

إثر تكامل نظامي محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط موارد المشروع في دعم القدرة التنافسية  
( دراسة ميدانية على مجموعة جياذ الصناعية ) .

## The impact of the integration of the resource consumption accounting and ERP system to support competitiveness (Case stud Giad industrial Group)

د. مرعى صديق. وكيل جامعة الباحة.

أ. أحمد منصور يوسف منصور. طالب دراسات عليا.

المستخلص:

تمثلت مشكلة الدراسة في إن تطبيق نظام محاسبة إستهلاك الموارد يحتاج إلي معلومات تفصيلية هائلة من البيانات يستحيل توفيرها في ظل النظم اليدوية وبالتالي ضرورة تطوير الاساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بالمنشآت الصناعية لعدم مقدرة أساليب التكاليف التقليدية المستخدمة في القطاع الصناعي علي توفير معلومات تكاليفية ملائمة تساعد الادارة في القيام بوظائف الرقابة والتخطيط لتخفيض التكاليف ودعم القدرة التنافسية. هدفت الدراسة لدراسة الخلفية التي يقوم عليها نظام محاسبة إستهلاك الموارد وفلسفته في تحسين إدارة التكاليف وتحقيق القدرة التنافسية. وإختبرت الدراسة الفرضية الآتية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط موارد المشروع في دعم القدرة التنافسية. وتوصلت الدراسة الى نتائج هي: إستخدام إنظمة التكاليف الحديثة بالشركة قاد إلي إتخاذ قرارات رشيدة ساعدت في القدرة علي المنافسة بالشركات المماثلة ، ساعد تطبيق نظام تخطيط الموارد المشروع بمجموعة جياذ الصناعية علي إعادة هندسة الأنشطة والعمليات وتطوير المحاسبة الإدارية. وإوصت الدراسة : بضرورة إختيار النظام الذي يتناسب مع الشركة في طبيعة نشاطها وتوفير الادارة العليا دعمها المتواصل لمراحل تطبيق النظم الحديثة ، الإهتمام بتطبيق استراتيجيات تنافسية تتناسب مع موارد وإمكانيات الشركة .

الكلمات المفتاحية :

نظام محاسبة إستهلاك الموارد ، نظام تخطيط موارد المشروع ، تخفيض التكاليف ، دعم القدرة التنافسية .

### Abstract:

The problem of the study is that application of the consumption accounting system needs to be tremendous detailed information from the data which is difficult to provide them with manual system, so it's important to developing the traditional methods of costs accounting in industrial sectors that traditional methods can't provide costs information in order to help management enables management elements such planning, controlling to support competitiveness. The main goal of study is to study background of consumption accounting resources philosophy in improvement of costs accounting and support

competitiveness. The study was considered the following hypothesis: -There is statistically significant relationship between integration consumption accounting resources & enterprise resource planning (ERP) systems and Support Competitiveness.

The study observed that using made modern accounting decision which leads to help for similar companies the (ERP) system helped GIAD industrial group reengineering all the activities and operations and development of administrative accounting. The study observed, it's important to selected proportional system to the company according to their activities and business and high level of management should provide continuous support to the stages of the modern system application, it's important to apply competitiveness strategies that proportional with abilities and resources of company.

#### Key Words:

Resource Consumption accounting system ' Project resource planning system '  
Reduce costs ' supporting competitiveness .

المحور الأول : الإطار المنهجي :

مقدمة :

إن تزايد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في البيئة الصناعية الحديثة نتيجة لضغوط المنافسة الشديدة والتعامل مع العملاء ذوي إحتياجات متعددة ، ومتخذي قرارات في جميع المستويات الادارية ظهرت الحاجة إلي مدخل معلومات ملائمة ودقيقة في الوقت المناسب والانتقادات المؤججة الي إدارة التكلفة ادي إلي ظهور مدخل محاسبة إستهلاك الموارد مطلع القرن الحالي والزي يدمج بين افتراضات مدخل التكلفة علي اساس النشاط ومدخل التكلفة الألمانية الذي تقادي معظم الأخطاء التكاليفية التي وقعت فيها المداخل السابقة للتكلفة.

يعتبر نظام تخطيط موارد المشروع من اهم النظم التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات بهدف الوصول إلي نظام متكامل للمعلومات يضم جميع الانشطة داخل المنظمة الداخلية ويركز علي استخدام الحاسب الآلي ويمثل جوهر عمل نظام تخطيط موارد ليس فقط ميكنة عمليات المنظمة ولكن أيضاً في مشاركة الإدارات في قاعدة بيانات واحدة وتوفير معلومات فعلية دقيقة وفورية .

ادارة التكلفة هي معنية بتجميع وقياس وتصنيف البيانات التكاليفية وتحليلها لتقديم معلومات مفيدة للمديرين تساعد في اتخاذ قرارات تسهم في تعظيم قيمة المنشأة وهي عملية ممتدة تحدث قبل بد الانتاج حيث يتم القيام

بكل من تخطيط التكلفة وتخفيضها ومروراً بعملية الانتاج ذاتة حيث يتم تخفيض كل من التكلفة والرقابة عليها وانتهاء باتمام عملية الانتاج .

وتتمكن منظمات الاعمال من تحقيق القدرة التنافسية من خلال الأستقلال الأمثل للموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالاضافة الي القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنشاء والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية .

#### مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة الدراسة في إن تطبيق نظام محاسبة إستهلاك الموارد يحتاج إلي معلومات تفصيلية هائلة من البيانات يستحيل توفيرها في ظل النظم اليدوية وبالتالي ضرورة تطوير الاساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بالمنشآت الصناعية لعدم مقدرة أساليب التكاليف التقليدية المستخدمة في القطاع الصناعي علي توفير معلومات تكاليفية ملائمة تساعد الادارة في القيام بوظائف الرقابة والتخطيط لتخفيض التكاليف ودعم القدرة التنافسية .

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- 1.هل يتم تحسين جودة مخرجات نظام المحاسبة عن التكلفة من خلال استخدام محاسبة إستهلاك الموارد كمدخل لتخفيض التكاليف وتحقيق القدرة التنافسية ؟
- 2.إلي اي مدي تساهم محاسبة إستهلاك الموارد في توفير معلومات افضل واكثر دقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بادارة التكلفة .

#### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة العلمية والعملية من أهمية موضوع ادارة التكلفة في الفكر المحاسبي والسعي المستمر من قبل الباحثين والاكاديميين إلي تطوير مداخل إدارة التكلفة وانعكاسات ذلك علي تحليل الربحية وخفض التكاليف وبالتالي رفع الكفاءة التشغيلية لوحداتها والاستخدام الامثل للموارد وبما يمكن من تحقيق المزايا التنافسية .

#### أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف علي أثر التكامل بين نظام محاسبة استهلاك الموارد مع نظام تخطيط موارد المشروع علي دعم القدرة التنافسية . ويتحقق الهدف الرئيسي للدراسة من خلال تحقيق الاهداف الفرعية الآتية :

- 1.دراسة الخلفية التي يقوم عليها نظام محاسبة استهلاك الموارد وفلسفتها في تحسين ادارة التكاليف .
- 2.دراسة الخلفية التي يقوم عليها نظام تخطيط موارد المشروع .

### فرضية الدراسة :

لتحقيق إهداف الدراسة وحل المشكلة قام الباحث بصياغة الفرضية التالية :  
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط موارد المشروع ودعم القدرة التنافسية في مجموعة جياذ الصناعية .

### مناهج الدراسة :

لتحقيق الاهداف العلمية والعملية للدراسة اعتمد الباحث على المناهج التالية :

1. المنهج التاريخي: لتحليل الدراسات السابقة وتتبع الظاهرة تاريخيا.
2. المنهج الإستقرائي: لتكوين الإطار النظري.
3. المنهج الإستنباطي: لصياغة المشكلة وإستقامة فرضيات البحث.
4. المنهج التحليلي الوصفي: للجانب الميداني.

### المحور الثاني : الدراسات السابقة :

#### 1.دراسة: تيسير فضل عبدالله (2008م):

تمثلت مشكلة دراسة في أن معظم المنشأة الصناعية تقتقد إلى نظام إدارة التكلفة والتي تعمل على قياس وتحديد التكاليف والتي تمثل امر ضروري في العملية الإنتاجية كما كانت هذه العملية دقيقة كلما كانت المخرجات من المعلومات دقيقة والتي بدورها تؤثر على كل الوظائف الإدارية من تخطيط ورقابة وإتخاذ قرارات .وهدفنا الدراسة إلى تقييم مفهوم أهداف نظام محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية وكيفية الإعتماد على محاسبة التكاليف كنظام للمعلومات لإتخاذ القرارات . وتم إختبار الفرضية : تلعب إدارة التكلفة دورا مهما في تحقيق تخفيض التكاليف للإنتاج والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الربحية للمنشأة .  
وتوصلنا الدراسة الى نتائج المحاسبة للإدارة ومحاسبة التكاليف هما الأداةان اللتان تمكن المنشآت من المنافسة والصمود في الأسواق.

#### 2.دراسة :أحمد محمود خليل (2010 م) :

تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة عن السؤال التالي ، مادور بيانات التكاليف في تفعيل وزيادة ودعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين اللاوراق المالية في ضوء اليات الحوكمة ؟ و هدفت الدراسة الي بيان التحديد الدقيق لتكلفة المنتجات في تفعيل وزيادة دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية . للوصول لاهداف الدراسة تم اختبار الفرضية الاتية : يؤثر التحديد الدقيق لتكلفة المنتجات تأثيراً ذو دلالة ساحصائية على تفعيل وزيادة ودعم القدرة التنافسية للشركات

الناعية المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية . ومن اهم نتائج الدراسة مايلى : ان الادارة الاستراتيجية للتكلفة تلعب دوراً مهماً في توفير المعلومات لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية للشركات الصناعية من خلال تركيزها علي الامور الخارجية وعلي الميزة التنافسية وهيكل المنافسة .

### 3.دراسة: فتحي و فهد (2013م):

تمثلت مشكلة الدراسة في إيجاد الكيفية التي تم بها ترشيد عملية إختيار طريقة تخصيص التكاليف غير المباشرة . وهدفت الدراسة إلى تطوير عملية التخصيص لعناصر التكاليف غير المباشرة وعدم الإكتفاء بطريقة التخصيص التقليدية القائمة على الحكم الشخصي والموارد. إختبرت الدراسة الفرضية : توجد علاقة بين عملية إختيار أحد طرق تخصيص الأعباء الصناعية وكل من الأغراض التي يجب تحقيقها من عملية التخصيص . توصلت الدراسة الى نتائج محاسبة إستهلاك الموارد التي تبنى على أساس الفصل بين بيانات المحاسبة المالية لقياس الدخل وإعداد القوائم المالية من ناحية وبين معلومات إتخاذ القرارات من ناحية أخرى.

### 4.دراسة: مختار، و عبدالعزيز (2013م):

تمثلت مشكلة الدراسة في التزايد المستمر في درجات المنافسة في ظل بيئة التصنيع الحديثة، كان لابد من ظهور الحاجة إلى نظام جديد التكاليف يعتمد على إستخدام نظام المحاسبة عن إستهلاك الموارد . هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية للتعرف على نظام محاسبة إستهلاك الموارد كمدخل يسعى إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لموارد المنشأة ودعم قدرتها التنافسية، إتبعت الدراسة المنهج الإستقرائي والمنهج الإستنباطي. إختبرت الدراسة الفرضية أن تطبيق نظام المحاسبة إستهلاك الموارد في المنشآت ذات أهمية كبيرة في تلبية الإحتياجات من المعلومات الملائمة عن كيفية الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة . توصلت الدراسة الى نتائج هي يتكامل نظام محاسبة إستهلاك الموارد مع نظام التحسين المستمر في التحليل والتحسين المستمر سوى على مستوى الموارد المحددة وغير المحددة لطاقة المنشأة أو على مستوى إستراتيجية الأنشطة المضيئة أو غير المضيئة للقيمة.

### 5.دراسة: صديق آدم محمد (2014م):

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم مقدرة أساليب التكاليف التقليدية المستخدمة في قطاع صناعة السكر في السودان في إنتاج معلومات تكلفية تساعد الإدارة في القيام بوظائف الرقابة وتخفيض التكلفة في ظل المنافسة التي يشهدها العالم اليوم بين منشآت الأعمال محليا وعالمياً . وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف على الرقابة وتخفيض التكاليف . وإختبرت الدراسة الفرضة الأتية تطبيق أسلوب التكلفة بالتدفق العكسي يؤثر على رقابة التكاليف الإنتاجية في مصانع السكر بالسودان . وتوصلت الدراسة

الى نتائج هى أن معرفة الأنشطة المساهمة في تكوين المنتج بشكل تفصيلي يزيد من كفاءة أداء الأنشطة مما يساهم في تخفيض تكاليف المنتج .

#### 6.دراسة: مكي صالح السمانى (2016م):

تمثلت مشكلة الدراسة في أنظمة محاسبة التكاليف بشكلها التقليدي غير قادرة على توفير معلومات ملائمة تساعد في تحديد التكلفة بشكل دقيق في القطاع المصرفي في السودان بحيث لاتساعد في ترشيد الموارد والرقابة على عناصر التكاليف . هدفت الدراسة إلى توفير معلومات ملائمة لإتخاذ القرار بدقة، وكذلك لتحقيق دقة أكبر في تخصيص التكاليف وإستقلال الموارد بصورة أمثل. إختبرت الدراسة الفرضية الاتية تؤثر محاسبة إستهلاك الموارد كمدخل لإدارة التكلفة على جودة مخرجات نظام المحاسبة على تكلفة . وتوصلت الدراسة الى نتائج هى أن محاسبة إستهلاك الموارد تقدم معلومات عن الموارد وأماكن تواجدها مما يحقق الترشيح السليم لها أو توفير مقاييس دقيقة للأداء مما يدعم مفهوم محاسبة المسئولية تعتمد على التغيير التناسبي للتكاليف عند نقطة الإستهلاك وتعمل على دقة تخصيص التكاليف.

#### 7.دراسة : إبراهيم عوض السيد ( 2016 م ) .

وتمثلت مشكلة الدراسة في كيفية الاستفادة من نظم تخطيط موارد المنظمات في رفع مستوى كفاءة مخرجات النظام المحاسبي ومدى الاستفادة في توظيف الأمثل لموارد المنظمة المالية . هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع إستخدام نظم تخطيط موارد المنظمات في منظمات الاعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وتأثيرها في رفع كفاءة الاداء المحاسبي والمالي .

ولتحقيق أهداف الدراسة وإستناداً الي المشكلة الدراسة تم اختبار الفرضية الاتية : تطبيق نظم تخطيط الموارد بالصورة المثلي وفقاً لعوامل النجاح المختلفة ( التوافق مع طبيعة أنشطة منظمة الاعمال ، دعم الادارة العليا ، كفاءة قسم تقنية المعلومات ، إعادة هندسة الاعمال والعمليات ، جودة نظام تخطيط موارد المنظمة ) يؤدي إلي كفاءة الاداء المحاسبي والمالي . وخلصت الدراسة إلي النتائج نظام تخطيط موارد المنظمة يعطي مخرجات ذات جودة عالية من حيث الفهم والدقة وهي ملائمة من ناحية النوعية والتوقيت مما قاد إلي رفع كفاءة الاداء المحاسبي .

المحور الثالث: الإطار المفاهيمي لمحاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط موارد المشروع وتخفيض ودعم القدرة التنافسية :

أولاً: الإطار المفاهيمي لمحاسبة إستهلاك الموارد :

## مقدمة :

إن إندواج المنافسة المحلية والإجنبية والتطوير التكنولوجي السريع والتغير في هيكل تكلفة المنتجات قد أجبر المديرين على البحث عن فهم أفضل نظم إدارة التكلفة الحالية والحاجة إلى نظم جديدة ولقد فقدت مهنة المحاسبة مصداقيتها أمام أهم عميل لها وهو الإدارة .

يتمثل الدور الأساسي لهذا الأسلوب وخاصة في ظل شدة المنافسة، في خفض تكلفة المنتج حتى يتسنى للمنشآت القدرة على المنافسة في الأسواق، من خلال تركيزه على الموارد مع عدم إهماله لأهمية مدخل الأنشطة عالية سوف يركز في الدراسة على الطاقة العاطلة من الموارد وكيفية المحاسبة عنها، كما سيركز الباحث على تحليل الأنشطة التي تؤديها المنشأة وذلك من خلال دراسة إستراتيجيات التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة وذلك على النحو التالي :

### 1. تعريف محاسبة إستهلاك الموارد :

إن المحاسبة عن إستهلاك الموارد هي أداء محاسبية لإدارة التكلفة التي توفر المعلومات الملائمة عن كيفية الإستغلال الكفء للموارد المتاحة وتوظيف الطاقات العاطلة والفائضة بما يساهم في زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة المنتج وبالتالي زيادة أرباح المنشآت ودعم مركزها التنافسي (محمد السيد ، 2011م ، ص 84) .

كما عرفت المحاسبة عن إستهلاك الموارد بأنها أهم أحد نظم إدارة التكلفة التي تهدف إلى تقديم نظره مستقبلية لكيفية الإستغلال الأمثل لموارد الأنشطة بالمنشأة في ضوء كل من الرغبات المتوقعة للعملاء ومنافع الطلب على الخدمات بما يساهم في خفض تكلفة المنتج وتعظيم القيمة المضافة للعملاء ودعم المركز التنافسي للمنشآت ( عماد السيد ، 2009م ، ص333) عرفت أيضا المحاسبة عن إستهلاك الموارد بأنها نظام المحاسبة الإدارية الذي يجمع بين مميزات نظام التكاليف الألماني وإسلوب محاسبة التكلفة على أساس النشاط (محمد السيد محمد ، 2011م ، ص 84)

من خلال التعريفات السابقة يتبين للباحث إن إسلوب المحاسبة عن إستهلاك الموارد هو :

أ.أحد إساليب المحاسبة الإدارية

ب.خليط بين نظام التكاليف الألماني وإسلوب التكلفة علي أساس النشاط وبالتالي يركز على إستهلاك الموارد ولا يهمل الأنشطة كاساس تحليل الطاقة والإستهلاك والتخطيط .

## 2. أهداف المحاسبة عن إستهلاك الموارد:

يتمثل الهدف الأساسي لإسلوب المحاسبة عن إستهلاك الموارد في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج والإستجابة لرغبات العملاء ودعم الموقف التنافسي للمنشآت، توفير إطار متكامل عن الموارد داخل المنظمة، من زاوية المتاح منها، والعلاقات التبادلية فيما بينها، وكيفية الإستقلال الكفاء لها أي أنه إدارة متكاملة لتلك الموارد، تحديد وقياس إتجاهات تخصيص التكلفة في الموارد المستخدمة، ومدى وجود فاقد وكمية هذا الفائض، بهدف ترشيد تكاليف الطاقة المستخدمة، والتركيز على التكاليف التي تحقق قيمة مضافة للعميل ( محمد السيد ، 2011م ، ص 87- 88 ).

يتضح من ماسبق أن هدف إسلوب المحاسبة عن إستهلاك الموارد هو ترشيد التكاليف من خلال الإستغلال الكفاء للموارد وقياس إتجاهات خفض التكلفة ويركز في ذلك التي تحقق قيمة للعميل .

## 3. إفتراضات المحاسبة عن إستهلاك الموارد :

يقوم إسلوب المحاسبة عن إستهلاك الموارد على عدة إفتراضات هي : أن مسبب حدوث التكلفة والرقابة عليها يحدث عند مستوى الموارد وليس عند مستوى النشاط كما في دالة أسلوب التكلفة على أساس النشاط أو نظام إدارة تكلفة النشاط، فكل مورد له القدرة على إيجاد القيمة سواء بمفردها أو بالتفاعل مع الموارد أو الأنشطة الأخرى بالمشروع، وفي ضوء هذا الإفتراضات فإن تقديرات التكاليف التي تتجاهل تأثيرات الموارد المتسببة في حدوثها يمكن أن يترتب عليها زيادة في التكاليف الإجمالية نظرا لطبيعة الموارد المؤثرة في حدوثها ، إمكانية تحديد كمية الموارد (حجم التكاليف) المتوقعة لتنفيذ أنشطة أو عمليات معينة عند مرحلة تصميم المنتج، فدراسة التأثيرات المتوقعة لإستخدام الأنواع المختلفة من عمليات التشغيل والأصول والموارد المتاحة بإستخدام محاسبة إستهلاك الموارد ستمكن ولا شك من التنبؤ بكمية الموارد (حجم التكاليف) المتوقعة لتنفيذ الأنشطة والعمليات عند مرحلة تصميم المنتج . ( عماد السيد ، 2009م ، ص 334 ) .

يرى الباحث بناء علي الإفتراضات التي يقوم عليها إسلوب المحاسبة عن إستهلاك الموارد بأنه تطوير لإسلوب التكلفة على أساس النشاط حيث أنه يركز على سد الثغرات التي ظهرت في إسلوب التكلفة على أساس النشاط .

#### 4.دوافع استخدام المحاسبة عن استهلاك الموارد :

تتمثل دوافع استخدام نظام المحاسبة عن استهلاك الموارد في حل الكثير من المشاكل مثل ، عدم التنبؤ بالموارد المفقودة : مثل الطاقة الفائضة او الطاقة الفعلية ، عدم القدرة علي التنبؤ بالاحتياجات من كل مورد والاستغلال الامثل للموارد مثل (الطاقة الفائضة المخططة ، الطاقة العاطلة المخططة ) ،عدم شكاوي مديري الخطوط ومهندسي العمليات الانتاجية وكذلك مديري الخدمات الاخري من زيادة التكاليف نتيجة تحملهم بتكاليف الطاقة العاطلة التي تنتج من خطوط منتجاتهم .( مختار و عبد العزيز ، 2013م ،ص 12) .

#### 5.مميزات محاسبة استهلاك الموارد :

أ.التخطيط الفعال للموارد : حيث تعتبر محاسبة استهلاك الموارد اساس يعتمد علي في عملية التخطيط التشغيلي والاستراتيجي بغرض حساب كل من كميات الموارد وما يرتبط بها من قيم محددة وضرورية لتدعم تنفيذ خطط واستراتيجيات الشركة . (عاطف عبد المجيد ، 2001م ، ص 56) .

ب.تحقيق الرقابة الذاتية للموارد : حيث تتميز محاسبة استهلاك الموارد بالأهتمام بتوفير المعلومات اللازمة في مجال الرقابة الذاتية علي أنشطة الشركة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل . ( عبد الناصر عبد اللطيف ، 2008م ، ص 41) .

يرى الباحث أن محاسبة إستهلاك الموارد توفر مقاييس دقيقة للأداء من خلال تحليل الإنحرافات وفصل الكمية المستهلكة من الموارد عن القيمة المناظرة لها وبالتالي توفير معلومات أكثر مصداقية في تحليل الإنحرافات مما يدعم محاسبة المسؤولية على جميع وظائف الشركة .

#### ثانياً : الإطار المفاهيمي لتخطيط موارد المشروع :

##### مقدمة :

بعد إستعراض للبيئة التي قادت إلى إعتماد نظام يساعد في تشغيل المعلومات ذات العلاقة بالجودة والسعر وعناصر التشغيل المختلفة كان نتيجة ذلك تطورات وسائل إستخدام نظم ووسائل تكنولوجيا المعلومات ظهرت فروع متخصصة في نظم المعلومات الإدارية لخدمة أهداف الإدارة العليا التي تنوعت إلى نظام إدارة معلومات المنشأة وهذا التطور جعل المؤسسات تتجه إلى البحث عن التميز وإلى إعتماد النظم المعتمدة على المعرفة وعلى الجودة وعلى المعلومة الحاضرة والتعامل مع عدة متغيرات وعدة بدائل في أن واحد، فإنتهى المطاف إلى وجود الحل الأمثل بإعتماد نظام المؤسسات وهو نوع متطور لنظام Enterprise (E.R.P)

Resource Planning، وقد يزن أهمية استخدام نظام (E.R.P) من خلال تناوله لمدخلات ومعالجات ومخرجات أنشطة المنشأة والتي تشكل أهم إطارات نظام (E.R.P).

### 1.نشأة نظام تخطيط الموارد:

يمكن تلخيص مراحل نشأة تخطيط موارد المنظمات كما يلي : كانت البدايات في سبعينات القرن الماضي بإصرار الحزمة البرمجية الأولى ، حقبة الثمانينات: حيث كانت التطور في الميدان المحاسبي والمالي بميلاد المرجع الأول من(E.R.P) وهو R/3SAP في العام 1989م، مبني على هيكل تكنولوجي مركزي وبيئة مركزية ، حقبة التسعينات في العام 1990م بدأ برامج R/3SAP ينتشر على مستوى السوق تحت مسمى UNIX بتحقيق الاندماج لجميع أنشطة المنظمة من التمويل إلى الإنتاج، كما يغطي النظام المبيعات والموارد البشرية، وفي نفس الحقبة ظهر إلى عالم البرمجيات نظام اوراكل القادم من عالم أكثر تقنية لقواعد البيانات، ثم إنطلقت منظمات أخرى في المغامرة مثل BAAN, JDE, MOVEX إلى أن صارت نظم تخطيط موارد المنظمات حاضرة بقوة في القطاعات الصناعية والزراعية، المقاولات البيع بالتجزئة، المطاعم، الفنادق وغيرها.( Reix ,Robert, 2002, p17 )

يرى الباحث أن نظام تخطيط الموارد هو أسلوب للتخطيط يركز على العمليات التشغيلية ومايتعلق بها من موارد أيضاً هو نظام يوفر معلومات عن العملية الصناعية من أجل الرقابة عليها ودعم القرارات المتعلقة بها ودقة حساب التكلفة الإنتاجية .

### 2.تعريف نظام تخطيط موارد المشروع :

نظام تخطيط موارد المنظمات من الأنظمة الأساسية التي تستخدمه منظمات الأعمال لتنسيق المعلومات في كل أقسامها وصار معروفاً أكثر بالأسم المختصر أي آر بي (E-R-B) إذ يستخدم النظام قاعدة بيانات مشتركة وأدوات متكاملة لإعداد التقارير الإدارية. (Eiief, monk , 2009, p1) كما عرف مصطلح ال ERP بأنه يشير إلى نظام متكامل ومترايط يعتمد على الحاسب الألي ويقوم بمعالجة جميع عمليات المنظمة من خلال مجموعة من التطبيقات مهياة للقيام بأنشطة مختلفة لمنظمات مختلفة تعمل في مختلف المجالات الصناعية، التجارية، والزراعية وغيرها، حيث أن هذه النظم تهتم بإجراءات تنفيذ العمل ككل وليس بإكمال مهام وظيفة معينة كوظيفة المحاسبة فقط. (kavanagh , Application , 2001, p 10-14)

مما سبق يتضح للباحث بأن تعريف نظام تخطيط موارد المشروع يشمل على المفاهيم التالية :

أ.نظام معلومات متكامل

ب.يتضمن نظم فرعية وبرامج تتكامل مع بعضها لدعم العمليات الإدارية بالشركة

ج.يتضمن بيانات عن العمليات المختلفة بالشركة ويخزنها في قاعدة بيانات مركزية يسهل الوصول إليها

د.يتطلب إعادة تصميم العمليات الإدارية والتكامل بين البيانات والعمليات

### 3. خصائص نظم تخطيط موارد المشروع :

تعتبر نظم تخطيط موارد المشروع من الابتكارات الحديثة في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون وهي تمثل جزء من ثورة إلكترونية موسعة تشمل العديد من التطبيقات التكنولوجية وتتكون نظم تخطيط موارد المشروع من عدة نظم فرعية كل نظام فرعي يتضمن عمليات محددة ويتصل بقاعدة بيانات عامة ويعتبر هو التكامل بين النظم الفرعية إحدى خصائص نظم التخطيط موارد المشروع التي تسمح بالوصول إلى قطاع كبير من المعلومات الوظيفية من خلال المستخدمين في كل أنحاء الشركة ، نظام تخطيط موارد المشروع هي مجموعة من البرامج المصممة من قبل المورد لتلبية إحتياجات العديد من المنظمات وتسويقها مع خدمات إضافية للمساعدة في التنفيذ والصيانة والتدريب ، نظام تخطيط موارد المشروع متكامل: أي أن الوحدات المختلفة ليست مصممة بطريقة مستقلة، بل تبادل المعلومات وفقا للمخططات والتصميمات مع الوحدات والأقسام ، نظام تخطيط موارد المشروع يركز على نظام مرجعي واحد فهذا يعني أن كل البيانات والمعلومات التي تستخدمها الوحدات المختلفة تحدد بطريقة واحدة ، التكيف السريع مع قواعد التشغيل المهنية، القانونية أو الناتجة عن التنظيم الداخلي للمنظمة . (A.M.cordes,2010,pp88-92) .

مما سبق يرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المشروع ERP من الأنظمة الأكثر حداثة التي وجدت قبلاً لدى منظمات الأعمال من خلال الفوائد التي تتوقعها هذا المنظمات من تنفيذها لأنظمة تخطيط موارد المشروع .

### 4. مقومات نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع:

على الرغم من المنافع المتوقعة من تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع إلا أن هنالك الكثير من الشركات التي فشلت في التطبيق الناجح لهذا النظم وهو ما يؤدي إلى كارثة قد تؤدي إلى خروج الشركة من السوق

نظرا لضخامة تكلفة الإستثمار المبدئي لهذا النظم، لذلك هنالك مجموعة من العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لنظم (ERP) وهي كما يلي :

1. وجود دعم من الإدارة العليا: يعتبر دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التطبيق ويتمثل هذا الدعم في أن يتم إعتقاد مشروع التطبيق من الإدارة العليا.
2. تكوين فريق العمل المسئول عن تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع: يعتبر فريق العمل المسئول عن تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع وتشكيلة من العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق النظام .
3. خطة ورؤية المشروع: يجب أن يكون هناك خطة ورؤية واضحة لمشروع تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع تحدد المنافع المتوقعة والموارد المطلوبة والمخاطر المتوقعة والفترة الزمنية .
4. الإتصال الفعال: إن الإتصال الفعال بين أعضاء الفريق يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع (Nah,F,F,islam, 2007,pp26-30) .

مما سبق يمكن للباحث تلخيص مقومات نجاح نظم تخطيط موارد المشروع في النقاط الآتية :

أ. وجود دعم الإدارة العليا

ب. تكوين فريق العمل المسئول عن تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع

ج. الأتصال الفعال بين أعضاء الفريق يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح التطبيق

د. تحليل النظام الحالي من حيث عملياته ومخرجاته ومشاكله والتكنولوجيا المستخدمة

**ثالثاً : الإطار المفاهيمي لدعم القدرة التنافسية :**

**مقدمة :**

القدرة التنافسية شقين أساسيين: أما الأول فهو قدرة التمييز على المنافسين في الجودة أو السعر أو التسليم أو الخدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الإبتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الشق الثاني فهو القدرة على منافزة مؤشر للعملاء تهئ وتزيد بضائعهم وتحقق ولاءهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول. إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المشروع ويتبسط شديد فإن المشروع قليل الربحية هو مشروع ليس تنافسياً، وحسب النموذج النظري للمنافسة الكاملة فإن المشروع لا يكون تنافسياً عندما تكون تكلفة إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق قيمة الموارد التي يستعملها المشروع يشاء تخصيصها أو ثروته تتضاءل أو تتبدد .

### 1: مفهوم القدرة التنافسية :

القدرة التنافسية شقين أساسيين: أما الأول فهو قدرة التمييز على المنافسين في الجودة أو السعر أو التسليم أو الخدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الإبتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الشق الثاني فهو القدرة على منافزة مؤشر للعملاء تهئ وتزيد بضائعهم وتحقق ولاءهم، ولا شك أن النجاح في الشق متوقف على النجاح في الشق الأول ( أحمد سيد ، 2003 م ، ص 15).

### 2. تعريف القدرة التنافسية :

وتعرف القدرة التنافسية علي إنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) ويعد تلبية حاجات الطب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً ( عطية صلاح ، 2007 م ، ص 13) .

كذلك عرفت وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا 1991م القدرة التنافسية للمشروع على أنها (القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي الوقت الملائم إنها تعني القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى) ( عبد المجيد عبد المطلب ، 2010 م ، ص 97) .

من خلال عرض تعاريف القدرة التنافسية يستطيع الباحث أن يعرف القدرة التنافسية بانها مجموعة من الموارد والإصول والمهارات يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها ومزجها وتسويقها وتوجيهها وإستثمارها بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل والمستهلك .

### 3. أهمية القدرة التنافسية :

تمكن أهمية التنافسية في تعظيم الإستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي، والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الإستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحاب السوق العالمي . كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد وإستخدامها وتشجيع الإبداع والإبتكار بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الإقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الإهتمام يتجه نحو الميزة

(القدرة) التنافسية كنموذج إسترشادي للتنمية، وإتخذت المقدره العديد من المعاني منها (المزايا الإستراتيجية، والحد التنافسي، والمزايا التنافسية وغيرها) ( عليا محمد ، 2003م ، ص 60) .

#### 4. خصائص القدرة التنافسية :

أ.خاصية القيمة: يرى أحد الباحثين بأن الموارد/ القدرة تكون قيمة عندما تساهم في وفاء أو إنجاز حاجات العميل في حدود السعر الذي يستطيع دفعه . ويتحدد هذا السعر في أي وقت بالفضليات العميل والبدائل المتاحة إي المنتجات البديلة وأيضا عرض المنتجات المكملة أو المرتبطة وتمثل تلك المحددات بالقوى الهيكلية التي تتغير عبر الزمن كما تتطور أفضليات المستهلك والعروض التنافسية لذلك يجب على المنظمات إستمرار إعادة تقييم جاذبية الصناعات التي تتنافس فيها مواردها الحاجات الحالية والمستهدفة .

ب.خاصية الندرة: يقصد بالندرة أن يكون المورد ذات عرض محدود فإذا كان المورد متاحا بكثرة فإن أي منافس يستطيع حيازته ومن ثم نسخ أو نقل الميزة التنافسية للمنظمة لذلك الموارد التي تدر ميزة فريدة يجب أن تكون غير عامة، ويتطلب تحليل الموارد التقييم الجوهري لها بما إذا كانت غير عادية إذا ما قورنت بموارد المنافسين، لكي يكون المورد مصدرا لميزة تنافسية متواصلة يجب أن تدوم أو تستمر الندرة عبر الزمن.

ج.خاصية قابلية التقليد: يقص بقابلية القيد مدى مقدره المنافس على تقليد أو القدرات المحققة للميزة التنافسية للمنظمة ( امير محمد ، 2008م ، ص 12) .

يرى الباحث إن هذه الخصائص مجتمعة تؤثر على سلوك المستهلك في قبول أو الرفض للسلع والخدمات .

#### المحور الرابع : الدراسة الميدانية :

##### 1.نبذه عن مجتمع وعينة الدراسة :

عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية من الموظفين بشركة جياذ للسيارات المحدودة وشركة جياذ للشاحنات المحدودة وشركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية وقد تم توزيع عدد (150) استبانة بواقع (50) استبانة لكل شركة ، وتعتبر هذه النسبة كبيرة نسبياً من الناحية الأحصائية بما يؤدي إلي القبول بنتائج الدراسة وتعميمها علي مجتمع الدراسة ، وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث علي تنويع أفراد عينة الدراسة ( المبحوثين ) وإن هذا التنوع في خصائص المبحوثين له علاقة بأرائهم حول تكامل نظامي محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط الموارد في تخفيض التكاليف لدعم القدرة التنافسية .

2. تحليل البيانات واختبار الفرضية :

تحليل بيانات الاستبانة:

فرضية الدراسة: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط الموارد ودعم القدرة التنافسية بمجموعة جياذ الصناعية "

الجدول 1

الاحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية:

الترتيب	درجة الموافقة	الاهمية النسبية	المنوال	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	ت
1	عالية جداً	88.4%	5	4.42	0.97	التكامل بين النظامين يوفر معلومات دقيقة ترفع من قدرات الشركة التنافسية	1
2	عالية جداً	87.6%	5	4.38	0.87	التكامل بين النظامين يوفر قاعدة معلومات الكترونية تخدم كل أنشطة الشركة	2
4	عالية جداً	85.8%	5	4.29	0.98	للشركة اهتمام بنظام الحسابات وحصر التكاليف من أجل كسبها ميزة تنافسية	3
12	عالية جداً	82.6%	5	4.13	1.19	بالتكامل بين النظامين يمكن الشركة من تقديم منتجات تلبي احتياجات المستهلكين	4

5	التكامل بين النظامين يوفر الدقة في قياس التكلفة يؤدي الي رفع القدرة التنافسية للشركة	1.17	4.12	5	82.4%	عالية جداً	13
6	التكامل بين النظامين يمكن الشركة من زيادة خصائص إستخدامات المنتج	1.16	4.14	5	82.8%	عالية جداً	11
7	التكامل بين محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط الموارد يمكن تحقيق إقل تكلفة مقارنة بالشركات المنافسة	0.98	4.25	5	85%	عالية جداً	6
8	التكامل بين النظامين يمكن الشركة من تخفيض اسعار المنتجات مقارنة باسعار المنافسين	1.20	4.15	5	83%	عالية جداً	10
9	التكامل بين النظامين يمكن الشركة من تقديم منتجات جديدة تواكب التطور	1.13	4.24	5	84.8%	عالية جداً	7
10	التكامل بين النظامين يدفع الشركة للإهتمام بالبحث والتطوير بصورة مستمرة	1.17	4.16	5	83.2%	عالية جداً	9
11	التكامل بين محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط الموارد يمكن الشركة من	1.24	4.11	5	82.2%	عالية جداً	14

						زيادة نسبة السيطرة علي اسواق المنتجات	
15	عالية جدا	%81.2	5	4.06	1.20	التكامل بين النظامين يمكن الشركة من سرعة تسليم المنتجات الي العملاء	1 2
3	عالية جدا	%86	5	4.30	1.00	التكامل بين النظامين يمكن الشركة بالتزام التسليم في الوقت المحدد	1 3
5	عالية جدا	%85.2	5	4.26	1.06	التكامل بين النظامين يسهل عملية دراسة ردود افعال العملاء تجاة منتجات الشركة	1 4
8	عالية جدا	%83.8	5	4.19	1.10	التكامل بين النظامين يسهل عملية تطبيق إستراتيجية تنافسية في سوق الاعمال	1 5

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2019م

من خلال الجدول 1 يلاحظ الباحث أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية الثانية التي ينص على " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط الموارد ودعم القدرة التنافسية بمجموعة جياذ الصناعية " فان الاوساط الحسابي له تقع في المدى ما بين (4.06 - 4.42) والمنوال (5) والانحراف المعياري يقع في المدى ما بين (0.87 - 1.24) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي موافق وموافق بشدة .

الجدول 2

اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية:

م	العبارة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	التكامل بين النظامين يوفر معلومات دقيقة ترفع من قدرات الشركة التنافسية	411.89	2	.000	4.00	القبول
2	التكامل بين النظامين يوفر قاعدة معلومات الكترونية تخدم كل أنشطة الشركة	428.79	2	.000	4.05	القبول
3	للشركة اهتمام بنظام الحسابات وحصر التكاليف من أجل كسبها ميزة تنافسية	475.26	1	.000	4.11	القبول
4	بالتكامل بين النظامين يمكن الشركة من تقديم منتجات تلبي احتياجات المستهلكين	451.26	2	.000	4.08	القبول
5	التكامل بين النظامين يوفر الدقة في قياس التكلفة يؤدي الي رفع القدرة التنافسية للشركة	467.51	1	.000	5.01	القبول
6	التكامل بين النظامين يمكن الشركة من زيادة خصائص إستخدامات المنتج	383.48	1	.000	4.77	القبول
7	التكامل بين محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط الموارد يمكن تحقيق إقل تكلفة مقارنة بالشركات المنافسة	492.31	2	.000	5.22	القبول

القبول	4.36	.000	2	353.27	التكامل بين النظامين يمكن الشركة من تخفيض اسعار المنتجات مقارنة باسعار المنافسين	8
القبول	4.61	.000	1	416.09	التكامل بين النظامين يمكن الشركة من تقديم منتجات جديدة تواكب التطور	9
القبول	4.87	.000	2	408.55	التكامل بين النظامين يدفع الشركة للاهتمام بالبحث والتطوير بصورة مستمرة	10
القبول	4.00	.000	2	393.43	التكامل بين محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط الموارد يمكن الشركة من زيادة نسبة السيطرة علي اسواق المنتجات	11
القبول	5.16	.000	2	457.41	التكامل بين النظامين يمكن الشركة من سرعة تسليم المنتجات الي العملاء	12
القبول	4.64	.000	1	413.58	التكامل بين النظامين يمكن الشركة بالتزام التسليم في الوقت المحدد	13
القبول	4.34	.000	2	446.65	التكامل بين النظامين يسهل عملية دراسة ردود افعال العملاء تجاة منتجات الشركة	14
القبول	4.51	.000	2	434.08	التكامل بين النظامين يسهل عملية تطبيق إستراتيجية تنافسية في سوق الاعمال	15

المصدر: إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، 2019م

لاختبار صحة الفرضية التي تنص على: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط الموارد ودعم القدرة التنافسية بمجموعة جياذ الصناعية " تم استخدام اختبار مربع كاي لعبارات الالفرضية وجاءت قيم مربع كاي المحسوبة (411.89 - 428.79 - 475.26 - 451.26 - 467.51 - 383.48 - 492.31 - 353.27 - 416.09 - 408.55 - 393.43 - 457.41 - 413.58 - 446.65 - 434.08) وبدرجة حرية (1-2) والقيمة الجدولية تقع في المدى مابين (4.00 - 5.22) وبمستوى دلالة Sig لجميع العبارات (0.000). وعند مقارنة مستوى الدلالة sig بمستوى المعنوية المسموح به (0.05) نجد أن مستوى الدلالة sig تقل عن مستوى المعنوية مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات.

**الخاتمة :**

**تتمثل الخاتمة في الإتي :**

**أولاً: النتائج :**

- 1.يعتمد نظام محاسبة إستهلاك الموارد علي التكامل مع نظام تخطيط الموارد في المنشأة لحل وتجاوز مشكلة الصعوبات والتعقيد في إدارة وتخفيض التكاليف بمجموعة جياذ الصناعية .
- 2.هنالك سرعة ودقة في الوصول إلي المعلومات بعد تكامل نظام محاسبة إستهلاك الموارد وتخطيط الموارد داخل مجموعة جياذ الصناعية .
- 3.إستخدام إنظمة التكاليف الحديثة بالشركة قاد إلي إتخاذ قرارات رشيدة ساعدت في القدرة علي المنافسة بالشركات المماثلة .
- 4.يعمل التكامل بين النظامين علي تحديد وبناء مجتمعات الموارد لتوفير مقاييس فعالة للرقابة ورصد التكاليف العمليات وعند عدم كفاية هذه العلاقات يتم إضافة محركات الأنشطة لتدفقات الموارد للحصول علي تحليلات أعمق ومعلومات أكثر دقة .
- 5.ساعد التكامل بين النظامين بمجموعة جياذ الصناعية علي تحقيق دقة أكبر في تخصيص التكلفة ، وفصل تكاليف الموارد العاطلة وعدم تحميل تكلفتها علي المنتجات ، كما يقدم معلومات عن تخطيط الموارد وإدارة الطاقة العاطلة / الفائضة والفصل بين الموارد بالقدر المتاح والموارد بالقدر المستخدم .
- 6.ساعد التكامل بين النظامين في مجموعة جياذ الصناعية علي تخفيض التكاليف من خلال التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتجات .

7. ارتبط ظهور وتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف باذدياد حدة المنافسة بين الشركات التي تعمل في مجال معين وكذلك لحوجة تلك الشركات إلي إستراتيجية تنافسية في سوق المنتجات .

**ثانياً : التوصيات :**

1. الإهتمام بتطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية بسبب عجز أساليب محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية التقليدية في مؤاكمة متطلبات البيئة الحديثة من المعلومات .

2. قبل تطبيق نظم تخطيط الموارد من المهم إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتوافق في هيكله تطبيق نظم تخطيط الموارد .

3. ضرورة توفير البنيات التحتية اللازمة لضمان نجاح تطبيق نظام تخطيط الموارد .

4. ربط رقابة وتخفيض التكاليف برؤية المنشأة التنافسية بعيدة المدى .

5. ضرورة إختيار النظام الذي يتناسب مع الشركة في طبيعة نشاطها وتوفير الإدارة العليا دعمها المتواصل لمراحل تطبيق النظم الحديثة .

6. الإهتمام بتطبيق إستراتيجية تنافسية تتناسب مع موارد وإمكانيات الشركة ودراسة ردود إفعال المنافسين والعملاء تجاة قرارات المنشأة فيما يتعلق بمنتجاتها .

7. الإهتمام المستمر برغبات وإحتياجات العملاء حتي لا تفقد الشركة مكانها في سوق المنافسة الذي تعمل فيه .

**قائمة المصادر والمراجع :**

• **اولاً : المراجع باللغة العربية :**

• إبراهيم عوض السيد أحمد ، دور نظم تخطيط موارد المنظمات في رفع كفاءة الاداء المحاسبي المالي بالمملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة ، جامعة الزعيم الازهري ، غير منشورة ، 2016 م

• أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الواحد العشرون، (القاهرة: دار الكتب، 2003م) .

• تيسير فضل عبدالله، دور إدارة التكلفة في خفض ورقابة التكاليف الإنتاجية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، غير منشورة، 2008م).

• صديق آدم محمد أبكر، الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في تحكم وتخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، رسالة دكتوراه الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، غير منشورة، 2014م).

- عبدالحى مرعي، إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008م) .
- عبدالمجيد عبدالمطلب، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2010م) .
- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، ندوة وورشة عمل أساليب إدارة التكلفة لترشيد القرارات الإدارية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة من 10-14 يونيو 2007م) .
- عماد السيد قطب، التوافق والتكامل بين نظام إدارة التكلفة ونظام الإنتاج الإنسيابي، (القاهرة: جامعة الأزهر، المجلة العلمية لقطاع الكليات، العدد الرابع، 2009م) .
- فتحي رزق السوفيري، وفهد بن سليمان النافع، وتطوير عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة وفق الأنشطة المؤجة بالوقت ومحاسبة إستهلاك الموارد، (القاهرة: جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد رقم خمسون، العدد الثاني، 2013م) .
- محمد السيد محمد الصغير، إطار مقترح للتكامل بين مدخل تكلفة المواصفات ومحاسبة إستهلاك الموارد لأغراض دعم القدرة التنافسية، (القاهرة: جامعة سوهاج، كلية التجارة، العدد الأول، 2011م) .
- مختار إسماعيل أبو شعيشع، عبدالعزيز محمد أيوب، دراسة تحليلية للمحاسبة عن إستهلاك الموارد كمدخل لتطوير نظم إدارة التكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة، (القاهرة: جامعة بور سعيد، كلية التجارة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، 2013م) .
- مختار إسماعيل أبو شعيشع، وعبدالعزيز أيوب زيدان، دراسة تحليلية للمحاسبة عن إستهلاك الموارد كمدخل لتطوير نظم إدارة التكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة، (القاهرة: جامعة بورسعيد، كلية التجارة، مجلة البحوث الآلية والتجارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، 2013م) .
- مكي صالح السمانى محمد، محاسبة إستهلاك الموارد ودورها في إدارة التكلفة في القطاع المصرفي السوداني، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، غير منشورة، 2016م) .
- وليد أحمد محمد علي، المحاسبة عن إستهلاك الموارد للجيل القادم لنظم إدارة التكلفة، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، عدد خاص، الجزء الثاني، 2014م) .

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية :

- \*A.M. Cordes, et al controversies on Integrated Accounting system, Annals universities apulensis series oecomunica VOL12. N,1 (2010)
- \*Eiien F. Monk, Bert, wangner: concepts in Enterprise Resource planning Boston course technology cengage learning,( 2009)
- \*Kavanagh, S, Application sevice providers (ASPS): can ASPS Bring ERP to the masses (covernment finance Review VOL.17 (2001) .
- \* Nah,F ,F.Islam,Z. and Tan,M. Empirical Assessment of factors influencing success of Enterprise Resource planning implementations journal of Database management, (2007)
- \*Reix, Robert, systemen Dinformation et management des Organizations edition, Vuibert, Paris,( 2002)