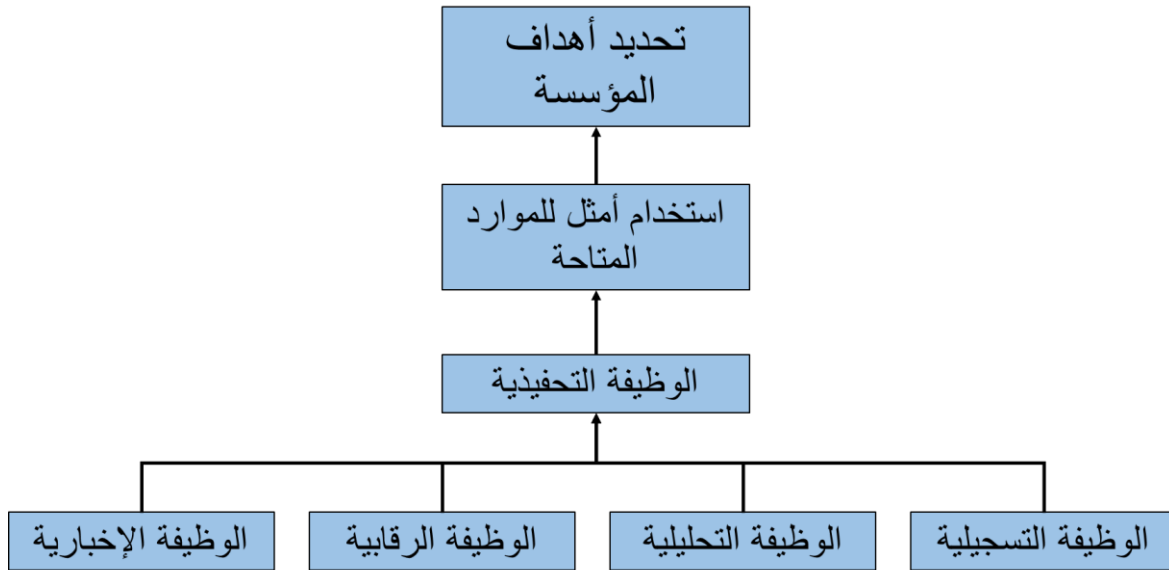
- ❖ المساعدة في عملية اتخاذ القرارات
- ❖ المساهمة في عملية التخطيط
- ❖ المساعدة في عملية الرقابة
- ❖ المساهمة في عملية تقييم الأداء
- ❖ مساعدة المحاسبة المالية
- ❖ المساعدة في تحديد تكلفة الإنتاج

2.3.10 وظائف محاسبة التكاليف:

إن لمحاسبة التكاليف مجموعة من الوظائف تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ويمكن تحديد هذه الوظائف في:

- الوظيفة التسجيلية: تقوم محاسبة التكاليف على تسجيل كل ما ينفق من عناصر التكاليف والمتمثلة في المواد والأجور والمصروفات.
- الوظيفة التحليلية: وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في محاسبة التكاليف، حيث تقوم بتحليل كل عنصر من عناصر التكلفة بهدف تحديد نصيب كل منتج أو خدمة من هذه العناصر.
- الوظيفة الرقابية: تقوم محاسبة التكاليف بوظيفة تحديد المعايير لكل عنصر من عناصر التكلفة ولكل مركز تكلفة تحتاجه كل وحدة منتجة أو خدمة مقدمة، ومقارنة هذه المعايير بما ينفق فعلا لكل عناصر التكلفة وتحديد الانحرافات وأسبابها والحد منها.
- الوظيفة الإخبارية: ترتبط بالوظيفة الرقابية حيث تقوم محاسبة التكاليف بتحديد الانحرافات ودراسة أسبابها بشكل دقيق، واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات وعدم تكرارها.
- الوظيفة التحفيزية: هذه الوظيفة تتحقق بعد إنجاز الوظائف السابقة التي تؤديها محاسبة التكاليف، فهي تعتبر كعامل دفع لأقسام المؤسسة من أجل تنفيذ ما هو مخطط، وعدم تجاوز المعايير المحددة في عملية الإنفاق، ونتيجة لهذا يمكن تحفيز أقسام المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة بشكل كفاء واقتصادي، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة.

وتظهر العلاقة بين وظائف محاسبة التكاليف في الشكل التالي:



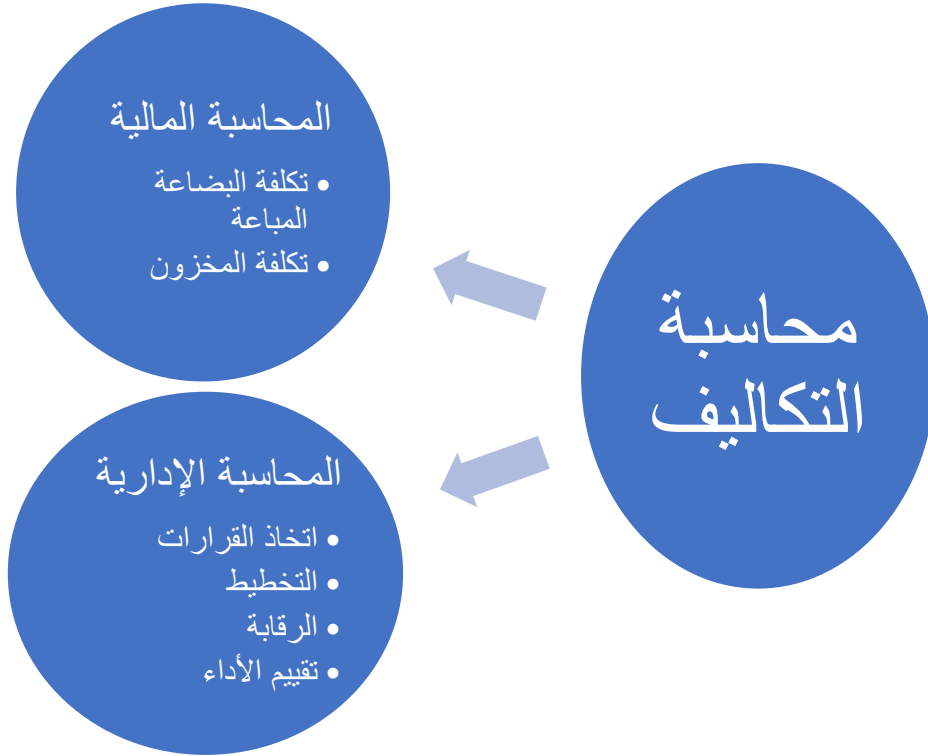
الشكل 2-10: العلاقة بين وظائف محاسبة التكاليف

2.3.11 العلاقة بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية:

تعرف المحاسبة الإدارية بأنها أحد فروع المحاسبة التي تهتم بتزويد المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها لأغراض التخطيط والمفاضلة بين البدائل والرقابة واتخاذ القرارات، وبالتالي فهي تخدم بشكل رئيسي

الجهات الداخلية للمؤسسة وتعني كذلك تسجيل البيانات المحاسبية والبيانات الأخرى ذات العلاقة بنشاطات المؤسسة بقصد مساعدتها على وضع الأهداف وتقييم الأداء واتخاذ القرارات، وهي تركز على نشاط المؤسسة في الماضي وربطه بالمستقبل من أجل إعداد بيانات تخدم إتخاذ القرارات.

أما العلاقة بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية هي علاقة مباشرة عن طريق البيانات والمعلومات المالية التفصيلية التي تقدمها للمؤسسة وإستخدامها في مجال التخطيط والرقابة والتنظيم و في مساعدتها لإتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية وضبط أداء الأقسام المختلفة، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:



الشكل 2-11: العلاقة بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

وتختلف أنظمة محاسبة التكاليف المستخدمة من مؤسسة إلى أخرى تبعا لعدة عوامل وهي: اختلاف المنتجات ومراحل التصنيع واحتياجات المؤسسة لبيانات التكاليف. إدارة المشتريات والمخازن.

2.3.12 مفهوم إدارة المشتريات:

أنشطة وعمليات تُمارسها إدارة المشروع في أفسامه، بهدف تحقيق الربح، سواء عملية الشراء لسلع ملموسة أو غير ملموسة. وعليه يمكن تعريف إدارة المشتريات بأنها عبارة عن إدارة متكاملة مسؤولة عن التخطيط والحصول على كل احتياجات المنظمة من الأصناف المختلفة وتخزينها وتصريفها والرقابة عليها بشكل يحقق أفضل استخدام للموارد المتاحة من تسهيلات للأفراد والأموال لخدمة العملاء ضمن الإطار المحدد في الأهداف العامة للمنظمة.

1. أسس عمليات إدارة المشتريات:

- ❖ إن عملية الشراء يجب إن تبنى على أسس عملية سليمة، نذكر منها:
- ❖ إن عملية الشراء لا تقتصر على شراء مستلزمات إنتاج ولكنها تشمل شراء سلع تامة الصنع أو شراء خدمات.
- ❖ إن نشاط الشراء يقوم بتأدية وظائفه في ضوء مجموعه من عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بعمله الشراء.
- ❖ إن عملية الشراء تتم من خلال ممارسة الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- ❖ إن الهدف العام لإدارة المشتريات لا يحقق أهدافها فقط ، وإنما يحقق أهداف المنظمة ككل عن طريق تحقيق التعاون بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى داخل المنظمة.
- ❖ إن إدارة المشتريات تحتاج إلى جهاز إداري يكون له سلطه كاملة للقيام بوظائف المختلفة.

2. القرارات المتخذة من قبل إدارة المشتريات:

- في ضوء ما سبق نجد أهم الركائز التي تستند إليها إدارة المشتريات في قراراتها، وهي كالتالي:
- ✓ الكمية المناسبة.
 - ✓ الجودة المناسبة.
 - ✓ السعر المناسب.
 - ✓ الوقت المناسب.
 - ✓ مصدر التوريد المناسب.

3. أهمية وظيفة إدارة المشتريات:

- ❖ وظيفة مكمله للوظائف الأخرى بالمنظمة من إنتاج وتسويق وموارد بشرية وغيرها.
- ❖ إن تكلفة الأصناف المشتراة تمثل نسبة كبيرة من قيمة المبيعات قد تتراوح بين 40% - 60% .
- ❖ إن وظيفة الشراء تساعد في تحقيق الأرباح من خلال خفض النفقات بعملية الشراء.
- ❖ ظروف الإنتاج الحديث بخصائصها المتمثلة في ظهور المواد الخام ومستلزمات بديلة والاتجاه إلى تعقيد المنتج والرغبة في تقديم خدمات متكاملة للعملاء.

4. أهداف وظيفة الشراء:

- ❖ تدعم نشاط المنظمة بتوفير كل ما تحتاجه وحدات المنظمة من مواد ومستلزمات وخدمات وغيرها.
- ❖ دعم المركز التنافسي للمنظمة وقدرتها على تحقيق الأرباح.
- ❖ تحقيق الشراء الاقتصادي لمراعاة العرض والطلب من أجل تحقيق أفضل مزيج لاعتبارات السعر والجودة والخدمة.
- ❖ خفض المبالغ المستثمرة في المخزون إلى أدنى حد ممكن وبما لا يؤدي إلى الإخلال باحتياجات المنظمة.
- ❖ تنمية علاقات جيدة ومستمرة مع مصادر التوريد.
- ❖ تحقيق التكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة.
- ❖ تكوين صف ثاني من المختصين بعمليات الشراء وتأهيلهم.

2.3.13 أساليب إدارة التكاليف:

مصطلح الإدارة يعني التحكم بالقرارات التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة، ويقصد بالكفاءة أن تكون المخرجات أكبر من المدخلات التي تساهم في تحقيقها، وربط ترشيد التكاليف بالكفاءة في تحقيق الأهداف ناتج عن اختلاف أهداف المؤسسات، ونجاح المؤسسة يقاس بمدى تحقيق الأهداف العامة المحددة سواء كانت اقتصادية أو غير اقتصادية، بمعنى آخر ترشيد التكاليف والمشتريات هو عملية التحكم والتوجيه الجيد في موارد المؤسسة من أجل تقديم السلع والخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة من خلال رقابة المؤسسة على تكاليفها لإكتشاف الإنحرافات ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ما هي أساليب تطوير إدارة التكاليف المدرجة في البحث؟

ظهرت الأساليب الكمية الحديثة لمعالجة مشاكل تخصيص التكاليف، وهي تساعد في قياس وتحديد تكاليف الخدمات بدقة، وبالتالي توفير معلومات وبيانات تساعد المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات على أسس سليمة، وتتمثل أهم الأساليب الكمية الحديثة التي تطرق إليها البحث كما يلي:

1. إدارة تكاليف المشتريات:

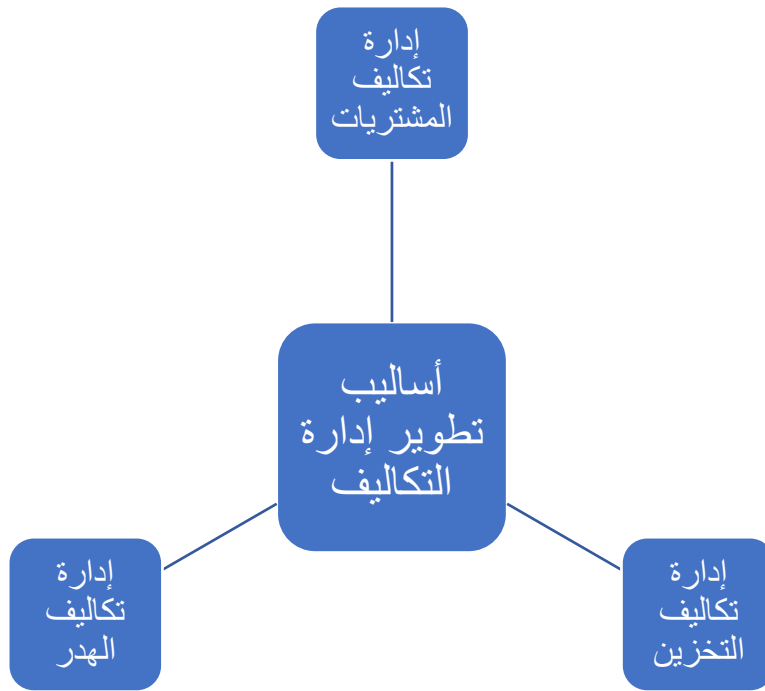
تتم عملية إدارة تكاليف المشتريات عن طريق مقارنة الأسعار بين مصادر الحصول على الموارد الأولية واختيار المصدر ذو السعر والجودة المناسبين.

2. إدارة تكاليف الهدر:

يعرف الهدر بأنه خسارة الموارد دون فائدة، وهدر الموارد الغذائية هو فساد الأغذية قبل وصولها إلى مرحلة المنتج النهائي (أثناء عملية الإنتاج أو قبلها)، وعملية إدارة تكاليف الهدر تتطلع لمعالجة الأسباب الرئيسة للهدر من ضعف البنية التحتية إلى السياسات التنظيمية والممارسات السيئة.

3. إدارة تكاليف التخزين:

تتم هذه العملية عن طريق رسم سياسة محكمة ومنضبطة في شراء المواد الغذائية الأولية كما ونوعا وتخزينها وذلك بهدف تقليص كلفة التخزين من عدة نواحي، تكلفة العمالة، وتكلفة الطاقة، وتكلفة المساحة، الخ....



الشكل 2-12: أساليب تطوير إدارة التكاليف

2.4 لمحة عن إدارة القطاع السياحي والمطاعم بشكل خاص

إدارة المطاعم لا تعني تقديم منتج جيد ذو مذاق ممتع وخروج العميل بتجربة إيجابية من المطعم فقط، إلا أن إدارة المطاعم تشمل الكثير من الجوانب التي لا يد من مراعاتها حتى يمكننا القول بأن إدارة هذا المطعم إدارة ناجحة، والأمر لا يتعلق فقط بالمطاعم ذات الحجم الكبير أو متعددة الفروع، ولكنه بالطبع يشمل أيضاً المطاعم ذات الحجم الأصغر والمتوسطة الحجم.

ولكنها عملية متكاملة العناصر أحد عناصرها هي الإدارة المالية الناجحة وفي حال إهمالها ربما تتسبب في فشل المطعم وإعلان إفلاسه رغم وجود الكثير من العملاء والعوائد المادية، لذا هي أحد العناصر الأكثر صعوبة في إدارة المطاعم الناجحة.

فعليك بالتسجيل الدائم لجميع النفقات، وجميع الالتزامات المادية الدائمة والمؤقتة مثل الإيجار ورواتب الموظفين و فواتير الغاز والكهرباء وخلافه، ومن ثم حساب الأموال التي تحتاجها لسداد هذه الأرباح مع احتساب هامش ربح مناسب يضمن التوسع والاستمرار.

قد يعتقد البعض أن وضع استراتيجية المطعم أمراً بسيطاً نوعاً ما؛ لكن في الحقيقة قد يكون الأمر معقداً عندما يتعلق بإستراتيجية العمل؛ حيث تعد هذه الاستراتيجية بمثابة الطريق الذي يحدد كيف يمكن تحقيق المهمة على الوجه المطلوب، هدف الإستراتيجية دائماً البحث عن تحديد الأولويات عند اتخاذ أي قرار، وبالتالي هي ستؤثر على كل شيء أثناء مراحل إدارة المطعم وذلك لانجاز المهام بأفضل شكل ممكن.

3 الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

1-3 تمهيد

2-3 كيفية تطبيق نظام تخطيط الموارد

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.4 توصيف متغيرات الدراسة إحصائياً

3.5 اختبار فرضيات البحث والإجابة عن التساؤلات

3.6 نتائج الدراسة

3.7 التوصيات والمقترحات

3.1 تمهيد:

بعد معالجة الجزء النظري للدراسة لمدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسات على تحسين الأداء والمتمثل في كل من الأداء الاقتصادي ، الأداء التنظيمي، الأداء البشري، تظهر لنا الأهمية الكبيرة لاستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات في تطوير ونمو المؤسسات العامة ، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق في البحث إلى طريقة ومنهجية الدراسة التي نتبعها ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الأخرى قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

3.2 كيفية تطبيق نظام تخطيط الموارد:

3.2.1 الإطار العام لتطبيق نظم إدارة الموارد

سيتم توضيح عملية تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP ليكون تنفيذاً ناجحاً ومفيداً لأي مؤسسة بشكل عام وهنا تجدر الإشارة إلى أن الإعداد و التخطيط دائماً قبل التنفيذ للمشروع أمر هام جداً ويساهم في نجاح المشروع. وتتلخص خطوات التنفيذ كالتالي:

1. الخطوة الأولى: تخطيط مسار العمل

مشاركة موظفي المؤسسة في المشروع عبر اجتماع يهدف لبناء خطة تطوير مشروع ERP الخاص بالمؤسسة وتنفيذها وبذلك يتم جمع أكبر قدر من المعلومات والاقتراحات في كيفية تأثير تغييرات النظام والعملية على العمليات اليومية. تساهم تلك الخطوة في تقييم ممارسات العمل الحالية لتحديد العمليات التي يمكن تحسينها أو تطويرها بواسطة نظام ERP الجديد بالإضافة إلى عملية الأتمتة مع تصنيف هذه العمليات حسب الأولوية للعمل.

2. الخطوة الثانية: مراجعة قائمة الإجراءات

مراجعة شاملة لمميزات برامج ERP الجديد وإمكانياته، و ذلك ليتمكن فريق العمل من التعرف على جميع جوانب النظام و الامتيازات و تحديد الكفاءات و تعرف هذه التجربة بعملية التدريب على النظام والتأكد من تحويل العمليات اليدوية الى عمليات تلقائية يقوم بها النظام وتتم بشكل متسلسل و سريع قبل بدء تشغيل النظام.

3. الخطوة الثالثة: تصنيف البيانات و إعدادها

تحديد البيانات الحالية المتوجب نقلها إلى النظام الجديد والتخلص من المعلومات القديمة و الغير مفيدة لمسار العمل (إذا أمكن) ومن ثم تحديد موقع المستندات والمصدر للتحقق من دقة البيانات واكتمالها. إذا امتلأت بياناتك بمعلومات غير دقيقة، فسوف تتأثر القيمة التي يوفرها نظام ERP الجديد سلباً، لذلك يجب اختيار بعناية المعلومات التي لن تؤثر سلباً عند استخدام نظام ERP. وأخيراً إنشاء جداول بيانات وتقسيمها إلى جداول منطقية لتبسيط عملية التحويل إلى النظام الجديد.

4. الخطوة الرابعة: تدريب فريق العمل

يجب على فريق المشروع التدريب على قاعدة بيانات ممثلثة بأسبوع كامل من بيانات المعاملة الحقيقية كنوع من الاختبار للتحقق من صحة إخراج النظام للمعلومات المطلوبة، والتأكد أن عمليات الدمج تعمل بشكل صحيح. بالإضافة إلى اختبار النظام الجديد وبالمتابعة مع فريق العمل يمكن اختبار المعلومات بطرق أخرى لمقارنة النتائج بالنظام. بتدريب أعضاء الفريق المحترفين على برنامج ERP يمكنهم المساعدة في تقليل مشاكل المستخدمين إلى مستوى أقل وتخصيص قسم تكنولوجيا المعلومات الخاص بك لمعالجة مشكلات أكبر. كما تعتبر عملية التدريب عملية تعزيز المنافسة الودية بين الموظفين ورفع أداء العمل كما يمكن إضافة الحوافز وتقديم الوجبات وإضافة روح الفكاهة بينهم كنوع آخر من التحفيز.

5. الخطوة الخامسة: التقييم النهائي

يجب وجود قائمة مرجعية دورية للتأكد أن الضروريات التالية جاهزة للعمل والتي تتضمن:

- ✓ أنظمة الاتصال في حين تعطل النظام.
- ✓ سرعة الشبكة وعمليات الاتصال بين الإدارات.
- ✓ عمليات النسخ الاحتياطي للبيانات المؤسسة.
- ✓ اختبار نظام ERP بعد التحويل مباشرة.
- ✓ تحديد الجدول الزمني للموظفين والعمل الإضافي أو الموظفين المؤقتين.

مع بدء بداية العمل، لا بد من وضع خطة تشمل الكثير من الأسئلة وطبعاً وجود بعض الأخطاء أمر طبيعي. كما لا بد من استعداد فريق المشروع لقيادة أقسامه خلال هذه العملية، وأن يكون فريق تكنولوجيا المعلومات جاهزاً لإجراء تغييرات أو أى تعديلات بحسب الحاجة. فوائد النتائج العائدة من النظام تستحق التدريب الجيد والجهد قبل بدء العمل عليه. بعد البدء، يجب تقييم نتائج النظام ERP في مقابل الأهداف والغايات التي حددها فريق المشروع خلال مرحلة التخطيط والإعداد، من حيث تحقيق الأهداف المطلوبة وإتمام العمليات بشكل منظم وصحيح.

3.2.2 تطبيق نظام تخطيط إدارة الموارد في مطعم الموناليزا

تم اتخاذ القرار على مستوى الإدارة في المطعم بتطبيق نظام تخطيط إدارة الموارد لما يقدمه من ميزات وتحسين في الإدارة وتخفيض للتكاليف، وعليه تم تحديد فريق عمل متكون من المدير المالي "مديراً للمشروع" وكل من مدير قسم المطبخ "الشيف العام" ومدير قسم البوفيه وأمين المستودع، وتم التنفيذ وفق الخطوات التالية:

1. الخطوة الأولى: تخطيط مسار العمل

تمت مشاركة أكبر عدد ممكن من موظفي المؤسسة في المشروع عبر اجتماعات متعددة لتحديد الخطة والهدف النهائي من المشروع وتجميع المعلومات والاطلاع على إجراءات سير العمل

الحالية في المؤسسة والخطوات الواجب تنفيذها في النظام لتحسين الأداء وتحديد الأولويات والجدول الزمنية المقترحة.

2. الخطوة الثانية: مراجعة قائمة الإجراءات

تم الاجتماع مع عدة شركات تقدم نظم إدارة تخطيط موارد مختلفة وتم التعرف على الميزات المقدمة وبحثها وتقييمها واختبار الأتسب لهذه المؤسسة بعد القيام بعدة تجارب عملية علة هذه النظم.

3. الخطوة الثالثة: تصنيف البيانات و إعدادها

تم تحديد البيانات الحالية المتوجب نقلها إلى النظام الجديد كما تم وضع جداول تتضمن المواد الأولية والمواد نصف المصنعة (مع المكونات الأولية الداخلة في تركيبها وكمياتها) والمواد المصنعة النهائية التي تقدم للزبائن (مع المكونات الأولية والنصف مصنعة الداخلة في تركيبها وكمياتها). وتم وضع كميات المستودع والحد الأدنى من كل مادة التي يتوجب الطلل عند الوصول إليه، بالإضافة إلى كميات الشراء المقترحة عند الطلب المؤتمت وكيفية تعديلها عند الضرورة والصلاحيات المعطاة لكل مستخدم.

4. الخطوة الرابعة: تدريب فريق العمل

تم تدريب المستخدمين النهائيين على استخدام النظام الجديد من خلال العمل على بيانات افتراضية.

5. الخطوة الخامسة: التقييم النهائي

تم توزيع المهام والمسؤوليات على فريق العمل المسؤول عن الحفاظ على سيرورة عمل النظام وإصلاح وتعديل الأخطاء في حال حدوثها. ولعد عدة أشهر من تطبيع النظام تم التأكد من العصول على الأهداف المرجوة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تم تطبيق البحث على بيانات مطعم الموناليزا الكائن في دمشق القديمة، والعينات هي كميات حقيقية تشمل المواد الأساسية من لحوم وأجبان.

3.4 توصيف متغيرات الدراسة إحصائياً

في الجداول التالية تم أخذ العينات للمتغيرات التابعة:

كميات المشتريات، كميات الهدر، كميات التخزين (المواد الأساسية "لحوم وأجبان").

وذلك على مدى 10 أشهر قبل تطبيق نظام إدارة الموارد و10 أشهر بعد تطبيقه (تم تطبيق البرنامج في بداية شهر تموز 2021).

بعد التطبيق	
الكميات	الشهر
422	تموز 2021
492	آب 2021
415	أيلول 2021
368	تشرين الأول 2021
330	تشرين الثاني 2021
622	كانون الأول 2021
411	كانون الثاني 2021
395	شباط 2021
361	آذار 2021
382	بيسان 2021
410	آيار 2021
416	حزيران 2021

قبل التطبيق	
الكميات	الشهر
489	تموز 2020
521	آب 2020
463	أيلول 2020
422	تشرين الأول 2020
364	تشرين الثاني 2020
758	كانون الأول 2020
511	كانون الثاني 2020
476	شباط 2020
438	آذار 2020
447	بيسان 2020
478	آيار 2020
491	حزيران 2020

الجدول 3-1: كميات الشراء قبل وبعد تطبيق نظام تخطيط إدارة الموارد (كيلو غرام)

بعد التطبيق	
الكميات	الشهر
48	تموز 2021
41	آب 2021
28	أيلول 2021
21	تشرين الأول 2021
18	تشرين الثاني 2021
24	كانون الأول 2021
19	كانون الثاني 2021
16	شباط 2021
14	آذار 2021
13	بيسان 2021
12	آيار 2021
16	حزيران 2021

قبل التطبيق	
الكميات	الشهر
64	تموز 2020
82	آب 2020
58	أيلول 2020
60	تشرين الأول 2020
46	تشرين الثاني 2020
118	كانون الأول 2020
72	كانون الثاني 2020
66	شباط 2020
56	آذار 2020
64	بيسان 2020
68	آيار 2020
66	حزيران 2020

الجدول 3-2: كميات الهدر قبل وبعد تطبيق نظام تخطيط إدارة الموارد (كيلو غرام)

بعد التطبيق		قبل التطبيق	
الكميات	الشهر	الكميات	الشهر
116	تموز 2021	142	تموز 2020
98	آب 2021	145	آب 2020
87	أيلول 2021	137	أيلول 2020
71	تشرين الأول 2021	119	تشرين الأول 2020
56	تشرين الثاني 2021	121	تشرين الثاني 2020
97	كانون الأول 2021	187	كانون الأول 2020
65	كانون الثاني 2021	131	كانون الثاني 2020
59	شباط 2021	127	شباط 2020
52	آذار 2021	118	آذار 2020
49	بيسان 2021	140	بيسان 2020
49	آيار 2021	167	آيار 2020
42	حزيران 2021	142	حزيران 2020

الجدول 3-3: كميات التخزين قبل وبعد تطبيق نظام تخطيط إدارة الموارد (كيلو غرام)

3.5 اختبار فرضيات البحث والإجابة عن التساؤلات:

للإجابة عن التساؤلات الواردة ضمن البحث قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج Excel وفق الآتي:

3.5.1 دراسة أثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف المشتريات.

لدراسة أثر تطبيق نظم تخطيط الموارد في تخفيض تكاليف المشتريات في مطعم الموناليزا قام الباحث باستخدام اختبار t للعينة المزدوجة (t -Test: Paired Two Sample for Means) وكانت النتائج وفق التالي:

t-Test: Paired Two Sample for Means

	كميات الشراء قبل التطبيق	كميات الشراء بعد التطبيق
Mean	488.1666666667	418.6666666667
Variance	9028.1515151515	5686.0606060606
Observations	12.0000000000	12.0000000000
Pearson Correlation	0.9684527784	
Hypothesized Mean Difference	0.0000000000	
df	11.0000000000	
t Stat	8.3235206089	
P(T<=t) one-tail	0.0000022360	
t Critical one-tail	1.7958848187	
P(T<=t) two-tail	0.0000044720	
t Critical two-tail	2.2009851601	

الجدول 4-3: نتائج اختبار t للعينة المزدوجة من كميات الشراء

يتضح من الجدول ما يلي:

بلغ متوسط كميات الشراء قبل تطبيق نظام تخطيط الموارد 488 كيلو غراماً بينما بلغ متوسط كميات الشراء بعد تطبيق نظام تخطيط الموارد 418 كيلو غراماً، نلاحظ من قيمة $P=0.0000022360$ وهي أقل من 0.05 لذلك نرفض العدم ونقبل البديلة أي أنه يوجد فارق جوهري بين متوسطي كميات الشراء قبل تطبيق نظام تخطيط الموارد وبعده والفارق لصالح تخفيض كميات الشراء أي تخفيض تكاليف المشتريات بعد التطبيق أي أنه يوجد أثر حقيقي لتطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة على تكاليف المشتريات في مطعم الموناليزا، وهذه النتيجة تنسجم مع الواقع.

3.5.2 دراسة أثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف الهدر.

لدراسة أثر تطبيق نظم تخطيط الموارد في تخفيض تكاليف الهدر في مطعم الموناليزا قام الباحث باستخدام اختبار t للعينة المزدوجة (t -Test: Paired Two Sample for Means) وكانت النتائج وفق التالي:

t-Test: Paired Two Sample for Means

	كميات الهدر قبل التطبيق	كميات الهدر بعد التطبيق
Mean	68.3333333333	22.5
Variance	322.0606060606	128.8181818
Observations	12.0000000000	12
Pearson Correlation	0.1963824193	
Hypothesized Mean Difference	0.0000000000	
df	11.0000000000	
t Stat	8.2443433231	
P(T<=t) one-tail	0.0000024508	
t Critical one-tail	1.7958848187	
P(T<=t) two-tail	0.0000049015	
t Critical two-tail	2.2009851601	

الجدول 3-5: نتائج اختبار t للعينة المزدوجة من كميات الهدر

يتضح من الجدول ما يلي:

بلغ متوسط كميات الهدر قبل تطبيق نظام تخطيط الموارد 68.3 كيلو غراماً بينما بلغ متوسط كميات الهدر بعد تطبيق نظام تخطيط الموارد 22.5 كيلو غراماً، نلاحظ من قيمة $P=0.0000024508$ وهي أقل من 0.05 لذلك نرفض العدم ونقبل البديلة أي أنه يوجد فارق جوهري بين متوسط كميات الهدر قبل تطبيق نظام تخطيط الموارد وبعده والفارق لصالح تخفيض كميات الهدر أي تخفيض تكاليف الهدر بعد التطبيق أي أنه يوجد أثر حقيقي لتطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة على تخفيض تكاليف الهدر في مطعم الموناليزا، وهذه النتيجة تنسجم مع الواقع.

3.5.3 دراسة أثر نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف التخزين.

لدراسة أثر تطبيق نظم تخطيط الموارد في تخفيض تكاليف التخزين في مطعم الموناليزا قام الباحث باستخدام اختبار t للعينة المزدوجة (t -Test: Paired Two Sample for Means) وكانت النتائج وفق التالي:

t-Test: Paired Two Sample for Means

	كميات التخزين قبل التطبيق	كميات التخزين بعد التطبيق
Mean	139.6666666667	70.0833333333
Variance	410.4242424242	568.2651515152
Observations	12.0000000000	12.0000000000
Pearson Correlation	0.3117906176	
Hypothesized Mean Difference	0.0000000000	
df	11.0000000000	
t Stat	9.2603854174	
P(T<=t) one-tail	0.0000007922	
t Critical one-tail	1.7958848187	
P(T<=t) two-tail	0.0000015844	
t Critical two-tail	2.2009851601	

الجدول 3-6: نتائج اختبار t للعينة المزدوجة من كميات التخزين

يتضح من الجدول ما يلي:

بلغ متوسط كميات التخزين قبل تطبيق نظام تخطيط الموارد 139.6 كيلو غراماً بينما بلغ متوسط كميات التخزين بعد تطبيق نظام تخطيط الموارد 70 كيلو غراماً، نلاحظ من قيمة $P=0.0000007922$ وهي أقل من 0.05 لذلك نرفض العدم ونقبل البديلة أي أنه يوجد فارق جوهري بين متوسط كميات التخزين قبل تطبيق نظام تخطيط الموارد وبعده والفارق لصالح تخفيض كميات التخزين أي تخفيض تكاليف التخزين بعد التطبيق أي أنه يوجد أثر حقيقي لتطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة على تخفيض تكاليف التخزين في مطعم الموناليزا، وهذه النتيجة تتسجم مع الواقع.

3.6 نتائج الدراسة

تتلخص نتائج الدراسة فيما يلي:

- تم تطوير العديد من المفاهيم المتعلقة بنظم تخطيط الموارد المؤتمتة.
- تم تطوير العديد من المفاهيم المتعلقة بالتكاليف وإدارتها.
- تم التعرف على كيفية تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في المطاعم.
- تبين وجود تأثير حقيقي لتطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف المشتريات.
- تبين وجود تأثير حقيقي لتطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف الهدر.
- تبين وجود تأثير حقيقي لتطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف التخزين.

- تبين وجود تأثير حقيقي لتطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في تخفيض تكاليف المطاعم.

3.7 التوصيات والمقترحات

- التوسع في تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في المطاعم والقطاع السياحي بشكل عام وخاصة فيما يساعد في تخفيض التكاليف كالتكاليف التشغيلية وتكاليف الموارد البشرية والطاقة.
- تطبيق وتوسيع تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤتمتة في كافة المؤسسات التي تعنى بتخفيض تكاليفها.
- العمل على التحديث المتواصل للبرمجيات التي تخدم نظم تخطيط الموارد المؤتمتة.

4 الفصل الرابع: المصادر والمراجع

4.1 المصادر باللغة العربية

1. محمد وإبراهيم وآخرون، أثر استخدام برمجيات تخطيط موارد المشروع ERP في تحقيق أمثلية خلق القيمة في المنظمات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 7، العدد، السنة 2011. رابط الموقع: <http://www.raheems.info/ima/52.doc>
2. بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، مصر 2004.
3. إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8 و9 مارس 2005.
4. بركات، عالم تخطيط موارد المؤسسة، 2012، ص، موقع النشرة: <https://www.kutub.info/library/book/10960> بتاريخ 01/08/2016
5. ربيعة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2005-2006
6. بركات وآخرون، قياس اثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة السعودية)، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 14 ديسمبر 2011 بجامعة الشلف الجزائر، رابط الموقع.
7. كلثوم وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة لمسيلا، 10 و11 نوفمبر 2009.
8. بن عبود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض المملكة العربية السعودية، 01 نوفمبر 2009.
9. فريد، وحدانة أسماء التكنولوجيا والتنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة 11 نوفمبر 2009.

10. بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013) أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2017.
11. بولرباح، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، سنة 2016/2017 .
12. بومدين، انعكاسات تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على أداء المؤسسات الصناعية لولاية تلمسان، جامعة تلمسان، المجلة المغربية للاقتصاد والمانجمنت، العدد4، سنة 2017.
13. سعيداني، أثر نظام المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة باتنة 2016.
14. سلمان، أثر تكامل ERP مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة: العدد السابع عشر أيار، العراق 2008.
15. الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان (الأردن) 2008.

4.2 المصادر باللغة الأجنبية

- 1) Alexander, C. (2009). *A case study exploring the effectiveness of ERP integration towards managerial performance* (Doctoral dissertation, CAPELLA UNIVERSITY) <http://gradworks.umi.com/33/68/3368745.html> 2017/02/09
- 2) Kanellou, Alexandra, and Charalambos Spathis. "Accounting benefits and satisfaction in an ERP environment." *International Journal of Accounting Information Systems* 14.3 (2013)
- 3) Singla, Ashim Raj. "Impact of ERP systems on small and mid sized public sector enterprises." *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 4.2 (2008)
- 4) George Bataille, *internet et les systemés d'information, erp*, 2008. <http://www.erpi.com/elm/1612.3094076141585261611.pdf>
- 5) Chan, Joseph O., Husam Abu-Khadra, and Nidal Alramahi. "ERP II readiness in Jordanian industrial companies." *Communications of the IIMA* 11.2 (2011):
- 6) Cheng, Eric Y., and Ying Jen Wang. "Business process reengineering and ERP systems benefits." *Proceedings of the 11th Annual Conference of Asia Pacific Decision Sciences Institute*; 2006.
- 7) clement lacombe; "contribution a une methodologie et une modelisation pour accompagner les petites entreprises dans l'etude de leur organisation afin de specifier leurs besoins et selectionner une solution erp"; docteur de l'université de bordeaux; <https://tel.archivesouvertes.fr/tel01282022/document> 28/09/2017
- 8) clement lacombe; *contribution a une methodologie et une modelisation pour accompagner les petites entreprises dans l'etude de leur organisation afin de specifier leurs besoins et selectionner une solution erp*; docteur de l'université de bordeaux ; 2015
- 9) Clément LACOMBE; "Contribution a une méthodologie et une modélisation pour accompagner les petites entreprises dans l'étude de leur organisation afin de spécifier leurs besoins et sélectionner une solution ERP"; DOCTEUR

DE L'UNIVERSITE DE BORDEAUX; deveirter: 2017/09/ 28. From:
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel/01282022/document>

- 10)Cohen Corine, « *Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) etson impact sur la Performance de l'Organisation* », VSE la revue de l'économie et de l'entreprise, 174/175, rueil- malmaison, France ,2007:
<http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-economiques-2007-1-page-15.htm>

- 11)Hassab Elnaby, Hassan R., Woosang Hwang, and Mark A. Vonderembse. "The impact of ERP implementation on organizational capabilities and firm performance." *Benchmarking: An International Journal* 19.4/5 (2012).

- 12) Elragal, Ahmed A., and Ayman M. All-Serafi. "The effect of ERP system implementation on business performance: An exploratory case-study." *Communications of the IBIMA* 670212 (2011).