



Cost reduction in light of digital transformation and its impact on competitive advantage an applied research study

**Lect. Dr. Mohannad
Mohammed Duhan**

University of Baghdad / College
of Science

mohannad.m@coe.uobaghdad.edu.iq

Aqeel dakhil Naeem

The Federal Board of
Supreme Audit

Aqeel7168@gmail.com

**Prof. Dr. Thayer Sabry Mahmoud
Al-Ghaban**

University of Baghdad / Higher Institute
of Accounting and Financial Studies

thair.s@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Abstract:-

This research aims to demonstrate the role of digital transformation in reducing costs and its impact on enhancing the competitive advantage of the hotel sector, in light of the rising operational costs and the weak utilization of modern digital technologies faced by this sector. The rapid technological development has forced hotels to adopt digital transformation tools, which contribute to improving financial and operational performance, supporting the administrative decision-making process, and increasing operational efficiency, all of which positively reflect on achieving competitive advantage. The Mansour Melia Medina Hotel was chosen for the applied study to measure the impact of digital transformation on cost reduction. To achieve the research objectives, the deductive approach was relied upon thru the review and analysis of relevant theoretical literature, alongside the use of the descriptive-analytical method. This involved collecting primary data thru interviews with hotel management and staff to evaluate the existing cost system. The research concluded that the implementation of resource planning systems supported by digital transformation led to a significant reduction in the overall service costs. Costs decreased markedly, allowing management to make more flexible and competitive pricing decisions, thereby enhancing the hotel's competitive advantage.

Keywords: - (Digital transformation, cost reduction, competitive advantage)

تخفيض التكاليف في ظل التحول الرقمي وانعكاسه على الميزة التنافسية بحث تطبيقي

أ. د. د. ثائر صبري محمود الغبان

جامعة بغداد / المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

عقيل داخل نعيم

ديوان الرقابة المالية الاتحادي

م. د. د. مهدي محمد دوحان

جامعة بغداد / كلية العلوم

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى بيان دور التحول الرقمي في تخفيض التكاليف وانعكاسه على تعزيز الميزة التنافسية للقطاع الفندقي، في ظل ما يواجهه هذا القطاع من ارتفاع في التكاليف التشغيلية وضعف الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة حيث فرض التطور التكنولوجي المتسارع على الفنادق تبنى أدوات التحول الرقمي بما يساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي، ودعم عملية اتخاذ القرار الإداري، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الميزة التنافسية. وقد تم اختيار فندق المنصور ميليا ميدانا للدراسة التطبيقية لقياس أثر التحول الرقمي في تخفيض التكاليف، ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية ذات الصلة، إلى جانب استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عبر جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات مع القيادات الإدارية والعاملين في الفندق بهدف تقييم نظام التكاليف المعمول به، وتوصل البحث إلى أن تطبيق أنظمة تخطيط الموارد المدعومة بالتحول الرقمي أدى إلى تخفيض ملموس في التكاليف الإجمالية للخدمات، حيث انخفضت التكاليف بشكل ملحوظ، مما أتاح للإدارة اتخاذ قرارات تسعير أكثر مرونة وتنافسية، وأسهم في تعزيز الميزة التنافسية للفندق.

الكلمات المفتاحية: - (التحول الرقمي، تخفيض التكاليف، الميزة التنافسية)

المبحث الأول

منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث: يشهد قطاع الخدمات الفندقية تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي والتحول الرقمي، مما فرض على الفنادق تبني تقنيات حديثة لتحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية. وعلى الرغم من ذلك، لا يزال العديد من الفنادق يواجه تحديات تتعلق بارتفاع التكاليف التشغيلية وقلة الاستفادة المثلى من التقنيات الرقمية.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

١- ما مدى إسهام التحول الرقمي في تخفيض التكاليف التشغيلية؟

٢- هل ان التحول الرقمي ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية في فندق المنصور ميلا؟

٢-١ أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من عدة نقاط وكما يأتي:

١- يوفر نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها إدارة فندق المنصور ميلا في تحسين الأداء المالي والتشغيلي.

٢- يوضح أهمية تطبيق التقنيات الرقمية في دعم اتخاذ القرار الإداري وتعزيز الكفاءة التشغيلي للفندق

٣- يبرز دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا الزبائن في فندق المنصور ميلا، بما يحقق ميزة تنافسية

٣-١ أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

١- تسليط الضوء على توضيح مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في القطاع الفندقي.

٢- التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي في القطاع الفندقي.

٣- بيان انعكاس تخفيض التكاليف في ظل التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية.

١-٤ فرضية البحث: ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية:

يؤدي تطبيق التحول الرقمي في فندق المنصور ميلا الى تخفيض التكاليف التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية.

١-٥ حدود البحث :

الحدود الزمانية: البيانات المالية للسنة المنتهية ٢٠٢٣، لكونها متوفرة وملائمتها للجانب التطبيقي.

الحدود المكانية: فندق المنصور ميلا ، وذلك لإمكانية تطبيق إحدى أدوات التحول الرقمي فضلاً عن توفر المعلومات التي تساعد في توضيح فكرة تطبيق البحث..

١-٦ منهج البحث: من أجل تحقيق الغرض البحثي تم اعتماد الآتي:

أ- المنهج الاستنباطي في القيام بمسح للدراسات التي عرضت متغيرات البحث لهدف استخلاص الافكار وتجميع الاسس النظرية المطروحة في الكتب والدوريات والمؤتمرات، والابحاث الاجنبية والعربية ذات العلاقة.

ب- المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة البحث، وذلك من خلال جمع البيانات الأولية باستخدام بيانات الفندق والمقابلات مع القيادات الإدارية والعاملين في فندق المنصور ميلا.

المبحث الثاني

مدخل نظري للتحول الرقمي والميزة التنافسية

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولاً جوهرياً متسارعة فرضتها الثورة الرقمية، إذ أصبح التحول الرقمي خياراً استراتيجياً لا غنى عنه للوحدات الساعية إلى الاستمرار والنمو في بيئة تتسم بشدة المنافسة وتعاضم مشكلة ارتفاع التكاليف. وقد أدى هذا التحول إلى إعادة هيكلة العمليات التشغيلية والإدارية والمالية ، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والسرعة في تقديم الخدمات وترشيد استخدام الموارد، ويعد تخفيض التكاليف أحد أبرز الأهداف التي تسعى الوحدات إلى تحقيقها

من خلال تبني التحول الرقمي، ولا سيما من خلال تطبيق أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، لما يوفره هذا النظام من تكامل في البيانات، وتقليل الازدواجية في العمليات ودعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب. كما ينعكس هذا التخفيض بصورة مباشرة على تعزيز الميزة التنافسية للوحدات، من خلال قدرتها على تقديم خدمات ذات قيمة أعلى وبكلفة أقل مقارنة بالمنافسين. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع الخدمات، ولا سيما في القطاع الفندقية ذات الطابع المصرفي والإداري المعقد مثل فندق المنصور ميليا، تبرز أهمية دراسة دور التحول الرقمي القائم على نظام تخطيط الموارد في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف، وما لذلك من أثر في تعزيز الميزة التنافسية وتحسين القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق والزبائن .

٢-١-١: **تخفيض التكاليف:** تسعى الوحدات الاقتصادية الى تحقيق احد أهدافها الرئيسية وهو تخفيض التكاليف ، اذ برزت الحاجة الى تخفيض التكاليف من اجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض الأسعار ، فقد عرف تخفيض التكاليف بعدة تعاريف ومنها ما عرفه (الكواز، ٢٠٢٢، ص ٤) عملية الوصول بالتكاليف الفعلية للمنتج الى المستوى المستهدف من خلال التخطيط الجيد لعملياتها الإنتاجية وتحسينها بشكل امتصاص جميع نواحي الهدر والضياع من غير ان يؤدي ذلك الى تقليل من قيمة وجودة المنتج ، كما عرف بانه انخفاض فعلي في الأرقام الاجمالية للتكاليف المنفقة من خلال التخلص من الأنشطة غير الضرورية والحد من مجالات الضياع والهدر . (عيناء، ٢٠٢٥، ص ٦٩).

ويرى الباحث ان تخفيض التكاليف ما هو الا استراتيجية تسعى الى تقليل التكاليف باستعمال احد أنظمة التحول الرقمي من دون التأثير على جودة تقديمات الخدمات في القطاع الفندقي.

٢-١-٢: **مميزات تخفيض التكاليف :** (SUTAR,2022,P15) هناك العديد من المميزات ومنها الاتي:

- ١- يساعد تخفيض التكاليف في تقديم السلع والخدمات للزبائن بأسعار مخفضة.
- ٢- ان تخفيض التكاليف يزيد من الأرباح للمساهمين.
- ٣- تقليل التكاليف يساهم في زيادة الفائض المالي، مما يساعد بدوره في تطوير بيئة العمل وزيادة المكافآت للموظفين بما يتماشى مع طموحاتهم . مما يحسن ذلك العلاقة بين الإدارة والموظفين ويعكس على كفاءة وجودة أدائهم.
- ٤- إلتخفيض التكاليف يساعد في القضاء على الهدر من خلال استغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة.
- ٢-٢-١: **التحول الرقمي :** ويشير **التحول الرقمي** إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الأعمال، مما يساهم في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب عمل الوحدات وتحسين آليات تقديم القيمة للزبائن. ويشمل هذا التحول الاستفادة من تقنيات متعددة، مثل تطبيقات الهواتف الذكية والحوسبة السحابية والنكاء الاصطناعي، مما يعزز من قدرة الوحدات على التكيف والابتكار، ويوفر فوائد ملموسة للزبائن والمجتمع ككل اذ أصبحت التقنيات الرقمية تستخدم في جميع التخصصات وفي جميع أنواع الوحدات الاقتصادية. (Kitsios et al,2021, p: 204): (Rijswijk, 2021, p: 85).

٢-٢-٢: **اهداف التحول الرقمي:** ان التحول الرقمي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعزز كفاءة وأداء الوحدات الاقتصادية، ومنها: (الامين، ٢٠٢١، ص ٥٥)

أ- تعزيز الاعتماد على التقنيات التكنولوجية وتحفيز ودفع الوحدات الاقتصادية لاستعمال التقنيات الرقمية في كافة أنشطتها التشغيلية.

ب- تعزيز كفاءة وفعالية الأداء بالإضافة الى تحسين جودة الخدمات وزيادة سرعة تقديمها من خلال الاعتماد على أتمتة العمليات وربط البيانات بين الإدارات.

ج- تخفيض التكاليف والذي ينعكس إيجابياً على أسعار المنتجات مما يزيد القدرة على التنافسية.

د- تبسيط الإجراءات والعمليات مما يؤدي الى تقليل التعقيد والوقت اللازم لانجاز المهام.

هـ- توفير معلومات موثوقة تساعد الإدارة في عملية اتخاذ قرارات مدروسة واستراتيجية.

٢-٣: خصائص التحول الرقمي: للتحول الرقمي عدة خصائص وكالاتي: (الثمالي، احمد، ٢٠٢٣، ٦٠)

- أ- ان التحول الرقمي يسهل ويبسط العمل اذ يقوم بأتمتة المهام الروتينية لتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين الوصول الى المعلومات، تحسين الاتصال الداخلي وزيادة سرعة التواصل بين الأقسام داخل الوحدة.
- ب- انشاء وتحديد خط سير عمل آلي وتنقل من خطوة لأخرى دون تدخل بشري، او إتاحة الخدمة عبر الانترنت، ويمكن ايضاً إضافة الردود الآلية باستعمال الذكاء الاصطناعي.
- ج- ان الانتقال من العمل التقليدي الى الرقمي يساعد في تحسين الأداء مما يؤدي لتحسين الجودة.
- د- يعمل على تخفيض التكاليف على المدى الطويل، من خلال الاستغناء عن اعمال يدوية كثيرة وتقليل عدد الموظفين في بعض الوظائف التي لا تضيف قيمة، وتقليل تكاليف الطباعة والورق والارشفة، وإدارة طلبات الشراء مما يؤدي الى تقليل المخزون.
- هـ- تحليل البيانات الضخمة عن الزبائن مما يسمح بتحديد الفرص لتطوير منتجات ويساعد على الابتكار.
- ## ٢-٤: أثر التحول الرقمي في محاسبة التكاليف: ان التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على عمل محاسبة التكاليف ويمكن بيان الأثر من خلال عدة نقاط وكما يأتي: (الصبيحي، ٢٠٢٣، ص ٤٥).
- أ- أتمته العمليات المحاسبية: يساهم التحول الرقمي في تسهيل تحويل العديد من العمليات المحاسبية التقليدية إلى أنظمة مؤتمتة، مما يقلل من الحاجة إلى الأنشطة اليدوية والمتكررة، مما يمكن المحاسبين من منح اهتمام أكبر للمهام الأكثر تعقيداً والتي تكون ذات قيمة مضافة أعلى.
- ب- يساهم التحول الرقمي في إتاحة كميات هائلة من البيانات المالية، مما يتيح للمحاسبين والمديرين الماليين الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتحليل هذه البيانات واستخلاص رؤى استراتيجية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.
- ج- التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين تقارير المحاسبة من خلال رقميتها وإتاحتها عبر منصات سحابية. وهذا يوفر للمديرين الماليين والمحاسبين إمكانية الوصول إلى التقارير بسهولة في أي وقت ومن أي مكان، مما يعزز ويدعم عملية اتخاذ القرارات.
- د- يتطلب التحول الرقمي التركيز بشكل كبير على أمان البيانات وحمايتها من التهديدات الإلكترونية. لذا، يصبح من الضروري على المحاسبين اتخاذ تدابير أمان إضافية مع الحرص على الامتثال للتشريعات والقوانين المتعلقة بحماية البيانات.
- هـ- التعاون ومشاركة المعلومات بين المحاسبين وباقي افراد الفريق عبر أنظمة وتطبيقات رقمية .
- ويرى الباحث إن التحول الرقمي يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز دور المحاسبين من خلال تحسين كفاءة عملياتهم ودعم اتخاذ قرارات ذات طابع أكثر استراتيجية. ومن الضروري أن يواكب المحاسبون هذه التحولات عبر تطوير مهاراتهم التقنية والاستفادة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا الرقمية في مجال المحاسبة. كما يظهر أن نظم التكاليف لم تعد مجرد أدوات لحساب تكلفة المنتجات، بل أصبحت جزءاً حيوياً واستراتيجياً في دعم عمليات اتخاذ القرار داخل الوحدات الاقتصادية الحديثة.
- ولقد أظهرت بيئة التحول الرقمي إمكانيات كبيرة لإعادة صياغة النظم من خلال تحسين قدرتها على جمع وتحليل البيانات بشكل فوري، وتقليل الهدر، وتحقيق التكامل بين مختلف أقسام الوحدة. علاوة على ذلك، ويساهم تطبيق التقنيات الرقمية مثل أنظمة تخطيط موارد (ERP)، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، في رفع كفاءة نظم التكاليف من حيث الدقة، والسرعة، والشفافية. كما وفرت إمكانيات تصميم تقارير شاملة ومرنة تدعم الإدارة في تقييم أداء المؤسسة وضبط مواردها بكفاءة. وقد تم اعتماد نظام تخطيط الموارد ERP كجزء من التحول الرقمي في تطبيق متغيرات البحث وكما يلي .

٢-٥: نظام تخطيط الموارد (ERP): ان نظام تخطيط الموارد يعمل على تكامل العمليات الرئيسة في الوحدة الاقتصادية أي

يعمل على دمج مختلف العمليات بنظام واحد مثل (الدائنون، وامر الادخال، والمشتريات . والأجور، عمليات التصنيع، الموارد البشرية) بخلاف ما موجود في النظم القليلة لقاعدة البيانات التي يكون فيها نظام حاسوبي واحد لكل قسم من الوحدة ، يعمل على

تنفيذ العمليات بشكل منفرد عن اقسام الوحدة الأخرى . (السيلاوي و الغبان، ٢٠٢٤، ص ١٤٤) وقد عرف نظام تخطيط الموارد بعدة تعريفات ومنها:

التعريف	المصدر
هي برمجيات تستعمل لمشاركة المعلومات وتوصيلها وإدارة عمليات الأعمال على مستوى الشركة من خلال قاعدة بيانات مركزية فريدة. ومن خلال تحسين موارد سلسلة التوريد، يُعطي نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ميزة تنافسية	(Sislian & Jaegler, 2021, p. 2)
عبارة عن نظام متعدد الوظائف على مستوى الوحدة الاقتصادية، يعمل من خلال مجموعة من الوحدات النمطية المتكاملة التي تدعم سير الاعمال القياسية للوحدة، اذ يحتوي نظام (ERP) على وظائف قياسية يمكن تطبيقها في أنواع مختلفة من الصناعات.	(ثابت، ٢٠٢٥، ص ٤٣)
أنه نظام يُسهّل التعامل مع بيانات الأعمال، ويُراقب الامتثال، ويُحظّل المؤسسة مسؤوليّة أعمالها. علاوةً على ذلك، يدمج هذا النظام أيضًا ميزات برمجية متعددة لضمان سلاسة العمليات اليومية، مما يُسهّل اتخاذ القرارات. يُعدّ نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) برنامجًا متكاملًا يُؤتمت عمليات الطلبات، لا سيما في مجالات الإنتاج والتوزيع.	(Al Musadieq & oth, 2025, p. 50)

ومما تقدم يمكن تعريف نظام تخطيط الموارد بأنه نظام معلوماتي متكامل يعمل على دمج جميع عمليات الشركة المالية وغير مالية في نظام واحد وقاعدة بيانات مركزية واحدة مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار والتكيف مع التغيرات وتحسين الكفاءة التشغيلية للوحدة الاقتصادية .

٢-٢-٦: خصائص نظام تخطيط الموارد : (ثابت، ٢٠٢٥، ص ٤١)

- ١- التكامل التام : يعمل هذا النظام على دمج جميع أنشطة الوحدة لتعمل بشكل مترابط؟
- ٢- قاعدة بيانات موحدة : يعمل هذا النظام على تخزين جميع المعلومات في قاعدة بيانات مركزية اذ يمكن لجميع اقسام الوحدة الوصول الى المعلومات المخزنة بسهولة .
- ٣- التحديث الفوري للمعلومات : أي ان أي تغيير يمكن ان يحصل في احد الأقسام سيظهر فوراً للاقسام الأخرى ، مما يعمل على تحسين دقة وسرعة اتخاذ القرار .
- ٤- مرونة التخصص : يمكن تكييف النظام بحسب احتياج الوحدة ، مما يسهل عملية إضافة اقسام او إزالتها في النظام.
- ٢-٢-٧ : أهمية نظام تخطيط الموارد : (قاسم و الغبان، ٢٠٢٢، ص ٢٠٢)
- أ- يساعد تطبيق نظام تخطيط الموارد على تخفيض التكاليف من خلال تقليل الوظائف الروتينية وتخفيض القوى العاملة داخل الوحدة الاقتصادية.
- ب- يعمل نظام تخطيط موارد الوحدة الاقتصادية على تحسين أداء الإدارة من خلال تعزيز التواصل مع زبائن الوحدة من خلال التواصل الدائم وتقديم العروض بواسطة خوارزميات النظام.
- ج- ان استخدام النظام يؤدي الى لمس نتائج مباشرة مثل تعزيز العمليات التنظيمية في الوحدة مثل تبسيط الإجراءات الداخلية، ومراقبة العمليات ذات الأهمية الكبيرة مثل الشراء والبيع، المحاسبة ، التسويق... الخ
- د- يساعد النظام في تحسين الإنتاجية، والاستجابة الى رغبات الزبائن إذ تندمج العمليات ضمن تطبيق واحد يساهم في رفع مستوى الكفاءة داخل الوحدة الاقتصادية.
- هـ- يعمل النظام على الجهد والوقت من خلال توافر البيانات وتقليل عملية ادخال البيانات بواسطة حذف المكررة منها ويساعد ايضاً على توجيه الجهد الى تحليل البيانات أكثر من إدخالها.
- ٢-٢-٨: مراحل تطبيق (ERP): يمكن تقسيم تطبيق نظام تخطيط موارد الى عدة مراحل والتي ينبغي اتباعها لتسهيل عملية تطبيق النظام وهي : (السيلاوي و الغبان، ٢٠٢٤، ص ١٤٥)
- أولاً: مرحلة الاعداد : وتتكون من عملية التخطيط الشاملة، وتحديد الاشخاص الذين يتولون الأدوار القيادية، وتحديد الاهداف ، وتحديد خطة المشروع الواجب اتباعها، وتحديد الميزانية .

ثانياً: **مرحلة تحليل العملية التجارية الحالية** : وتشمل عملية تحليل وفهم سير العمل والعمليات الداخلية والخارجية، ومن ثم جمع المعلومات من أجل اختيار النظام مما يمنح لفريق المشروع نظرة واسعة لرسم خريطة التصميم للعملية الجديدة.

ثالثاً: **مرحلة الإدراك**: وتركز على تطوير الأساس التكنولوجي من خلال اختبار كل عملية تم تصميمها.

رابعاً: **مرحلة الأعداد النهائي**: في هذه المرحلة يتم اختبار تكامل تصميم العملية بشكل شامل ، ويتم تعليم وتدريب الأشخاص المستخدمين للنظام لفهم كيفية تدفق البيانات عن طريق النظام ، وكيفية تشغيل النظام.

خامساً: **مرحلة التشغيل الفوري**: هذه المرحلة تؤكد على تحسين المستمر للنظام، وتحسين تدفق العمليات للاستفادة من الميزة التنافسية الجديدة.

٢-٣-١: مفهوم الميزة التنافسية :

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في سياقات مختلفة للإدارة الاستراتيجية الحديثة على المستويين المحلي والعالمي نتيجة للتطور السريع الذي يشهده العالم، والذي يتمثل بظاهرة العولمة. وتعد الميزة التنافسية هي أحد العناصر الرئيسة لنجاح الوحدات على المدى المتوسط والطويل (NGUYEN& at, 2021, p. 336)، وتتمتع الوحدات الاقتصادية بميزة تنافسية عندما تتمكن من خلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها من خلال تخفيض التكاليف أو زيادة في إيراداتها أو الحصول على ميزة تسمح بأن يكون أداء الوحدة أفضل من المنافسين (Fonseca, 2019, p. 26). وقد وقع كثير من الجدل والاختلاف بالرأي بين الباحثين في توفير تعريف دقيق لها ومن هذه التعريفات العديدة:

التعريف	المصدر
هي المدى الذي يمكن للوحدة الاقتصادية أن تخلق فيه مركزاً يمكنها الدفاع عنه من منافسيها	(Javid & Amini, 2023, p. 8999)
قدرة الوحدة الاقتصادية على التفوق في الأداء على منافسيها باستمرار على مدى فترة طويلة. وهذه الميزة ليست مجرد عابرة أو مؤقتة ولكنها تدوم رغم الضغوط التنافسية وتقلبات السوق	(Adama, Popoola, Okeke, & Akinoso, 2024, p. 1274)
هي المركز المتميز الذي يصل إليه كيان تجاري عندما يتمكن من تقديم نفس القيمة التي يقدمها منافسوه ولكن بتكلفة أقل أو يمكنه فرض أسعار أعلى من خلال توفير قيمة أكبر من خلال التمايز	(Shehadeh& at, 2024, p. 697)

ويرى الباحث ان الميزة التنافسية هي القدرات والخصائص والصفات التي تجعل الوحدة تحقق التفوق او الاسبقية على الوحدات المنافسة في السوق ، من خلال تقديم خدمات او منتجات ذات كفاءة وجودة اعلى من المنافسين وبتكاليف وأسعار مخفضة تلبي رغبات الزبائن.

٢-٣-٢: **اهداف الميزة التنافسية**: ان الميزة التنافسية تسعى الى ان تجعل الوحدة الاقتصادية تحقق العديد من النتائج التالية (Alfarra, 2019, p. 34)

- ١- قدرة الوحدة الاقتصادية على اقناع الزبائن بالمنتجات او الخدمات الفريدة والمتميزة والمختلفة عما تقدمه الوحدات المنافسة.
 - ٢- التوسع او الدخول في مجالات تنافسية جديدة ، مثل استهداف نوع جديد من الزبائن، او دخول سوق جديد، او تقديم أنواع جديدة من المنتجات او الخدمات.
 - ٣- تحقيق النجاح في الوصول الى حصة سوقية اكبر وافضل من منافسيها، مما سينعكس ايجاباً على زيادة العوائد المادية والارباح للوحدة.
 - ٤- تعد الميزة التنافسية هي معياراً مهماً لتحديد مدى نجاح الوحدة ، والوحدة الاقتصادية الناجحة تمتاز بخلق وابتكار منتجات او خدمات فريدة وجديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها.
 - ٥- وضع رؤية استراتيجية جديدة تسعى الوحدة الاقتصادية من خلالها لتحقيق أهدافها واستغلال الفرص الكبيرة بشكل فعال.
- ٢-٣-٣: **خصائص الميزة التنافسية**: ان الخصائص يجب ان تشتق في منظور شمولي صحيح، حيث تتمثل الخصائص بالاتي: (القرشي، ٢٠٢٠، ٦٣)
- أ- تشتق الميزة من احتياج ورغبة الزبون.

- ب- تعمل على تقديم المساهمة الفعالة في نجاح الوحدة الاقتصادية.
- ت- تحقيق الملائمة بين موارد الوحدة الاقتصادية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- ث- تساهم الميزة التنافسية على بناء قاعدة قوية للتحسينات المستقبلية.
- ج- يصعب على المنافسين تقليدها بشكل مستدام على المدى الطويل.
- ٢-٣-٤: **ابعاد الميزة التنافسية** : تمثل ابعاد الميزة التنافسية قدرات إدارة العمليات، والتي تعكس اهداف الوحدة الاقتصادية طويلة المدى، من خلال تحويل احتياجات السوق إلى مؤشرات تشغيلية، من اجل تعزيز ضمان المركز التنافسي الذي يمنح منتجاتها التميز عن المنتجات المنافسة، بهدف خدمة الزبائن وزيادة ربحية الوحدة (Radomska & et, 2021, p. 508) ، وهذه الابعاد التنافسية هي:
- أولاً : الكلفة**: يعد تخفيض كلفة المنتج النهائي احد الاهداف الرئيسة التي تسعى إليها معظم الوحدات الاقتصادية، نظراً لأنها تعكس سعر المنتج النهائي، وخاصةً في السوق التنافسية من اجل الحصول على ميزة تنافسية، اذ يجب على الوحدة تحديد كلفة المواد الأولية والعمل من أجل تصميم نظام الإنتاج الذي يساهم في تقليل كلفة الوحدة الواحدة، وبذلك، تستطيع الوحدة الاقتصادية تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تقليل إجمالي تكاليف عملياتها. (Massoudi & Ahmed, 2021,p:37)
- ثانياً : الجودة** : تعد الجودة من الابعاد الجوهرية للميزة التنافسية، وتمثل الهدف المحوري لكل وحدة اقتصادية اذ ان الجودة تمكنهم من تعزيز مركزها التنافسي ، اذ لم يعد السعر هو العامل المحرك الوحيد للزبون بل اصبح التركيز ينصب على الجودة والقيمة التي يحصل عليها (Tayibnapis & Sundari, 2020, p. 11) .
- ثالثاً: المرونة**: أصبحت المرونة سلاحاً فعالاً للمنافسة بين الوحدات الاقتصادية، لأنها تشمل قدرة الوحدة على تصنيع مجموعة من المنتجات المتنوعة، وإطلاق منتجات جديدة بشكل متواصل، فضلاً عن السرعة في تحسين وتطوير المنتجات الحالية، والاستجابة إلى رغبات احتياجات الزبائن، والعمل على اشراكهم في القرارات بهدف إضافة القيمة لهم بشكل مستمر ودائم. (Radomska & et, 2021,p:508)
- رابعاً: الوقت** : أصبحت الوحدة الاقتصادية تعتمد بشكل كبير على عامل الوقت كقاعدة أساسية لبناء ميزة تنافسية. ومع التغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق، بات من الضروري الاستجابة السريعة لهذه التحولات، ويتم ذلك من خلال تقليص المدة الزمنية اللازمة والتسريع في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها للزبائن في أقصر وقت ممكن. فالزبائن يتطلعون إلى استجابة فورية لطلباتهم وتقليل فترات الانتظار (Sitinjak, Fauzi, & Rini, 2020, p. 447).
- خامساً : الابتكار** : يعد الابتكار قدرة الوحدة الاقتصادية على تكوين شيء جديد، وابتكار عمليات ومنتجات جديدة ومميزة، والتكيف مع التغيرات المحتملة والرغبة في مواجهة التحديات التي تواجهها. (Arraniri & et, 2021, p. 238)
- سادساً: الاستدامة** : وأساس الاستدامة يكمن في وجود نظام مستدام يهدف إلى الصمود البقاء في بيئة تنافسية، وخلق قيمة مستدامة تمتد على المدى الطويل، وتعتمد الاستدامة على النجاح في تعزيز هذه الابعاد (Kalra & et, 2020, p. 2).
- ومما تقدم فان التحول الرقمي القائم على نظام تخطيط موارد للوحدة الاقتصادية (ERP) يرتبط بتخفيض التكاليف من خلال تحسين كفاءة العمليات فضلاً عن ترشيد استخدام الموارد ، مما ينعكس ايجاباً على تعزيز الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية من حيث تخفيض التكاليف وتحسين الجودة ، وتسريع تقديم الخدمات وهذا ما سيتم اثباته في المبحث الثالث .

المبحث الثالث:

الإجراءات التطبيقية لتخفيض التكاليف في ظل التحول الرقمي وانعكاسه على الميزة التنافسية

يهدف هذا المبحث إلى تحديد البيئة التنافسية التي يعمل بها فندق المنصور ميليا، وملاحظة القصور في نظام التكاليف الحالي، والذي يبرر الحاجة إلى نظام تخطيط الموارد (ERP) كأداة لا غنى عنها لتعزيز القدرة التنافسية

٣-١: نبذة عن فندق المنصور ميليا: تأسس فندق المنصور ميليا برأس مال قدره (٤٢) مليون دينار بموجب شهادة التأسيس الصادرة بتاريخ ٣٠/٩/١٩٨٩ بالرقم (م/س/ ٣٣٥٧) وتمت زيادة رأس مال الفندق بنسبة (٧٠٠٪) ليصبح (٣٣٦) مليون دينار وفق قرار الهيئة العامة المتخذ بتاريخ ١٢/٨/٢٠٠٤ وذلك بإصدار اسهم جديدة مقدارها (٢٩٤) مليون سهم قيمة السهم الواحد دينار وتمت زيادة رأس مال الفندق بنسبة (٢٠٠٪) ليصبح (١٠٠٨) مليون دينار وفق قرار الهيئة العامة المتخذ بتاريخ ١/١٢/٢٠٠٥ وذلك بإصدار اسهم جديدة مقدارها (٦٧٢) مليون سهم وتمت زيادة رأس مال الفندق بنسبة (١٠٠٪) ليصبح (٢٠١٦) مليون دينار وفق قرار الهيئة العامة المتخذ بتاريخ ٢٨/٨/٢٠٠٧ بإصدار اسهم جديدة مقدارها (٢٥٢) مليون سهم و(٧٥٦) مليون سهم عن طريق الرسملة وتمت زيادة رأس مال الفندق بنسبة (٤٥٪) ليصبح (٢٩٢٣٢٠٠٠٠٠) دينار وفق قرار الهيئة العامة المتخذ بتاريخ ١٨/٧/٢٠١٠ عن طريق الرسملة، موقع الفندق العراق/بغداد/ منطقة الصالحية، وليس لديه فرع اخر وطبيعة نشاطه سياحي، ام القانون الذي يحكم عمل الفندق فهو قانون الشركات رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧ (المعدل) ويدقق من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي .

١- واقع حال نظام التكاليف في الفندق :

أولاً- في البداية تجدر الإشارة ان الفندق يطبق النظام المحاسبي الموحد، ويستخدم النظام المحاسبي الموحد اساس الاستحقاق لكل من الايرادات والمصروفات بهدف تحميل الفترة المحاسبية بما يخصها من الايرادات والمصروفات ولغرض حساب النتيجة النهائية بشكل سليم ومن ضمن محتويات النظام المحاسبي (دليل الحسابات، الموازنات التخطيطية، المجموعة الدفترية والمستندية، التكاليف، جداول الانذار، الحسابات القومية) وكل حساب من هذه الحسابات يحمل تبويب مختلف عن الحسابات الاخرى، والنظام المحاسبي الموحد المستخدم في محل البحث يتم تبويبه الى اربع حسابات رئيسية (الموجودات، المطلوبات، المصروفات، الايرادات) و تسعة حسابات رئيسية للاستخدامات تبدأ من الرواتب والأجور (ح/ ٣١) وتنتهي بحساب المصروفات الأخرى (ح/ ٣٩) وكل حساب من هذه الحسابات يتفرع منه مجموعة من الحسابات الفرعية وحسب تبويبها ثلاثي او رباعي او خماسي .
وان الفندق لا يأخذ بالحسبان الاتي :

١- اهمال تبويات حسابات التكاليف حسب عناصرها (مواد مباشرة، الاجور المباشرة، التكاليف غير المباشرة)

٢- لا يهتم الفندق ببحث سلوك التكلفة لمعرفة ارتباط التكاليف بموجهات التكلفة الملائمة وربط التكاليف بمسبباتها عند تحديد تكلفة الخدمة .

٣- لا يحتسب الفندق الطاقات ولا يستبعد الطاقة العاطلة ولا يحلل الانشطة الخدمية التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة حتى يتم استبعادها وعدم تحميلها على الخدمات والوصول لاحتساب تكلفة الخدمة، اذ يقوم قسم الحسابات في الفندق بجمع كافة الفواتير المتعلقة بالتكاليف التي تحملها الفندق خلال الشهر، وبالعرض يقوم قسم الاستقبال بعمل كشف بالزبائن الذين توافدوا الى الفندق بحسب نوع الخدمات التي استفادوا منها.

وخلال السنة يقوم قسم الحسابات باصدار سندات صرف بكل التكاليف التي يتحملها الفندق مع ارفاق الوثائق الثبوتية التي تؤيد التكاليف التي تكبدها الفندق خلال السنة بغض النظر ان كانت تكاليف مباشرة او غير مباشرة، ثم يقوم قسم الحسابات بطرح المصاريف من الايرادات خلال السنة واحتساب هامش الربح او الخسارة.

جدول رقم (١) احتساب هامش الربح او الخسارة لفندق المنصور ميليا خلال سنة/٢٠٢٣

رقم الكشف	رقم الدليل المحاسبي	أسم الحساب	٢٠٢٣ دينار
١٦	٤٢-٤٣	إيرادات النشاط الجاري والخدمي	٧٠١٧٩٤٢٩٠٢ -
١٨	٤٦١	فوائد دائنة	
			٧٠١٧٩٤٢٩٠٢
		تنزل: المصروفات الجارية	
١٢	٣١	الرواتب والأجور	٢٤٢٢٩٨٧٤٣٠
١٣	٣٢	المستلزمات السلعية	١٥٢٨٠٧٦٠٣٤
١٤	٣٣	المستلزمات الخدمية	٦٤٨١٢٩٢٠٩
١	٣٧	الاندثارات	٣٨٠٣١٣٣٣٧
١٥	٣٨٤	الضرائب والرسوم	٢٠١٣٦٦١٨٥
			٥١٨٠٨٧٢١٩٥
		فائض (عجز) العمليات الجارية (المرحلة الأولى) النشاط التشغيلي	١٨٣٧٠٧٠٧٠٧
		تضاف: الإيرادات التحويلية والأخرى	
١٧	٤٦٣	إيرادات الاستثمارات المالية	٢٩٣٧٤٧٥٠
١٧	٤٨	الإيرادات التحويلية	٤٢٣٧٦٩٠
١٧	٤٩	الإيرادات الأخرى	٣١٣٦٢٩٢٠٢
			٣٤٧٢٤١٦٤٢
		تنزل: المصروفات التحويلية والأخرى	
١٥	٣٨	المصروفات التحويلية (عدا ح/ ٣٨٤)	٣٢٩٨٦٨٨٩٨
١٥	٣٩	المصروفات الأخرى	٨٢٨٩٥٣٤٧
			٤١٢٧٦٤٢٤٥
		الفائض القابل للتوزيع (المرحلة الثانية) النشاط الاجمالي	١٨١٤٦٦٣١١١

المصدر: بالاعتماد على البيانات المالية للفندق

ثانياً- انواع الخدمات المقدمة من قبل الفندق محل البحث

من خلال الزيارات الميدانية للباحث والتقارير التي تم الحصول عليها من الفندق محل البحث فان الخدمة الرئيسية التي يقدمها الفندق هي خدمة الغرف والجدول ادناه يبين انواع الغرف واسعارها وكالتالي:

جدول رقم (٢) انواع الغرف وخصائصها واسعارها لفندق المنصور ميليا خلال سنة/٢٠٢٣

ت	الغرف	الخصائص	سعر الغرفة/دينار
١	الغرفة المفردة	سرير+مكيف+تلفاز+انترنت+مرحاض ودوش+ثلاجة	٢١٠٠٠٠
٢	الغرفة المزدوجة	سريرين + مكيف+تلفاز+انترنت+مرحاض ودوش+ثلاجة	٢٦٠٠٠٠
٣	الغرفة المفردة VIP	سرير+مكيف+تلفاز+انترنت+مرحاض ودوش+ثلاجة	٢٩٠٠٠٠
٤	الغرفة المزدوجة VIP	سريرين + مكيف+تلفاز+انترنت+مرحاض ودوش+ثلاجة	٣٣٥٠٠٠
٥	السويت المتوسط VIP	سريرين + مكيف تلفاز+انترنت+ مرحاض ودوش+ ثلاجة+صاله معيشة مطلة على المسبح او النهر	٣٩٠٠٠٠
٦	السويت المتوسط	سريرين + مكيف تلفاز+انترنت+ مرحاض ودوش+ ثلاجة+صاله معيشة	٣٢٠٠٠٠
٧	السويت الكبير	سريرين + سرير صغير + مكيف تلفاز+انترنت+ مرحاض ودوش+ ثلاجة+صاله معيشة	٣٦٠٠٠٠
٨	السويت الديلوكس	سريرين + سرير صغير + مكيف تلفاز+انترنت+ مرحاض ودوش+ ثلاجة+صاله معيشة مطلة على المسبح او النهر	٤٢٠٠٠٠
٩	السويت الممتاز	غرفة بمساحة كبيرة مقسمة الى قسمين كل قسم سريرين+ مكيف تلفاز+انترنت+ مرحاض ودوش+ ثلاجة+صاله معيشة مطلة على المسبح او النهر	٤٧٠٠٠٠

المصدر: بالاعتماد تقارير الفندق

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ الاتي :

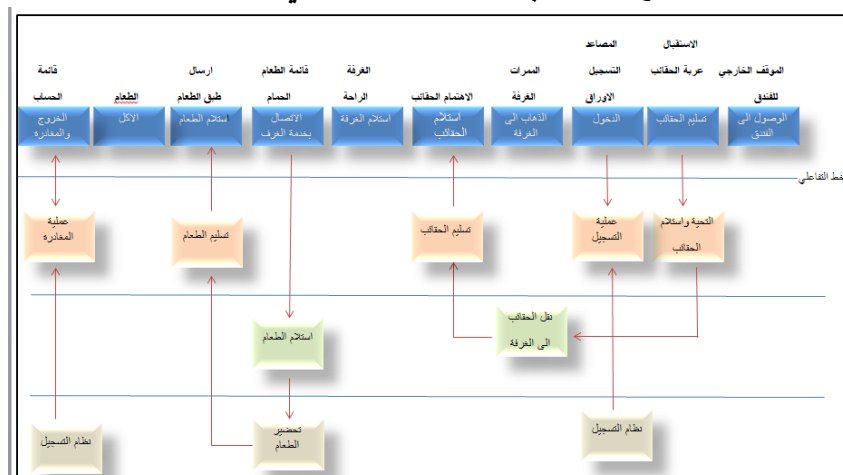
١- إن أعلى سعر لغرفة هي للسويت الممتاز بمبلغ (٤٧٠٠٠٠) دينار ويعود سبب ذلك الى مميزاتها عن باقي السويتات منها انها غرفة كبيرة مقسمة الى قسمين فضلا عن اطلالتها على مسبح الفندق او نهر دجلة .

٢- ان ادنى سعر لغرفة هي للغرفة المفردة بمبلغ (٢١٠٠٠٠) دينار .

وتوجد خدمات أخرى في الفندق محل البحث وتم اخذ الخدمة الرئيسة للفندق فقط في البحث لاهميتها وحجم ايراداتها اكبر نسبيا من بقية الخدمات .

وإدناه شكل يوضح الإقامة لليلة واحدة في الفندق محل البحث مع توضيح الأنشطة التي ترافقها كافة

شكل يوضح مسار الزبون لحجز ليلة واحدة في الفندق



المصدر: بالاعتماد على تقارير الفندق

وبعد ان تم توضيح مسار الزبون لحجز الليلة الواحدة سيتم احتساب كلفة الغرف لفندق المنصور وفق واقع التكاليف في الفندق وكما يأتي:

جدول رقم (3) احتساب تكلفة خدمة الغرف لفندق المنصور ميليا خلال سنة/٢٠٢٣

نوع التكلفة	اسم الحساب	المبلغ/دينار	نسبتها من اجمالي التكاليف
التكاليف المباشرة	الرواتب والاجور	٢٠٢٩٦٣٣٢٩	٪٦٤
	نقل العاملين	١٥٤٨٧٩٥٩٤	٪٥
	الوجبات الغذائية للعاملين	٥٣٢٤٧٣٣١	٪٢
	ملابس للعاملين	١٥٣٣٣٠٠	٪٠.٤
	البياضات	٥٥٩٠٠٠	٪٠.٠١
	الزجاجيات	٦٥٠٠٦٤٣	٪٠.٢
التكاليف غير المباشرة	مواد تنظيف الغرف	٢٥٠٠٠٠٠	٪٠.٠٧
	لوازم النزلاء	١٧٠٩٣٦٠٢٤	٪٥
	الكهرباء	٣٩١٣٠٠٧٠٧	٪١٢
	الماء	٣٤٢٤٢٤٠	٪٠
	الانترنت	٣٨٧٦٧٠٦٠	٪١
	الصيانة	٢١٥٢٠٢٨٢٥	٪٧
	التأمين ضد الحريق	٦٤٦٨٦٨١٨	٪٢
	اجمالي تكلفة خدمة الغرف	٣١٤٦٩٧٠٥٧١	٪١٠٠

المصدر: بالاعتماد على ميزان المراجعة للفندق

ان الجدول أعلاه يوضح تصنيف تكاليف الغرف ونسبتها من اجمالي التكاليف وفق ميزان المراجعة لفندق المنصور ميليا.

٢-٣: توزيع نظام تخطيط الموارد كآلية لتعزيز التنافسية

يركز هذا المبحث على كيفية استعمال المعلومات التي يوفرها نظام تخطيط الموارد الى الادارة لاجل اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تعزيز الموقف التنافسي لفندق المنصور ميليا .

أولاً-تطبيق نظام تخطيط الموارد في الفندق محل البحث: ان عملية شراء أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية يحتاج الى بنية تحتية تكنولوجية والتي تشمل جميع التكاليف التأسيسية من شراء الرخص وتنفيذ النظام وتهيئة الحواسيب الشخصية للموظفين في المصنع، وايضاً تشمل على تكاليف تشغيلية مثل الدعم الفني واشتراكات الأنظمة السحابية وتحديث البرمجيات، بالإضافة الى

جدول رقم (٤)				
تكاليف تنصيب واعداد نظام تخطيط الموارد في الفندق				
المصرف	التفاصيل	تكلفة التجهيز/دينار	التكاليف التشغيلية/دينار	
شراء النظام (تراخيص، واشتراكات)	شراء رخصة استعمال النظام وتحسب التكاليف غالباً على عدد المستخدمين	40,000,000	تجديد الاشتراك والترخيص سنوياً	١٠٠٠٠٠٠
التركيب والدمج	تنصيب النظام على خوادم محلية (داخل الفندق) او أنظمة سحابية مع الأنظمة القائمة مثل ERP دمج وحدات نظام المحاسبة مع نظام خدمة الغرف	٥٠٠٠٠٠٠	تكون تكلفة مقطوعة	صفر
التدريب	تدريب الموظفين وعمال الأقسام الخدمية على استعمال الأنظمة وكل حسب تخصصه	٥٠٠٠٠٠٠	تدريب الموظفين الجدد او تدريبات إضافية	2,000,000
الدعم الفني والصيانة	خدمات الدعم الفني والتي تشمل المشكلات البرمجية التحديثات الدورية	صفر	حسب التحديثات والمتطلبات	١٠٠٠٠٠٠
أجهزة الخوادم	شراء خوادم لاستضافة النظام وأجهزة التخزين والشبكات وأنظمة النسخ الاحتياطي والامن السبراني	١٠٠٠٠٠٠٠	صيانة وتحديث الخوادم	١٠٠٠٠٠٠
التطوير والتخصيص	إضافة ميزات خاصة بما يتلائم مع عمليات الفندق	٣٠٠٠٠٠٠	ضمن عقد الصيانة	صفر

تكاليف التدريب الدوري للموظفين، والتالي جدول يوضح توزيع هذه التكاليف:

2,500,000	صيانة وتحديث الحواسيب	25,000,000	شراء أجهزة حواسيب مكتبية ترخيص أنظمة مايكروسوفت المكتبية ربط الأجهزة بالشبكة الداخلية للفندق	تجهيز حاسبات لاستعمال الأنظمة
7500000		88000000	اجمالي التكاليف	

المصدر: بالاعتماد المقابلات الشخصية لمهندسي الأنظمة في الشركات المختصة

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان تكاليف تنصيب واعداد نظام تخطيط الموارد في الفندق بلغ بمقدار (٨٨٠٠٠٠٠٠٠) دينار في حين بلغت تكاليف التشغيل السنوية (٧٥٠٠٠٠٠٠) دينار، وتأسيسا على ذلك تم تطبيق النظام في الفندق محل البحث بصورة تجريبية من خلال نسخة مجانية تجريبية وادناه تفصيل ذلك:

جدول رقم (٥) تكاليف الخدمات في الفندق

البيان	التكاليف الفعلية/دينار	التكاليف بعد استخدام نظام تخطيط الموارد/دينار	الفرق/ دينار	نسبة الفرق من التكاليف الفعلية
رواتب العاملين	٦٧٨٤٣٦٤٨٠	٣٥٣٨٣٣٩٢٠	٣٢٤٦٠٢٥٦٠	%٤٨
المساهمة في الضمان الاجتماعي	٤٥٨٣٧٥٩٠	١٨٥٠١١٢٠	٢٧٣٣٦٤٧٠	%٥٩
نقل العاملين	٦١٨٢٩٨١٨	٣٠٥٧٨٢٤٠	٣١٢٥١٥٧٨	%٥١
البياضات	٥٥٩٠٠٠	٢٣١٠١٨	٣٢٧٩٨٢	%٥٩
وقود وزيت	٢٨٨٣٤٥٥٠٠	٢٤٦٠٦٨٤٠٠	٤٢٢٧٧١٠٠	%١٥
كهرباء	٣٩١٣٠٠٧٠٧	٣٠٨٣٥٢٠٠٠	٨٢٩٤٨٧٠٧	%٢١
ماء	٣٤٢٤٢٤٠	٢٣٩٩١٠١	١٠٢٥١٣٩	%٣٠
الانترنت	٣٨٧٦٧٠٦٠	١٥٤٠١١٧٥	٢٣٣٦٥٨٨٥	%٦٠
اشترك في booking	١١٨٠٤١٠٠	٣٠٨٠٢٣٥	٨٧٢٣٨٦٥	%٧٣
اشترك GPS	٤٨٥٠٠٠	٣٠٨٠٢٣	١٧٦٩٧٧	%٣٦
تأمين الفندق	٦٤٦٨٦٨١٨	٥١٧٤٧٩٤٨	١٢٩٣٨٨٧٠	%٢٠
الاتدثار	٣٨٠٣١٣٣٧	١٣٥٦٠٤٨٠٠	٢٤٤٧٠٨٥٣٧	%٦٤
خدمات صيانة	٢١٥٢٠٢٨٢٥	١٦٨١٩٢٠٠٠	٤٧٠١٠٨٢٥	%٢٢
مكافحة الحشرات والقوارض	٨٤٨٤٠٠٠	٤٥٣٩١٣٦	٣٩٤٤٨٦٤	%٤٦
مواد تنظيف الغرف	٢٥٠٠٠٠٠	٢١٨٠٨٧٤	٣١٩١٢٦	%١٣
رفع النفايات	٦٦٠٠٠٠٠	٥٧٧٢٩٠٢	٨٢٧٠٩٨	%١٢
الضرائب والرسوم	٢٠١٣٦٦١٨٥	١٦١١٨٧٢٠	٤٠٢٤٧٤٦٥	%٢٠
الدعاية والاعلان	١٥١٦٥٦٣٤	١٤١٠٠٤٨٠	١٠٦٥١٥٤	%٧
القرطاسية	٢٩٧٣٦٩٧٢	٢٦١٣٠٦٠	٢٧١٢٣٩١٢	%٩١
نقل السلع	٢٧٣٨٣٩٥	٢١٣٠٦٢٤	١٦٠٧٧٧١	%٥٩
المجموع	٢٤٤٧٥٨٣٦٦١	١٥٢٦٧٥٣٧٧٦	٩٢١٨٢٩٨٨٥	%٣٨

المصدر: بالاعتماد على بيانات الفندق

وتم العمل كالاتي :

١- رواتب العاملين وتقلهم والضمان الاجتماعي: اعتمد النظام على قسم الموارد البشرية لتتبع الوقت الفعلي للموظفين في أداء الخدمة، ومن خلال استخدام التكنولوجيا في ظل نظام تخطيط الموارد تم التخلص ما نسبته (٤٨%) من الطاقات العاطلة للعاملين وبالتالي تقليص نسبة تقلهم وضمانهم الاجتماعي، مما ساعد الفندق في تطوير وتحسين الخدمة .

- ٢- (كهرباء ، ماء، وقود وزيوت): من خلال الزيارة الميدانية والمقابلات الشخصية اتضح عدم كفاءة استهلاك الطاقة في الفندق ومن خلال تطبيق نظام تخطيط الموارد في الفندق تم تحصيل وفورات في التكاليف بمقدار (٨٢٩٤٨٧٠٧، ١٠٢٥١٣٩، ٤٢٢٧٧١٠٠) على التوالي وبنسب (٢١٪، ٣٠٪، ١٥٪) التوالي .
- ٣- (الانترنت، اشتراك البوكنك، اشتراك الجي بي اس): من خلال تطبيق نظام تخطيط الموارد اتضح ان الية تخصيص الانترنت غير سليمة فضلا عن ان اشتراك البوكنك لا يكون من الشركة الاصلية بل من خلال وكيل مما يتم تحمل تكاليف إضافية، كذلك اشتراك الجي بي اس، اذ بلغت الوفورات في التكاليف مبلغ (٢٣٣٦٥٨٨٠، ٨٧٢٣٨٦٥، ١٧٦٩٧٧) دينار على التوالي وبنسب (٦٠٪، ٧٣٪، ٣٦٪) على التوالي
- ٤- (تامين الفندق، الاندثار): اعتمد نظام تخطيط الموارد على تخصيص الاستغلال الفعلي للمساحة مما خفض من تكاليف التامين والاندثار بمقدار (١٢٩٣٨٨٧٠، ٢٤٤٧٠٨٥٣٧) دينار على التوالي وبنسبة (٢٠٪ و ٦٤٪) على التوالي من التكاليف الفعلية للفندق
- ٥- (خدمات صيانة، مكافحة الحشرات والقوارض، مواد تنظيف الغرف، رفع النفايات، البياضات، القرطاسية، نقل السلع): اعتمد النظام ساعات العمل وعدد تكرار الخدمة وسوء إدارة المخزون وعدد الطلبات مما خفض من تكاليف هذه الخدمات بمقدار (٤٧٠١٠٨٢٥، ٣٩٤٤٨٦٤، ٣١٩١٢١٦، ٨٢٧٠٩٨، ٣٢٧٩٨٢، ٢٧١٢٣٩١٢، ١٦٠٧٧٧١) دينار على التوالي وبنسب (٢٢، ٤٦، ١٣، ١٢، ٥٩، ٩١، ٥٩) على التوالي .
- ٦- (الضرائب والرسوم) لم يتم توفير أي تكاليف لان هذه التكاليف تحكمها قوانين وتعليمات ولا يمكن تخفيضها .
- ٧- (الدعاية والاعلان): لأهمية الدعاية والاعلان في التسويق للفندق محل البحث فان تخفيض التكاليف كان هو الأدنى اذ بلغ بنسبة (٧٪)
- وتاسيسا على ذلك فان تكلفة الغرفة بعد التخفيض أصبحت كالآتي :
- تكاليف نظام تخطيط الموارد = ٨٨٠٠٠٠٠٠ دينار / عدد سنوات التشغيل ٢٠ سنة = ٤٤٠٠٠٠٠٠ دينار
- تضاف التكاليف التشغيلية السنوية = ٧٥٠٠٠٠٠٠ دينار
- مجموع تكاليف النظام = ١١٩٠٠٠٠٠٠ دينار
- تكاليف الغرف بعد استخدام النظام كانت كالآتي:
- مجموع التكاليف على وفق نظام تخطيط الموارد + تكاليف تنصيب وتشغيل النظام/عدد الزبائن السنوي
- = ١٥٢٦٧٥٣٧٧٦ دينار + ١١٩٠٠٠٠٠٠ دينار / ٤٢١٩٥ زبون
- = ٤٢١٩٥/١٥٣٨٦٥٣٧٧٦ = ٣٦٤٦٥ دينار تكلفة الغرفة الواحدة
- وتم تسعير الغرف حسب النسب المعمول بها في الفندق اذ تزيد النسبة كلما كانت خدمة الغرفة مميزة كاطلاعتها على النهر او المسبح او عندما تكون مساحتها اكبر وكالآتي :

جدول رقم (٦) تسعير الغرف

ت	نوع الغرفة	تكلفة الغرفة/دينار	هامش الربح	سعر الغرفة/دينار
١	الغرفة المفردة	٣٦٤٦٥	٤٥٪	٥٢٨٧٤
٢	الغرفة المزدوجة		٥٠٪	٥٤٦٩٨
٣	الغرفة المفردة VIP		٥٥٪	٥٦٥٢١
٤	الغرفة المزدوجة VIP		٦٥٪	٦٠١٦٧
٥	السويت المتوسط		٧٠٪	٦١٩٩١
٦	السويت المتوسط VIP		٧٥٪	٦٣٨١٤
٧	السويت الكبير		٨٠٪	٦٥٦٣٧

٦٧٤٦٠	%٨٥	السويت الديلوكس	٨
٦٩٢٨٤	%٩٠	السويت الممتاز	٩

المصدر: بالاعتماد على بيانات الفندق

ثانياً - انعكاس تطبيق نظام تخطيط الموارد على تنافسية الفندق محل البحث

بالاعتماد على ما سبق يلحظ ان تكاليف الغرف في الفندق قد انخفضت عند تطبيق نظام تخطيط الموارد وقام الباحثان باخذ بعدي التكلفة والوقت للميزة التنافسية لارتباطهما بالبحث وكالاتي:

١- بعد التكلفة : بعد تطبيق نظام تخطيط الموارد تم تخفيض تكاليف الغرف وبالتالي انعكاسها على الأسعار وكالاتي:
تخطيط الموارد كالتالي:

جدول رقم (٧) مقارنة أسعار الغرف

نوع الغرفة	سعر الخدمة وفق طريقة الفندق/دينار	سعر الخدمة على وفق نظام تخطيط الموارد/دينار	الفرق بين الاسعار/دينار
الغرفة المفردة	٢١٠٠٠	٥٢٨٧٤	١٥٧١٢٦
الغرفة المزدوجة	٢٦٠٠٠	٥٤٦٩٨	٢٠٥٣٠٢
الغرفة المفردة VIP	٢٩٠٠٠	٥٦٥٢١	٢٣٣٤٧٩
الغرفة المزدوجة VIP	٣٣٥٠٠	٦٠١٦٧	٢٧٤٨٣٣
السويت المتوسط VIP	٣٩٠٠٠	٦١٩٩١	٣٢٨٠٠٩
السويت المتوسط	٣٢٠٠٠	٦٣٨١٤	٢٥٦١٨٦
السويت الكبير	٣٦٠٠٠	٦٥٦٣٧	٢٩٤٣٦٣
السويت الديلوكس	٤٢٠٠٠	٦٧٤٦٠	٣٥٢٥٤٠
السويت الممتاز	٤٧٠٠٠	٦٩٢٨٤	٤٠٠٧١٦

المصدر: بالاعتماد على الجدولين رقم (٤) و(٥)

يلاحظ من الجدول أعلاه فرق أسعار الغرف عند تطبيق نظام تخطيط الموارد اذ بلغت (١٥٧١٢٦، ٢٠٥٣٠٢، ٢٣٣٤٧٩، ٢٧٤٨٣٣، ٣٢٨٠٠٩، ٢٥٦١٨٦، ٢٩٤٣٦٣، ٣٥٢٥٤٠، ٤٠٠٧١٦) دينار على التوالي، مما يشير الى ضرورة تطبيق النظام في الفندق لغرض تحقيق التنافسية في الفندق . وبعد ان تم بيان التخفيض في أسعار الغرف سنعمل مقارنة بين أسعار الغرف في فندق المنصور ميليا وأسعار الفنادق المقاربة لها من اجل بيان معدل الانخفاض في أسعار الفندق وكما يأتي.

جدول رقم (٨) اسعار الخدمة الفندقية للفنادق المصنفة خمس نجوم في محافظة بغداد ومقارنتها مع اسعار الخدمة الفندقية

للفندق محل البحث لسنة/٢٠٢٣

ت	اسم الفندق	الغرفة المفردة	الغرفة المزدوجة	الغرفة المفردة VIP	الغرفة المزدوجة VIP	السويت المتوسط VIP	السويت المتوسط	السويت الكبير	السويت الديلوكس	السويت الممتاز
١	روتانا بابل	٢٦٠٠٠	٣١٥٠٠	٢٩٠٠٠	٣٥٢٠٠	٥١٥٠٠	٥١٢٠٠	٥٥٤٠٠	٥٢٥٠٠	٥٥٠٠٠
٢	بغداد	١٥٠٠٠	١٨٠٠٠	١٨٠٠٠	٢٢٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٤٥٠٠٠	٥٠٠٠٠
٣	فلسطين	١٦٥٠٠	١٧٥٠٠	١٧٠٠٠	٢٣٠٠٠	٢٩٠٠٠	٢٧٠٠٠	٣٥٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
٤	المنصور	٥٢٨٧٤	٥٤٦٩٨	٥٦٥٢١	٦٠١٦٧	٦١٩٩١	٦٣٨١٤	٦٥٦٣٧	٦٧٤٦٠	٦٩٢٨٤
٥	السدير	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٦	عشتار	-	-	-	-	-	-	-	-	-
معدل نسبة الانخفاض للفندق محل البحث مقارنة بأسعار بقية الفنادق		%٧٢	%٧٢	%٧٣	%٧٧	%٨٣	%٨٢	%٨٤	%٨٥	%٨٦

المصدر: بالاعتماد على تقارير الفنادق

يلاحظ من الجدول اعلاه ان استعمال نظام تخطيط الموارد ساعد الفندق محل البحث في تخفيض اسعار خدمات الغرف مقارنة بمتوسط أسعار الغرف بالنسبة للفنادق المقاربة لفندق المنصور مليا اذ بلغت نسب الانخفاض في تسعير الغرف (٧٢٪، ٧٢٪، ٧٣٪، ٧٧٪، ٨٣٪، ٨٢٪، ٨٤٪، ٨٥٪، ٨٦٪) على التوالي مما ينعكس على تعزيز القدرة التنافسية للفندق محل البحث وبذوره ينعكس على الميزة التنافسية اذ سيرا على الزبائن التكلفة المنخفضة قياسا بالفنادق الاخرى، كون الفندق يتمتع بمعايير تصنيف الفنادق خمس نجوم من ناحية خدمات الغرف التي تم ذكرها سابقا ، علما ان فندق السدير وفندق عشتار لم يتمكن من الحصول على بياناتهم.

٢-بعد الوقت: يعد وقت الانتظار هدرا لا يضيف قيمة للزبون، اذ يمكن لنظام تخطيط الموارد، من خلال تسجيل أوقات بداية ونهاية طلبات خدمة الغرف، تحليل أوقات الانتظار، اذ يُعد تقليل أوقات انتظار النزول للوجبات أو خدمات التنظيف مؤشرا مباشرا على الكفاءة التشغيلية، ويسهم بشكل مباشر في دعم الميزة التنافسية القائمة على سرعة الاستجابة، فضلا عن سرعة الاستجابة للمشاكل أو الطلبات المفاجئة للنزلاء (مثل طلب خدمات صيانة سريعة أو زيادة في أدوات النظافة)، اذ يوفر نظام تخطيط الموارد تدفق للمعلومات يضمن إرسال فريق الصيانة أو التدبير المنزلي في الوقت الأمثل، اذ إن الاستجابة السريعة (في غضون دقائق معدودة بدلاً من ساعات) تبني الثقة والولاء للعلامة التجارية .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

٤-١: الاستنتاجات: في هذا المبحث سيتم عرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث في ضوء ما تم دراسته في الجانب النظري والجانب التطبيقي وكما موضح في الاتي :-

١-ان الفندق محل البحث يهمل تبويبات حسابات التكاليف حسب عناصرها (مواد مباشرة، الاجور المباشرة، التكاليف غير المباشرة، و لا يهتم ببحث سلوك التكلفة لمعرفة ارتباط التكاليف بموجهات التكلفة الملائمة وربط التكاليف بمسبباتها عند تحديد تكلفة الخدمة.

٢-من خلال الاطلاع وتحليل البيانات المالية للفندق محل البحث اتضح ان كشف توزيع التكاليف على مراكز الكلف الظاهر في البيانات المالية ان النسب الموجودة في الكشف لا تعتمد على اي معيار كلفوي او محاسبي وعند الاستفسار من ادارة الفندق تبين ان هذه النسب شكلية ولا يعتمد عليها .

٣- أظهرت المقارنة أن تطبيق نظام تخطيط الموارد يؤدي إلى تخفيض التكاليف المحملة على الخدمات بشكل ملحوظ، اذ انخفض إجمالي التكاليف من (٢,٤٤٧,٥٨٣,٦٦١) دينار إلى (١,٥٢٥,٧٥٣,٧٧٦) دينار، مما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات تسعير أكثر مرونة وتنافسية.

٤- من خلال بيانات الفندق والمقابلات الشخصية تبين ان الفندق لا يستعمل اي طريقة لتسعير خدماته وانما تقرر الاسعار من قبل مجلس الادارة .

٤-٢: التوصيات:

١- ضرورة ترك الطرق التقليدية في احتساب التكاليف والاعتماد على الطرق الحديثة والمتطورة لكي توفر قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها من قبل الادارة في اتخاذ القرارات .



٢- اعطاء دور لشعبة التكاليف في الفندق وتبني نظم وتقنيات التكاليف الحديثة وتدريب العاملين لتطبيق هذه النظم والتقنيات بفاعلية وكفاءة، فضلا عن استعمال هذه النظم والتقنيات في احتساب التكاليف وتسعير الخدمات في الفندق للوصول الى افضل النتائج .

٣-يوصي الباحثان بتطبيق نظام تخطيط الموارد للمؤسسة كونه يؤدي الى تخفيض تكاليف الخدمات مما ينعكس على الميزة التنافسية للفندق .

٤-تسعير خدمات الفندق على وفق الأسس العلمية والمحاسبية لكي تعزز من الميزة التنافسية للفندق

REFERENCES

- ١- الأمين ، داود الحاج محمد. (٢٠٢١). أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي،. جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، رسالة ماجستير .
- ٢- ثابتا ، سارة. (٢٠٢٥). مساهمة تكامل ذكاء الاعمال ونظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الاداء المالي للمؤسسة (دراسة ميدانية المؤسسات الصناعية). منكرة لنيل شهادة الماجستير في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة / معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- ٣- الشمالي، ايلاف بنت طلال الدساس، احمد اميرة محمد علي، (٢٠٢٣)، التحول الرقمي بإدارة منظمات الاعمال وأثره على الأداء، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، مجلة International journal on humanities and social sciences ، العدد (٤٧) .
- ٤- السيلوي ، علي عبيد ، والغبان، فائزة ابراهيم. (٢٠٢٤). مدى تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق السبقيات التنافسية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ٦٦.
- ٥- الصبيحي. علاء ، (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية،. مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية،.
- ٦- عيضاء ، عبد السلام محمد مهدي (٢٠٢٥). " اثر تكنولوجيا المعلومات من خلال ادارة الانشطة اللوجستية في تخفيض التكاليف بالمنظمات الانسانية اليمنية"، مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد (50) العدد (١٤٨)
- ٧- قاسم ، عبدالله محمد ، و الغبان، فائزة ابراهيم. (٢٠٢٢). دور نظام تخطيط المؤسسة مفتوح المصدر odoo في ترشيده تكاليف فندق عشتار شيراتون. مجلة دراسة محاسبة ومالية، العدد ٦١.
- ٨- الفريشي ، سهام عيد علي. (٢٠٢٠). القياس الكفوي على اساس المواصفات في تنفيذ عقود المقاولات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. العراق - بغداد: بحث تطبيقي في المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد- وهي جزء من متطلبات نيل شهادة محاسبة كلف وادارية.
- ٩- الكواز ، صلاح مهدي جواد عبد الحسن، ميسم جواد (٢٠٢٢). تخفيض التكاليف في ظل التكامل بين مدخلي الكلفة على اساس النشاط الموجه بالوقت وكفاءة دورة التصنيع"، مجلة وارث العلمية، المجلد (٤)، العدد (١١).
- 10-Adama, H. E., Popoola, O. A., Okeke, C. D., & Akinoso, A. E. (2024). Theoretical frameworks supporting it and business strategy alignment for sustained competitive advantage. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6.
- 11-Al Musadieq, M., Noerman, T., labab, U., & Fahrozi, N. (2025). Analysis of Factors Affecting Post-Implementation Success of Enterprise Resource Planning (ERP) System. *Brawijaya International Conference on Business Administration, Taxation, and Tourism*.
- 12-Alfarra, N. (2019). The Role of The Intellectual Capital in Achieving Competitive Advantage: A Comparative Study Between Private Universities of TURKE and Uae. *International Journal of Humanities and Applied Social Science*.
- 13-Arraniri, I., Filatrovi, E. W., & Harsono, P. (2021). Testing the Relationships Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 1.
- 14-Fonseca, V. C. (2019). Environmental sustainability in the shipping industry: a source of competitive advantage. *Faculty of Technology, Natural Sciences and Maritime Sciences*.
- 15-Javid, N. J., & Amini, M. (2023). Evaluating the effect of supply chain management practice on implementation of halal agroindustry and competitive advantage for small and medium enterprises. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, 15.
- 16-Kalra, A., Agnihotri, R., Talwar, S., Rostami, A., & Dwivedi, P. K. (2020). Effect of internal competitive work environment on working smart and emotional exhaustion: the moderating role of time management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36.
- 17-Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou , M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the banking Sector: Evaluating the acceptance Rate of e Services,. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*,.



- 18-Massoudi, A. H., & Ahmed, M. E. (2021). The Adoption of Blue Ocean Strategy to Sustain Competitive Advantage in the Syrian Food Industry. UKH Journal of Social Sciences, No. 2.
- 19-NGUYEN, H., TRAN, T. H., NGUYEN, T. Y., & TRUONG, D. D. (2021). The Influence Of Competitive Advantage On Financial Performance: A Case Study Of Smes In Vietnam. The Journal of Asian Finance, Economics and Business.
- 20-Radomska, J., Przemysław, W., & Szpulak, A. (2021). Injecting courage into strategy: the perspective of competitive advantage. European Business Review, Issue 3.
- 21-Rijswijk, K., Klerkx, L., & Bacco, M. (2021). Digital Transformation of agriculture and areas, Jurnal of Rural Studies, Wageningen university, Netherland.
- 22-Shehadeh, M., Bani Atta, A. A., Al Barrak, T., Lutf, A., & Alrawad, M. (2024). Digital transformation: An empirical analysis of operational efficiency, customer experience, and competitive advantage in Jordanian Islamic banks. Uncertain Supply Chain Management.
- 23-Sislian, L., & Jaegler, A. (2021). Linkage of blockchain to enterprise resource planning systems for improving sustainable performance. business strategy and the environment.
- 24-Sitinjak, M. S., Fauzi, A., & Rini, E. S. (2020). Analysis of Influence of Competitive Advantage, Customer Satisfaction, and Equity of the Brand to the Retention of Funds a Third-Party Corporate Customers of Bank Mandiri Region I Medan. International Journal of Research and Review.
- 25-Sutar, Pratiksha Sahyadri (2022), "A Study of Cost Control & Cost Reduction" Submitted to the Savitribal Phule Pune University In Partial Fulfillment of requirement for The Degree of Master of Commerce M. Com.
- 26-Tayibnapis, A. Z., & Sundari, M. S. (2020). Boosting Indonesia's Tourism Sector to be Competitive. International Journal of Management & Business Studies, Issue 1.