جامـــــــــــعة الجـــــزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علو م التسيير

سياسات أسعار التنازلات الداخلية : أداة للتمهين التنظيمي

- دراسة ميدانية للمطحنة الصناعية للمتيجة " سيم " –

المنطقة الصناعية لبن بولعيد – البليدة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص ادارة الأعمال

اعداد الطالبة : **تحت اشراف الأستاذ :**

تواتي مريم **درحمون هلال**

أعضاء لجنة المناقشة :

شبايكي مليكة .....أستاذة التعليم العالي بجامعة الجزائر 03 ..... رئيسا

درحمون هلال ..... أستاذ التعليم العالي بجامعة البليدة 02.....عضوا مقررا

عمورة جمال ..... أستاذ التعليم العالي بجامعة البليدة 02.....عضوا ممتحنا

بن بلقاسم سفيان .....أستاذ محاضر" أ" بجامعة الجزائر 03 .....عضوا ممتحنا

أورزيق إلياس ..... أستاذ التعليم العالي بجامعة الجزائر 03 .....عضوا ممتحنا

دحية عبد الحفيظ .....أستاذ محاضر" أ" بالمدرسة العليا للتجارة .....عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2013 /2014

نوقشت يوم 07 ماي 2014

كلمة شكر وتقدير

لله الحمد والنعمة على إنجاز هذا العمل فهو أحق أن يشكر

أشكر كثيرا والدي الكريمين وزوجي على تعاونهم و صبرهم معي

كما أشكر كل أسرتي على مساندتي في دراستي

كما أشكر كثيرا الأستاذ المشرف الدكتور " **درحمون هلال** " على قبوله الإشراف على هذا العمل ، و على تعاونه الكبير معي وعلى تواضعه وعلى نصائحه القيمة

كما أتقدم بجزيل و أسمى عبارات الشكر إلى مجمع " **سيم** " وأخص بالذكر فرع الغذاء الزراعي على استقبالها و قبولها لي القيام بدراستي الميدانية ، وعلى رأسها المدير العام " **الطيب الزغيمي فريد** " ، كما أشكر خاصة مسؤول مصلحة المحاسبة العامة السيد "**بوشلاغم**" ، السيد" **شابة**" ، السيدة " **نعيمة** " ، السيد " **مراد الطيب الزغيمي**" ، السيد " **موساوي سعدي**" ، السيد "**جيلالي محمد حسين** " و كل العمال الذين ساهموا من بعيد أو قريب في هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل للزميلتين و الأختين **سماء عبد الكريم** و **حنان الفرطاس** ، و الأستاذ **مراكشي أمين**

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها الدور في تقويم وتثمين هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد

تواتي مريم

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى :

والدي أطال الله عمرهما

زوجي نبيل أنار الله دربه انشاء الله

الى ولدي حفظهما الله و رعاهما هديل و يونس

الى أخوتي و زوجاتهم : عمر و عائشة ، ابراهيم ونوال ، محمد و رفيدة ، محي الدين وخطيبته سعدية

الى أولادهم أطال الله عمرهم : نضال ، لينا ، عماد الدين ، نسيم .

عائلتي الثانية : أمي و أبي و أخواتي و أخي و زوجة أخي و أولادهم

أنار الله حياتهم ، وأخص بالذكر نسرين .

واهداء خاص الى كل زملاء العمل

تواتي مريم

ملخص

كثيرا ما يتم في المؤسسات الكبيرة التي تنتج عدة منتجات تبادل المواد والمنتجات ما بين الوحدات أو الفروع داخل نفس المؤسسة ، فقد يكون المنتج النهائي لمركز مسؤولية ما (فرع ، قسم ، أو وحدة ، ...الخ) مواد أولية بالنسبة لمركز مسؤولية آخر، وعلى ذلك فإن إيراد المركز الأول يعد جزءا من تكلفة الانتاج في المركز الثاني ، وإذ أن الإيراد والتكاليف من العوامل التي تستخدم لتقييم أداء كل مركز، فلا بد من تسعير المواد المحولة من مركز إلى أخر بسعر تنازل (سعر التحويل) عادل للمركزين وبالشكل الذي لا يستفيد قسم على حساب قسم أخر . و بالقيام بعملية تقييم الأداء من خلال سعر التنازل الداخلي يمكن لنا معرفة مراكز المسؤولية التي كانت نتائجها مرضية و المراكز الأخرى ، و بالنسبة لهذه الأخيرة و بالاعتماد على الأفكار و التجارب و المعارف والخبرات السابقة للأفراد أي ما يعرف بالتمهين التنظيمي يمكن تحسين أدائها و تطويره .

ومن خلال بحثنا هذا سنحاول دراسة دور أسعار التنازلات الداخلية في تقييم أداء فروع ووحدات مجمع " سيم " ، ومنه كيف يمكن الاعتماد على أفكار و معارف و خبرات و تجارب الأفراد لتحسين أداء المراكز التي كانت نتائجها غير مرضية .

الكلمات المفتاحية :

سعر التنازل الداخلي ، مراقبة التسيير ، تقييم الأداء ، التمهين التنظيمي ، مركز المسؤولية ، تحسين الأداء .

Abstract :

Often, it exist in large firms - that produce several products - an exchange of materials and products between units or branches within the same firm. The final product of one center of responsibility (branch, department, or unit…) may be a raw material for other center of responsibility. Thus, revenue of the first center is considered as a part of production's cost of the second one. In view of the fact that revenues and costs are from factors that are used to evaluate performance of each center. So, it was obliged to price transferred materials from one sector to another with a fair price of concession (price of conversion) for the two centers, by a way that each department will not benefit on behalf of the other. With carrying out the process of evaluating performance through the internal price of concession, we can know centers of responsibility which have satisfactory results and other centers. For these later, relying on ideas, expertise, knowledge and past experiences of individuals which are known as "Organizational Apprenticeship" its performance can be improved and developed.

In the course of our research, we will try to study the role of internal prices of concession in evaluating the performance for branches and units of "SIM"

group, and so how it can be relied on ideas, knowledge, experiences and expertise of individuals to improve the centers' performance where its results are not satisfactory.

Key words:

Internal price of concession, management control, evaluating of performance, Organizational Apprenticeship , center of responsibility , improve of performance.

الفهرس

الموضوع **الصفحة**

الشكر

الاهداء

الملخص

الفهرس

قائمة الجداول و الأشكال

مقدمة..... أ – ز

الفصل الأول : التنظيم و التمهين التنظيمي..... **01**

تمهيد..... **02**

المبحث الأول : مفهوم و تطور الفكر التنظيمي..... **03**

المطلب الأول : مفهوم و أهمية التنظيم في المؤسسة..... **03**

المطلب الثاني : تطور الأفكار و الممارسات التنظيمية و الادارية عبر التاريخ..... **09**

المطلب الثالث : تحقيق الفعالية التنظيمية كهدف لوجود عملية التمهين التنظيمي..... **27**

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي و تصميمه و بناء المنظمات..... **31**

المطلب الأول : تعريف و أهمية الهيكل التنظيمي..... **31**

المطلب الثاني : خطوات بناء و اعداد الهيكل التنظيمي..... **32**

المطلب الثالث : نماذج الهياكل التنظيمية..... 35
المبحث الثالث : التعلّم و التمهين التنظيمي..... 40
المطلب الأول : مفهوم عملية التعلم و التمهين التنظيمي..... 40
المطلب الثاني : أنواع ، و منحنيات التعلم التنظيمي..... 43
المطلب الثالث : علاقة التعلّم التنظيمي بالتكرار..... 46
المبحث الرابع : التطوير التنظيمي كمسار لعملية التمهين التنظيمي..... 48
المطلب الأول : التغيير والتطوير التنظيمي..... 48
المطلب الثاني : مراحل التطوير التنظيمي..... 54
المطلب الثالث : مقاومة التغيير التنظيمي كمعرقل لنجاح عملية التمهين التنظيمي..... 56
خلاصة..... 59
الفصل الثاني : أسعار التنازلات الداخلية باعتبارها أداة للتمهين التنظيمي..... 60
تمهيد..... 61
المبحث الأول : علاقة مراقبة التسيير مع عملية التمهين التنظيمي..... 62
المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير..... 62
المطلب الثاني : أهداف وموقع وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات..... 64
المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة..... 69
المبحث الثاني : أدوات مراقبة التسيير المساعدة في عملية التمهين التنظيمي..... 73
المطلب الأول : المحاسبة التحليلية كأساس لحساب أسعار التنازلات الداخلية..... 73
المطلب الثاني : الموازنات التقديرية كأساس لتقدير أسعار التنازلات الداخلية..... 81
المطلب الثالث : لوحة القيادة كأداة لمتابعة أسعار التنازلات الداخلية..... 84
المبحث الثالث : ماهية مراكز المسؤولية و أسعار التنازلات الداخلية..... 89
المطلب الأول : مراكز المسؤولية كأساس لوجود التنازلات الداخلية..... 89

المطلب الثاني : مفهوم أسعار التنازلات الداخلية..... 95

المطلب الثالث : أسعار التنازلات الداخلية و النتيجة العامة للمؤسسة..... 99

المبحث الرابع : طرق تحديد أسعار التنازلات الداخلية التي تستخدم في عملية التمهين التنظيمي..... 102

المطلب الأول : شروط تحديد أسعار التنازلات الداخلية..... 102

المطلب الثاني : اختيار أسعار التنازلات الداخلية على أساس سعر السوق..... 106

المطلب الثالث : اختيار أسعار التنازلات الداخلية على أساس التكلفة..... 109

خلاصة..... 118

الفصل الثالث : سياسات أسعار التنازلات الداخلية كأداة لتقييم أداء مراكز المسؤولية ومنه عملية التمهين التنظيمي..... 119

تمهيد 120

المبحث الأول : تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال سعر التنازل 121

المطلب الأول : ماهية الأداء..... 121

المطلب الثاني : مفهوم تقييم الأداء و أهميته..... 123

المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن كأداة مساعدة في عملية تحسين الأداء من خلال سعر التنازل 128

المبحث الثاني : محاسبة المسؤولية كنظام لتقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال سياسات أسعار التنازلات الداخلية..... 138

المطلب الأول : ماهية محاسبة المسؤولية..... 138

المطلب الثاني : طرق تقييم أداء مراكز المسؤولية على أساس سعر التنازل الداخلي 142

المطلب الثالث : نسب الربحية كأساس لتقييم أداء مراكز المسؤولية بوجود سعر التنازل 146

المبحث الثالث : علاقة التمهين التنظيمي مع سياسات أسعار التنازلات الداخلية..... 150

المطلب الأول : اقتصاد المعرفة كضرورة حتمية لوجود عملية التمهين التنظيمي في المؤسسة.... 150

المطلب الثاني : أسعار التنازلات الداخلية و عملية التمهين التنظيمي..... 153
المطلب الثالث : الجوانب التي يمكن أن تشملها عملية التغيير في اطار التمهين التنظيمي..... 160
خلاصة..... 165
الفصل الرابع : دور أسعار التنازلات الداخلية في تحسين أداء فروع و وحدات مجمع '' سيم '' من خلال التمهين التنظيمي..... 166
تمهيد..... 167
المبحث الأول : تقديم المطحنة الصناعية للمتيجة '' سيم ''..... 168
المطلب الأول : تعريف و نشأة مجمع " سيم "..... 168
المطلب الثاني : تقديم مركب الغذاء الزراعي (الوحدة الأم)..... 172
المطلب الثالث : تقديم الفروع الأخرى لمجمع " سيم "..... 179
المبحث الثاني : الاطار المنهجي المستخدم في الدراسة الميدانية 183
المبحث الثالث : الاجابة على أسئلة المقابلات المعمقة وأسئلة الاستبيان والتعليق عليهما ، ومناقشة الفرضيات 186
المطلب الأول : الاجابة على أسئلة المقابلات المعمقة و التعليق عليها..... 186
المطلب الثاني : الاجابة على أسئلة الاستبيان و التعليق عليها..... 216
المطلب الثالث : التحليل الاحصائي للنتائج ومناقشة الفرضيات 260
خلاصة..... 263
خاتمة..... 265
قائمة المراجع..... 273
الملاحق..... 292

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العلاقة بين القيم الاجتماعية السائدة و نمط الادراة السائدة في اليابان	25
02	تصور لمفهوم الكفاءة و الفعالية	28
03	عناصر أجزاء التنظيم	33
04	طريقة حساب التكلفة المباشرة والنتيجة التحليلية الإجمالية	78
05	لوحة القيادة لمؤسسة تحتوي على أربع أقسام عملية	87
06	جدول يوضح الخصائص ، العناصر ،المعايير المستعملة في مراكز المسؤولية	93
07	مهام مراكز المسؤولية	94
08	جدول لحساب نتيجة المؤسسة حسب سعر التنازل H1	100
09	جدول لحساب نتيجة المؤسسة حسب سعر التنازل H2	101
10	تحديد سعر التنازل الداخلي حسب طبيعة مركز المسؤولية	103
11	الفرضية 1 - سعر الانتقال محدد بقيمة 10 وحدات نقدية	105
12	الفرضية 2 - سعر الانتقال محدد بقيمة 12 وحدة نقدية	105
13	عناصر التكاليف الفعلية و المعيارية لمؤسسة " كرك "	115
14	ايجابيات و سلبيات كل من طريقة التكاليف و السوق	117
15	أنظمة مراقبة التسيير مع وجود عملية التمهين التنظيمي	156
16	التمهين / التجديد في المؤسسات : أربع مسارات و من خلال ثلاث مستويات	159
17	أثر التغييرات التي حصلت في الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي لـ " ALPHA " و " BETA " على سياسات PCI	175
18	طريقة حساب سعر التنازل الداخلي لشهر أوت 2012 في وحدة انتاج السميد	193
19	تقييم الأداء من خلال سعر التنازل الداخلي لشهر أوت 2012 في وحدة انتاج السميد	198
20	مثال عن تقييم أداء ورشة انتاج السميد خلال أفريل 2013	201
21	مثال عن تقييم أداء ورشة انتاج السميد " سيدي رابح " خلال أوت 2012	206

22	العناصر التي كانت سببا في تحقيق نتائج غير مرضية بالنسبة لوحدة انتاج السميد	209
23	مثال عن تقييم أداء ورشة انتاج السميد " سيدي رابح " خلال سبتمبر 2012	210
24	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	216
25	المستوى الدراسي للمبحوثين	218
26	الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنوات)	219
27	سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي	220
28	وقت عمل الفرقة التي ينتمي لها المبحوث	221
29	درجة الانتماء الى المؤسسة	223
30	نسبة التوازن ما بين القدرات و الطاقات و متطلبات الوظيفة	224
31	معرفة المبحوث بوجود طريقة لتقييم الأداء في المؤسسة أو لا	225
32	رأي المبحوث في الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تقييم أداء وحدة انتاج السميد	226
33	علم المبحوث بالعناصر المستخدمة في تقييم أداء الوحدة التابع لها	227
34	رأي المبحوث حول عناصر التقييم المستعملة في عملية تقييم الأداء	229
35	رأي المبحوث ان كانت عناصر تقييم أداء الوحدة التابع لها موزعة حسب أهميتها النسبية	230
36	رأي المبحوث حول ترتيب عناصر تقييم الأداء حسب أهميتها النسبية	231
37	رأي المبحوث حول عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى فعالية الفرق و من ثم الوحدة التابعين لها	232
38	اشراك العامل في تحديد الأهداف المطلوبة منه أو لا	234
39	مواصفات الاهداف التي يفضلها المبحوث كمعايير قياس و تقييم كفاءة أداء الوحدة	235
40	رأي المبحوث إن كان يتم التدريب الكافي و اللازم للمشرفين على عملية التقييم	236
41	تفضيل المبحوث حول استمرارية تدريب المشرفين القائمين بعملية تقييم أداء العاملين	237
42	رأي المبحوث ان كانت عملية تقييم أداء الوحدات أمرا مهما	238
43	ابلاغ المبحوث بنتائج تقييم الأداء أو لا	239
44	طريقة تفضيل المبحوث طريقة الاعلان عن نتائج التقييم	240
45	رأي المبحوث ان كانت نتائج التقييم دقيقة و غير قابلة للتعليق	241
46	رأي المبحوث ان كان يفضل مناقشة نتائج تقييم الأداء	242
47	أسباب تفضيل المبحوث لمناقشة نتائج تقييم الأداء	243
48	تقديم شكوى من طرف المبحوث حول عدم عدالة نتائج تقييم الأداء	244

49	ان قدم المبحوث شكوى حول نتائج التقييم ، هل تمت الاجابة عن ذلك	245
50	نظام تقييم الأداء بالنسبة للمبحوث	246
51	استفادة المبحوث من نتائج تقييم الأداء أو لا	247
52	جوانب الاستفادة للمبحوث بالنسبة لنتائج تقييم الأداء	248
53	ان كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها جيدة تم التعامل معه	250
54	هل كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها غير مرضية	252
55	بالنسبة للمبحوثين الذين كانت نتائج تقييم أدائهم غير مرضية ، كيف تم التعامل معهم	253
56	النتائج التي يجدها المبحوث سببا في تحقيق نتائج غير مرضية	254
57	الاعتماد على أفكار و معارف و خبرات المبحوث لتحسين أداء الفرقة التابع لها	255
58	العناصر التي ساعدت المبحوث في عملية التغيير	256
59	الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين شاركوا في عملية التغيير	258
60	رأي المبحوث حول تطوير نظام تقييم الأداء الحالي	259

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي	08
02	الأنشطة الأساسية لنظام المعلومات	19
03	قياس الفعالية التنظيمية حسب المداخل التقليدية	29
04	قياس الفعالية حسب المداخل المعاصرة	30
05	التقسيم على الأساس الوظيفي	36
06	التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة	36
07	التقسيم وفقا للزبائن	37
08	هيكل تنظيمي جغرافي	37
09	التقسيم على أساس العمليات	38
10	الهيكل التنظيمي وفقا للأساس المصفوفي	39
11	نموذج عن المنظمة المتعلمة	42
12	المدخل المعرفي الوجداني للتعلم	42

13	منحنى التعلم في حالة الوظائف الروتينية	45
14	منحى التعلم في حالة الوظائف الذهنية في المجالات الهندسية الادارية أو المالية	45
15	منحنى التعلم في حالة الوظائف البسيطة	46
16	انواع التطوير التنظيمي	51
17	الأسباب التي تدفع المنظمات الى التطوير التنظيمي	56
18	أسباب مقاومة التغيير	57
19	عملية التمهين التنظيمي لتحسين التنظيم في المؤسسة	58
20	ارتباط مراقبة التسيير مع الإدارة العامة	67
21	ارتباط وظيفة مراقبة التسيير مع الإدارة المالية	68
22	ارتباطات أخرى لوظيفة مراقبة التسيير	68
23	مسار نظام مراقبة التسيير	72
24	مسار استهلاك الموارد من المنتجات حسب ABC	79
25	حساب التكاليف النهائية الكلية حسب طريقة ABC	80
26	التنازلات الداخلية ما بين مراكز الربح	97
27	تحديد أسعار التنازلات الداخلية حسب طبيعة الاستراتيجية	104
28	سعر السوق الناتج عن المجلس	108
29	السعر المزدوج	108
30	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	123
31	آلية عملية مراقبة التسيير	125
32	مستويات تقييم الأداء في المؤسسة	126
33	بطاقة الأداء المتوازن لـ NORTAN و KAPLAN	135
34	مداخل التغيير و التطوير التنظيمين	160
35	سياسات أسعار التنازلات الداخلية كأداة للتمهين التنظيمي	164
36	الهيكل التنظيمي لمجمع " سيم "	171
37	الهيكل التنظيمي لفرع الغذاء الزراعي	176
38	مراحل عملية انتاج السميد أو الفرينة	187
39	أنواع المنتجات النهائية بالنسبة لصناعة السميد بالنسب المؤوية .	187
40	أنواع و استعمالات منتجات السميد	188

41	مراحل عملية صناعة العجائن الطويلة و القصيرة	188
42	مراحل عملية صناعة الكسكس	189
43	توضيح عملية التنازل ما بين ورشة انتاج السميد و ورشة انتاج العجائن و الكسكس.	190
44	أنواع التنازلات التي في فرع الغذاء الزراعي ، وبين هذه الأخيرة و الفروع الأخرى	191
45	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	217
46	المستوى الدراسي للمبحوثين	218
47	الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنوات)	219
48	سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي	220
49	وقت عمل الفرقة التي ينتمي لها المبحوث	222
50	درجة الانتماء الى المؤسسة	223
51	نسبة التوازن ما بين القدرات و الطاقات و متطلبات الوظيفة	224
52	معرفة المبحوث بوجود طريقة لتقييم الأداء في المؤسسة أو لا	225
53	رأي المبحوث في الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تقييم أداء وحدة انتاج السميد	226
54	علم المبحوث بالعناصر المستخدمة في تقييم أداء الوحدة التابع لها	228
55	رأي المبحوث حول عناصر التقييم المستعملة في عملية تقييم الأداء	229
56	رأي المبحوث حول ترتيب عناصر تقييم الأداء حسب أهميتها النسبية	230
57	رأي المبحوث حول عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى فعالية الفرق و من ثم الوحدة التابعين لها	233
58	اشراك العامل في تحديد الأهداف المطلوبة منه أو لا	234
59	مواصفات الاهداف التي يفضلها المبحوث كمعايير قياس و تقييم كفاءة أداء الوحدة	235
60	رأي المبحوث إن كان يتم التدريب الكافي و اللازم للمشرفين على عملية التقييم	236
61	تفضيل المبحوث حول استمرارية تدريب المشرفين القائمين بعملية تقييم أداء العاملين	237
62	رأي المبحوث ان كانت عملية تقييم أداء الوحدات أمرا مهما	238
63	ابلاغ المبحوث بنتائج تقييم الأداء أو لا	239
64	طريقة تفضيل المبحوث طريقة الاعلان عن نتائج التقييم	240
65	رأي المبحوث ان كانت نتائج التقييم دقيقة و غير قابلة للتعليق	241

66	رأي المبحوث ان كان يفضل مناقشة نتائج تقييم الأداء	**242**
67	استفادة المبحوث من نتائج تقييم الأداء أو لا	**247**
68	جوانب الاستفادة للمبحوث بالنسبة لنتائج تقييم الأداء	**249**
69	ان كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها جيدة تم التعامل معه	**251**
70	هل كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها غير مرضية	**252**
71	بالنسبة للمبحوثين الذين كانت نتائج تقييم أدائهم غير مرضية ، كيف تم التعامل معهم	**253**
72	النتائج التي يجدها المبحوث سببا في تحقيق نتائج غير مرضية	**254**
73	الاعتماد على أفكار و معارف و خبرات المبحوث لتحسين أداء الفرقة التابع لها	**255**
74	العناصر التي ساعدت المبحوث في عملية التغيير	**257**
75	الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين شاركوا في عملية التغيير	**258**
76	رأي المبحوث حول تطوير نظام تقييم الأداء الحالي	**259**

مقدمـــة

عرف القرن المنصرم تطورات كبيرة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية للمؤسسات ، خاصة منها الصناعية سواء تعلق الأمر بالتكنولوجيا و أساليب الإنتاج أو بطرق التسيير و مجالات التخطيط و البرمجة و طرق التنبؤ و أدوات الرقابة على العمليات التي تقوم بها تلك المؤسسات .

كان مصدرهذا التطور عاملان ، العامل الأول يتمثل في التقدم الحاصل في العلوم و أساليب الإدارة و التسيير و البحوث العلمية ، النظرية ، و التطبيقية لأغراض أكاديمية و غيرها من المجالات ، و العامل الثاني هو الضغوط المستمرة على المؤسسات لمواجهة فترات الكساد و تضخم التكاليف و المنافسة الشديدة في بعض الأحيان بين المؤسسات و انعكاسات ذلك على تصرفات مسيري المؤسسات باتخاذ إجراءات و قرارات كفيلة بمواجهة تلك العوامل و محاولة التموقع عن طريق كسب حصة من السوق من أجل البقاء و تحقيق الأرباح ، فعملوا على تطوير أساليب التسيير و التخطيط و تبني أدوات رقابية كفيلة بترقية الأداء و تصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و ذلك بالاستفادة من العامل الأول المتعلق بالتقدم العلمي .

كما تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين مؤسسة ناجحة ومؤسسة غير ناجحة لا يرتبط بمدى توافر الموارد و الإمكانيات المادية أو نذرتها أي مجموع المدخلات ، بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الإيجابي و تمكن من تحقيق التوافق بين مختلف المدخلات والتي تؤدي إلى تكوين الثروة أو ما يعرف بالقيمة المضافة .

في هذا السياق و نتيجة لكبر حجم المؤسسات و تعدد نشاطها و تشعبها و تزايد التحديات المختلفة، ظهرت الحاجة القوية للرقابة و تقييم الأداء لإدارة المؤسسة مع تطوير أدوات مختلفة للقيام بذلك، فتركزت جهود المهندسين و مسيري المؤسسات و خبراء التسيير على تطوير أساليب وأدوات مختلفة لاستخدامها في إدارة المؤسسات ، من بين تلك الأدوات نجد نظام مراقبة التسيير من خلال سياسات أسعار التنازلات الداخلية .

ان اسعار التنازلات الداخلية تستخدم عندما تكون هنالك تحويلات داخلية من السلع والخدمات ما بين مراكز المسؤولية (فرع ، قسم ، وحدة ،... الخ) ، أي أن هناك مركز بائع يقوم ببيع السلع الى المركز المشتري وهذه العملية تسمى عملية تنازل أو تحويل داخلي . إن أسعار التحويل تستخدم لقياس كفاءة أداء كل مركز من مراكز المؤسسة ، ويقيس كفاءة أداء رؤساء المراكز ومدى قدرتهم على استغلال الموارد أفضل استخدام وبالشكل الذي يحقق أهداف واستراتيجيات المؤسسة ، ويقوم بتقييم أداء عمل كل مركز، وذلك بسبب أن كل المراكز التي تعمل في المؤسسة ستسعى الى تخفيض تكلفة انتاج المنتجات والذي ينعكس على أرباح كل مركز من مراكز المؤسسة مما يؤدي الى أن كل المراكز ستستغل الموارد افضل استخدام وبالشكل الذي يؤدي الى عدم الإسراف والضياع في مواردها . و بعد تقييم الأداء و التعرف

على المراكز التي كانت نتائجها غير مرضية يتم البحث عن الوسائل و الأساليب التي تمكن من تحسين الأداء و التسيير و تطويره ، و بين هذا الأساليب الاعتماد على المعارف و الأفكار و التجارب والخبرات للعمال أي ما يعرف بالتمهين التنظيمي .

إشكالية البحث :

و من أجل التعرف أكثر على أسعار التنازلات الداخلية و ، وعملية تقييم الأداء من خلالها ، وعلى تحسين الاداء بالاعتماد على التمهين التنظيمي يمكن لنا طرح الاشكالية الموالية :

كيف يمكن لسياسات أسعار التنازلات الداخلية أن تكون أداة للتمهين التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

لمعالجة هذه الإشكالية و العمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع ، عملنا على تحليلها الى الأسئلة الفرعية الموالية :

1- هل من الأهمية تقييم التبادلات الداخلية التي تتم ما بين مراكز المسؤولية التابعة لنفس المؤسسة من خلال سعر التنازل الداخلي ؟
2- هل يمكن تقييم اداء مراكز المسؤولية في المؤسسة بالاعتماد على أسعار التنازلات الداخلية ؟
3- اذا كان الجواب نعم ، ما هي جوانب الاستفادة من تقييم الأداء من خلال أسعار التنازلات الداخلية ؟
4- ما هي علاقة أسعار التنازلات الداخلية مع التمهين التنظيمي ؟ و كيف يمكن اعتبار الأولى أداة للثانية ؟
5- ما هي الخصائص الواجب توفرها في سياسات أسعار التنازلات الداخلية من أجل اعتبارها أداة للتمهين التنظيمي ؟

فرضيات البحث :

للاجابة على هذه الاشكالية و الأسئلة الفرعية يمكن تقديم الفرضيات الموالية :

1- من الأهمية تقييم التنازلات الداخلية التي تتم ما بين مراكز المسؤولية التابعة لنفس المؤسسة من خلال أسعار التنازلات الداخلية ، وهذا لأن هذا السعر يكون منخفض بالمقارنة مع الأسعار الأخرى .
2- يمكن تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال سعر التنازل الداخلي ، وهذا من خلال حساب التكاليف .
3- يستفاد من تقييم الأداء من خلال أسعار التنازلات الداخلية في معرفة المراكز التي حققت ربح فقط .
4- هناك علاقة بين أسعار التنازلات الداخلية و التمهين التنظيمي ، بحيث بعد تقييم الاداء من خلال سعر التنازل الداخلي يتم معرفة المراكز التي لم تحقق نتائج مرضية و يتم الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين أدائها .
5- لاعتبار أسعار التنازلات الداخلية أداة للتمهين التنظيمي يجب أن تكون أداة تمكننا من تقييم الأداء في المؤسسة و أن يتم اختيار الطريقة التي تناسبها و الاعتماد على معارف و أفكار الأفراد لتحسين النتائج .

أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة في التوسع أكثر في مجال مراقبة التسيير و مواصلة البحث في نفس المجال للمرحلة الأولى من ما بعد التدرج (ماجستير) و التي تحمل عنوان : دور نظام مراقبة التسيير في تحسين تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- قلة الباحثين الذين تطرقوا لهذا الموضوع (حسب معرفتنا) خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية .

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- اظهار أهمية مراقبة التسيير من خلال سياسات أسعار التنازلات الداخلية في احداث التمهين التنظيمي .
- التعرف بشكل أوسع على أسعار التنازلات الداخلية باعتبارها أداة لتقييم اداء مراكز المسؤولية .

- اظهار أثر التحكم في أسعار التنازلات الداخلية على ربح الوحدة أو الوظيفة و بالتالي على التمهين التنظيمي .
- تحليل دور أسعار التنازلات الداخلية كأداة من أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء مراكز المسؤولية ، ومنه الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الأداء

منهج و أدوات البحث :

من أجل الاجابة على الاشكالية و الأسئلة المطروحة و اختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي ، و هذا من خلال التطرق لمختلف المفاهيم و النظريات و تحليلها ، و كذا تحديد العلاقات الموجودة بين المتغيرات بهدف الوصول الى استنتاجات مساعدة على فهم الظاهرة من خلال تحليل دور أسعار التنازلات الداخلية كأداة من أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء مراكز المسؤولية ، ومنه الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الأداء، و سيتم هذا من خلال التطرق الى :

- مفهوم التنظيم ، التمهين التنظيمي ، و مراقبة التسيير ، مراكز المسؤولية وأسعار التنازلات الداخلية ، و طرق تحديد هذه الأخيرة .
- تقييم الأداء من خلال أسعار التنازلات الداخلية ، و مفهوم محاسبة المسؤولية ، و علاقة أسعار التنازلات الداخلية مع التمهين التنظيمي .

مجالات الدراسة :

تعبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية و المكانية و الزمانية و الموضوعية التي تمت من خلالها الميدانية ، ويمكن ذكرها فيما يلي :

أولا : المجال البشري .

و يتمثل ذلك في تحديد مجتمع البحث ، و هذه الدراسة شملت مختلف العمال الذين يشغلون مستويات ادارية مختلفة في فرع الغذاء الزراعي التابع لمجمع " سيم " ، ويمكن تصنيفهم فيما يلي :

- اطارات .
- أعوان التحكم .
- أعوان التنفيذ .

ثانيا : المجال المكاني .

يتمثل موضوع الدراسة في دراسة سياسات اسعار التنازلات الداخلية باعتبارها أداة للتمهين التنظيمي ، و الدراسة الميدانية تمت في مجمع " سيم " فرع الغذاء الزراعي .

ثالثا : المجال الزمني .

و ذلك بتحديد الوقت الذي تجمع فيه البيانات ، انطلقت هذه الدراسة ابتداءا من جوان 2012 الى نوفمبر 2013 .

رابعا : المجال الموضوعي .

أجريت هذه الدراسة في محاولة للتطرق و التعرف على النقاط الموالية :

- معرفة نوع التبادلات و التنازلات التي تتم ما بين فروع مجمع " سيم " ، و الوحدات التابعة لفرع الغذاء الزراعي .
- معرفة طريقة حساب أسعار التنازلات في فرع الغذاء الزراعي .
- معرفة دور أسعار التنازلات الداخلية في تقييم أداء وحدات فرع الغذاء الزراعي ، واكتشاف الوحدات التي كانت نتائج تقييم أدائها غير مرضية .
- معرفة كيف تساهم الأفكار و الخبرات و المعارف و التجارب السابقة للأفراد أو ما يعرف بالتمهين التنظيمي في تحسين أداء هذه الوحدات .

الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة في هذا الموضوع قليلة جدا بسبب حداثة الموضوع خاصة في الجزائر ، وفي الحقيقة لم أجد دراسة تتناول بصفة مباشرة موضوع بحثنا معدا المقالات ، غير أننا سنذكر فيما يلي الدراسات التي تناولناها في أطروحتنا ، وهي :

الدراسة الأولى :

أطروحة دكتوراه بعنوان : **" الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة "**، للدكتور **عبد الوهاب سويسي** ، بجامعة الجزائر ،سنة 2004 م ، حيث تناول الباحث أداة من أدوات مراقبة التسيير وهي لوحة القيادة ، حيث درس دور هذه الاداة في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وتوصل الباحث الى اعتبار لوحة القيادة أداة تسييرية و الوسيلة الأكثر واقعية و ملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، وتعدد الأطراف التي هي بحاجة لقياس الفعالية التنظيمية (المساهمين والعمال والنقابة والزبائن و .....) .

الدراسة الثانية :

كما قدمت دراسة أخرى في اطار التحضير لشهادة الدكتوراه بعنوان : " **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** " ، للدكتور **نور الدين شنـــوفي** ، بجامعة الجزائر ،الجزائر ، سنة 2005 م ، وقد تناولت الدراسة موضوع تقييم العاملين في المؤسسة الجزائرية ،وتوصل الباحث الى أن هناك عدة طرق لتقييم الأداء ، وكل طريقة تصلح لمؤسسة ما ، كما أن عملية تقييم الاداء تساعد على تحسين الاداء في المؤسسة .

الدراسة الثالثة :

وهناك دراسة أخرى و هي أيضا في اطار التحضير لشهادة الدكتوراه ، وهي بعنوان : "**المحاسبة التحليلية : نظام معلومات للتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية** " ، للدكتور **هلال درحمون** ، بجامعة الجزائر ، سنة 2005 م ، حيث تناولت الدراسة أداة أخرى لمراقبة التسيير وهي المحاسبة التحليلية باعتبارها نظام معلومات ومساعد على اتخاذ القرار ، وتوصل الباحث الى أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مازالت تجهل فائدة نظام المحاسبة التحليلية كأداة تسمح بمراقبة التسيير واتخاذ القرار .

خطة البحث :

سنعتمد في بحثنا على أربعة فصول ، ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي بحيث :

الفصل الأول سنتناول فيه عموميات حول التنظيم و التمهين التنظيمي من خلال التطرق الى : مفهوم و تطور الفكر التنظيمي ، الهيكل التنظيمي و تصميمه و بناء المنظمات ، التعلم و التمهين التنظيميين ، و التطوير التنظيمي كمسار لعملية التمهين التنظيمي .

الفصل الثاني سنتطرق فيه الى عموميات حول أسعار التنازلات الداخلية باعتبارها أداة للتمهين التنظيمي ، من خلال تناول : علاقة مراقبة التسيير مع التمهين التنظيمي ، أدوات مراقبة التسيير المساعدة في عملية التمهين التنظيمي ، ماهية مراكز المسؤولية و أسعار التنازلات الداخلية ، و طرق تحديد أسعار التنازلات الداخلية التي تستخدم في عملية التمهين التنظيمي .

الفصل الثالث وفيه نتناول سياسات أسعار التنازلات الداخلية كأداة لتقييم أداء مراكز المسؤولية ومنه عملية التمهين التنظيمي ، و هذا بالتطرق الى : تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال PCI ، محاسبة المسؤولية كنظام لتقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال PCI ، علاقة التمهين التنظيمي مع

سياسات أسعار التنازلات الداخلية ، و عرض لمثال عن سياسات PCI في مؤسسة الاتصالات و التي كانت كأداة للتمهين التنظيمي .

أما **الفصل الرابع** فكان عبارة عن دراسة ميدانية لدور أسعار التنازلات الداخلية في تحسين أداء فروع و وحدات مجمع " سيم " من خلال التمهين التنظيمي ، وتناولنا فيه تقديم المطحنة الصناعية للمتيجة " سيم " ، الاطار المنهجي للدراسة الميدانية و عرض لأسئلة المقابلات المعمقة و أسئلة الاستبيان ، و الاجابة على أسئلة المقابلات المعمقة وأسئلة الاستبيان والتعليق عليها .

الفصل الأول

التنظيم و التمهين التنظيمي

تمهيد :

يعتبر التنظيم تحديد و توزيع للمسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المنظمة على الأفراد العاملين بها وهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، و لكي تكون هذه الوسيلة فعالة في أداء دورها عليها أولاً أن تبدأ بتحديد الأهداف و تجزئتها لكي يتم تقسيم الأعمال و النشاطات في ضوء ذلك ، ومن ثم تبدأ عملية بناء الهيكل التنظيمي الذي يعتبر الإطار العام الذي يضم بقية الأسس و الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالسلطـة و المسؤولية ، للطموح بها إلى الارتقاء حسب الإمكانيات المتوفرة لديها ، و يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة للمساهمة في النجاح المستقبلي للمنظمات التي تسعى دائما لأن تتطابق هياكلها المختارة مع التغيّرات التي تحصل .

ان عملية استمرار وتحسين التنظيم تتطلب مواكبة التغيّرات التي تحصل في بيئة المؤسسة ، و هذا ما يتطلب المرونة و القدرة على تفهمها و استيعابها من خلال استعمال أدوات مثل أسعار التنازلات الداخلية ، بحيث تمكننا هذه الأخيرة من معرفة أجزاء التنظيم التي تحتاج الى تغيير و تحسين ، و هذا ما يدفعنا إلى القول بأن أهداف المنظمة تتراوح من زيادة الكفاية الإنتاجية وتقليص التكاليف ... إلى زيادة التفاعل الإيجابي مع البيئة التي تعمل فيها و كذا تحقيق زيادة في مردوديتها، ولتتمكن المنظمة من الوصول الى ذلك فهي تعتمد على مدى نجاح عملية التعلّم و التمهين التنظيمي في مختلف المستويات الفردية و الجماعية و التنظيمية ، و توجيهها لخدمة أهدافها ، اذا تعتبر هذه العملية الأساس في المنظمة المتعلمة ، و التي بدورها تتشكل المتطلبات الأولية و المهمة للعملية الابداعية .

كما أن على المنظمة مراجعة التنظيم و طريقة العمل بمراكز مسؤوليتها و إحداث التغيرات الضرورية و المستمرة بها و كذا تطويرها ان استلزم الأمر ذلك ، بحيث تعتبر أسعار التنازلات الداخلية من بين الوسائل التي تكشف ذلك (أي أنه بحاجة الى تطوير) ، وهذا الأمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي تعايشها و تعمل في ظلها و كذلك تحركاتها المستقبلية .

و بناءا على ما سبق و من خلال هذا الفصل سنحاول في المبحث الأول التطرق الى تعريف التنظيم وذكر عناصره و أشكاله و أهميته ، ثم نقدم مختلف تطورات الأفكار و الممارسات التنظيمية و الادارية عبر التاريخ . أما في المبحث الثاني سنتعرض الى تعريف و أهمية الهيكل التنظيمي ، وكذا مراحل اعداده و مختلف أنواعه . وفي المبحث الثالث سنتناول مفهوم عملية التعلّم و التمهين التنظيمي من تعاريف و أنواع .

و المبحث الأخير سنتطرق فيه الى تعريف التطوير التنظيمي باعتباره مسار لعملية التمهين التنظيمي ، و سنذكر الأهداف والمنافع الناتجة عنه ، و في آخر المبحث سنتناول مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب الحد منها .

المبحث الأول : مفهوم و تطور الفكر التنظيمي .

يعتبر التنظيم أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية ، فبعد أن تحدد الإدارة أهداف المنظمة و تقوم بوضع الخطط و الأساسيات لتحقيقها ، فلابد من تنظيم ملائم يمكّن المنظمة من الوصول اليها ووسائل و أدوات تمكننا من متابعة سير العمل بها مثل أسعار التنازلات الداخلية و كذا عمليات مثل عملية التمهين التنظيمي لتطويرها و تحسينها ، وقد مر و تطور هذا المفهوم عبر عدة مراحل إلا أن وصل الى ما هو عليه اليوم ، و عليه سنحاول التطرّق فيما يلي الى مفهوم التنظيم و أهميته و تطور الأفكار و الممارسات التنظيمية و الادارية عبر التاريخ و هذا في المطالب الموالية .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية التنظيم في المؤسسة .

التنظيم عملية مستمرة و دائمة بدوام قيام المنظمات ، و لا تنتهي عملية التنظيم الا بانقضاء حياة المنظمة و توقفها عن العمل ، و التنظيم كعملية مستمرة هو مسؤولية الادارة في المنظمة ، كما أن على هذه الأخيرة دائما محاولة البحث على الوسائل و الوظائف التي تمكنها من معرفة مدى نجاح تنظيمها و تسييرها ، مثل وظيفة مراقبة التسيير من خلال أداتها أسعار التنازلات الداخلية ، كما عليها أن تحدث تغييرات بما يتوافق و حاجتها الى ذلك من خلال استثمار الأفكار و التجارب السابقة للأفراد .

الفرع الأول : مفهوم التنظيم .

ان مفهوم التنظيم يعتبر واسعا و عميقا و يتضمن عدة عناصر ، وسنحاول في هذا الفرع التطرّق الى تعريف التنظيم ،و الى عناصره ، مبادئه ، و في الأخير التعرض الى أشكاله .

أولا : تعريف التنظيم .

منذ بداية القرن التاسع عشر ازداد حجم المؤسسات بشكل مذهل، حيث نشأ عن ذلك صعوبة في تسيير المؤسسات الكبيرة و تعقد في سير المؤسسات الصغيرة الحديثة (الناشئة) بسبب عدة مشاكل منها [1] :

- ❖ من الناحية الإدارية : مشاكل تتعلق بالتخطيط ، القيادة ، التنسيق و المراقبة ؛
- ❖ من الناحية التقنية : مشاكل تتعلق باستخدام وسائل الإنتاج (المادية و البشرية) ؛

1 هلال درحمون ، **المحاسبة التحليلية : نظام معلومات للتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 ، ص 3 .

- ❖ من الناحية المالية : مشاكل تتعلق بتوفر رؤوس الأموال الضرورية، استعمالها بشكل عقلاني، دفع الفوائد عليها وكذلك إمكانية تسديدها ؛
- ❖ من الناحية التجارية: مشاكل تتعلق بدراسة احتياجات السوق، القدرة على المنافسة، تحديد السياسة التجارية للمؤسسة ؛
- ❖ من الناحية الاجتماعية : مشاكل تتعلق بتسوية الخلافات بين المسيرين والعمال، بالتنظيم الجيد للعمل، نظام عادل للأجور...الخ.

كل المشاكل المذكورة أعلاه لا يمكن تسويتها إلا بتنظيم جيد للمؤسسة ومختلف هياكلها ووسائل و أدوات تدعّم ذلك.

إن كلمة " تنظيم "organisation" من حيث المعنى ينظر اليها عادة من زاويتين ، الأولى أن هذه الكلمة تعني منظمة قائمة بذاتها ، أما من الناحية الثانية فهي النظر الى نفس الكلمة باعتبارها وظيفة تمارسها ادارة المنظمة [1] .

و بالنظر الى كلمة تنظيم باعتبارها وظيفة فان لهذه الكلمة عدة تعاريف نذكر منها مايلي :

تعريف 1 : ان التنظيم بصفة عامة هو : " عبارة عن تحديد و توزيع للمسؤولية ، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها ، سواء كانوا منفذين أو مشرفين ، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناءا على هذه المسؤوليات " [2] . يفهم من هذا التعريف أن التنظيم يشكل الاطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه .

تعريف 2 : ان وظيفة التنظيم هي : " تلك العملية التي يتم بمقتضاها الترتيب للأفراد و الموارد المادية في مجموعات مهيكلة لتنفيذ الخطط و تحقيق أهداف المنظمة " [3] .

اذا نظرنا الى هذا التعريف لوظيفة التنظيم فاننا سوف نجده يقوم على ركنين أساسيين ، و هما أن الأول هو أن العمل الذي يتم في هذه الوظيفة يتمثل أساسا في تجميع و توزيع الأفراد و الموارد المادية من الآلات ، و الأجهزة ....الخ ، و المهم أن نفهم أن هذا الترتيب لا يتم بشكل عشوائي ولكن تحكمه اعتبارات و عوامل منطقية و التي قد تختلف من منظمة الى أخرى و فقا لظروفها.

أما الأساس الثاني أن هذه العملية ما هي الا وسيلة مثلها مثل الوظائف و الممارسات الادارية الأخرى لتحقيق تلك الخطط والأهداف الخاصة بالمنظمة و ذلك بغض النظر عن مستوى هذه الخطط و الأهداف .

---

[1] على شريف و منال الكردي ، **أساسيات تنظيم و ادارة الأعمال** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 303 .
[2] عمر صخري ، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الرابعة ، 2006 ، ص 34 .
[3] جلال ابراهيم العبد ، **ادارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات** ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 145 .

تعريف 3 : التنظيم هو : " أسلوب النشاط التنفيذي ، من حيث تقسيم العمل و توزيعه على وحدات النشاط ، وتحديد اختصاص و مسؤوليات الوحدات و العاملين بها ، و كذلك طريقة الاتصالات و سير اجراءات التنفيذ " [1] .

من خلال هذا التعريف نرى أن التنظيم هو كل العمليات الادارية التي من شأنها أن تحقق سير العمل بأكبر كفاءة ممكنة .

تعريف 4 : يعرف التنظيم بأنه : " الاستخدام الأمثل للعناصر الانسانية و غير الانسانية من أجل الوصول الى الهدف بأقل تكلفة و جهد و أقصى ربح ممكن " ، أما أبسط تعريف للتنظيم فهو " الترتيب " [2] .

و عكس التنظيم هو الفوضى ، و هذه الأخيرة لا تؤدي الا تحقيق الهدف ، ولو افترضنا ذلك فان ذلك لا يتم الا من خلال نفقات و جهود كبيرة تبذل بدون طائل حتى نصل الى ذلك الهدف ، ومن هنا جاءت أهمية التنظيم .

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف اجرائي ، و هو : " التنظيم كوظيفة من وظائف الادارة يعني تحديد علاقات فعالة بين كل من العمل ، الأشخاص و الأنظمة " .

ويطلق على الشخص الذي يقوم بالعملية التنظيمية في علم الاقتصاد بـ " المنظّم " ، و هو : " شخص أو مجموعة من الأشخاص يقوم بالتأليف بين عوامل الانتاج الأربعة (العمل ، الموارد الطبيعية ، رأس المال ، التكنولوجيا) في شكل علاقة منظمة عبارة عن العملية الانتاجية ، ويحمل في الأخير مخاطرها ، ولهذا يقدم المنظم العامل الخامس من عوامل الانتاج " [3] .

ثانيا : عناصر التنظيم .

يمكن القول بشكل عام أن التنظيم الاداري يضم العناصر الموالية [4] :

- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها ، كالانتاج و التسويق و غيرها ، و التي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة .
- الأفراد أو العاملون في المنظمة على اختلاف مستوياتهم العلمية أو الفنية .
- الامكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة و هي تشمل المواد و الطاقة و المال و التكنولوجيا .
- النظم و الاجراءات أو الطرق و الخطوات و المراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة .

---

[1] ابراهيم عبد الهادي محمد المليحي ، **الادارة : مفاهيمها و أنواعها و عملياتها** ، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 312 .

[2] سليمان أبو جاموس ، **التنظيم الاداري** http://www.najah.edu/file/Publications/34-.pdf1269519512.pdf ،2010/10/14،ص 1 .

[3] يسري محمد أبو العلا ، **علم الاقتصاد** ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 122 .

[4] رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي ، **وظائف الادارة المعاصرة : نظرة بانورامية** ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2001 ، ص 48 .

- الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال و النشاطات المختلفة و تحديد علاقاتهم الوظيفية و خطوط الاتصال .
- تحديد السلطات و المسؤوليات لكل مركز وظيفي .

هذا و لكل من العناصر السابقة دوره و أهميته في الوظيفة التنظيمية ، و لكن أهم هذه العناصر هو عنصر الأفراد لأنهم القوة الدافعة الحقيقية والمحركة لأي تنظيم اداري .

ويقول " كونتز " و " أودونيل " " koontz " و " o'donnell " في عناصر التنظيم انه من الناحية المنطقية

يوجد أساس لوظيفة التنظيم بحيث يحوى العناصر الموالية [1] :

1- الأهداف الرئيسية ، و ما يشتق منها من أهداف و سياسات و خطط .
2- تحديد النشاطات و تصنيفها .
3- تجميع هذه الامكانيات في ضوء الامكانيات البشرية و المادية .
4- التفويض و ربط هذه المجموعات أفقيا و عموديا بعلاقات رسمية .

ثالثا : أشكال التنظيم .

ان نمو المنظمات و تطورها و حاجاتها المتنامية للعاملين افقدها الاتصال الشخصي الذي كان يربطها بمنتسبيها ،كما أن التطور الاجتماعي و نمو العلاقات الانسانية جعل العاملين يبنون علاقات غير رسمية فيما بينهم ، مبعثها وحدة الهدف و المصير لتواجه تنظيمات رسمية تقوم بمشيئة الادارة ، و تحكمها قواعد و أوامر رسمية و تحدد مسؤوليات الأفراد و واجباتهم ،كما أن صناعة اليوم سلبتهم العلاقات الشخصية التي كانت تربطهم بالادارة فاتجهوا لتوحيد جهودهم و تنظيم أنفسهم تنظيما غير رسمي ، له قواعده هو الآخر و التزاماته و لكنه غير محدد ، أساسه المشاعر و الأحاسيس ووحدة الهدف [2] .

من خلال ما سبق نجد أن هناك نوعان من التنظيم هما : التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي .

1 - التنظيم الرسمي : لقد زادت الأفكار التي ظهرت في النصف الأخير من هذا القرن و التي تناولت التنظيم الرسمي ، و يعني هذا الأخير أن جميع الوظائف و المراكز و العمليات و الاجراءات قد حددت داخل التنظيم ، وهو يهتم بالأقسام و المهام و يفصلها عن الأفراد ، ويعتمد التنظيم الرسمي على الواجبات، أنواع النشاط و المهام ، أما الأفراد فلهم الأهمية الثانوية ، و يوزعون على هذه المهام ليس

---

[1] أحمد بن داود المزجاجي ، **عناصر التنظيم الاداري من منظور اسلامي** ، http://www.kau.edu.sa/Files/320/Researches/51532_21667.pdf، 2010/10/14،ص77 .
[2] نضال صالح الحوامدة و آخرون ، **التنظيم و الأساليب و الاستشارات الادارية** ، بدون دار نشر ، الأردن ، 1999 ، ص 62 .

على أساس رغبتهم أو حاجاتهم و لكن تبعا لاحتياجات التنظيم [1] . وتتمثل مرتكزات التنظيم الرسمي في[2]:

1- تقسيم العمل : للسماح بنمو المنظمة عموديا و أفقيا للاستفادة من مزايا التخصص ، أما النمو العمودي فيتم باضافة مستويات جديدة الى التنظيم نتيجة لعملية تفويض السلطة ، و أما النمو الأفقي فيتم باحداث وظائف و أعمال متخصصة .
2- الهيكل أو البنية : الهيكل الأساسي المقصود هو الهيكل الخطي أو التدرج الرتبوي الذي تنظمه علاقات السلطة الآمرة بين الرؤساء و المرؤوسين ، وهو وسيلة تنظيمية لتأمين الترابط و التعاون بين هؤلاء للحفاظ على وحدة الهدف ، و تأمين التماسك بين مختلف الوظائف و الأنشطة .
3- نطاق الاشراف : يشير الى عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد ، ويكون هذا العدد أقل في المستويات التنظيمية العليا ، نظرا لتعقد طبيعة العمل .

2 - التنظيم غير الرسمي : من المسلم به أن كل التنظيمات تتألف من بناء رسمي يحدد المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف و تنفيذ المهام المحددة بدقة ، و التنظيم أيا كان مجاله يشهد في الواقع علاقات لا تقتصر فقط على ما تتضمنه الخريطة التنظيمية ، وانما هناك أنماط من العلاقات تكون غير متوقعة لكنها تشكل مع نظيرتها الصورة الكاملة للبناء التنظيمي .

و تنشأ هذه الأنماط من العلاقات أو أنماط السلوك نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين استغرق نشاطهم فترة زمنية معينة و أهم ما يميز هذه الأنماط أنها تلقائية و أولية و مباشرة ، و تشبع الحاجات و الرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي * اشباعها ، كما أنها تؤدي وظائف محددة ، و تعبر عن علاقة معينة يطورها الأعضاء داخل التنظيم فيما بينهم [3] .

من خلال ما سبق نستنتج أن التنظيم غير الرسمي هو : " عبارة عن مجموعة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للأفراد في المنظمة " . ويساعد كثيرا هذا النوع من التنظيم في عملية التمهين التنظيمي .

و منه نجد أن التنظيم غير الرسمي يتصف بمجموعة من الخصائص ، نوجزها فيما يلي [4] :

---

[1] محمد سعيد عبد الفتاح ، **الادارة العامة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، بدون سنة ، ص 51 .
[2] محمد رفيق الطيب ، **مدخل للتسيير : أساسيات ، وظائف ، تقنيات** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة 2 ، الجزائر ، 2006 ، ص 102 .
البيروقراطية : هي التعقيد المكتبي الذي يمارس في الادارات المختلفة تجاه قضية ما ، حيث يلاحظ المرء أن هناك نظاما مطولا في المعاملات اليومية وهناك مبالغة في تقديم الأوراق والبيانات و النماذج الطويلة المطلوب تقديرها . *،
[3] على غربي و أخرون ، **تنمية الموارد البشرية** ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 192 .
[4] ربحي مصطفى عليان ، **أسس الادارة المعاصرة** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 107 .

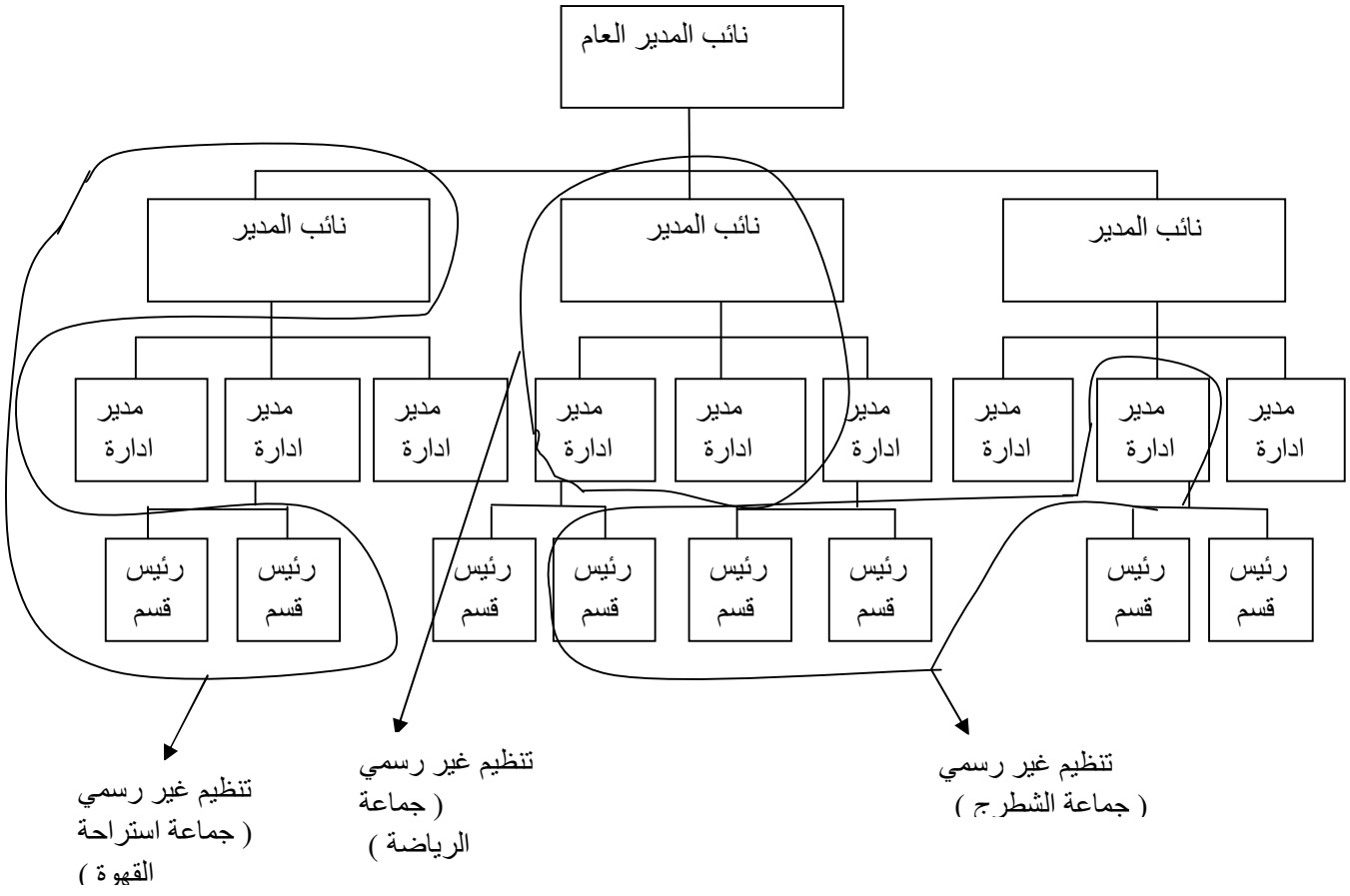
1- ينشأ هذا التنظيم بصورة تلقائية عفوية نتيجة لالتقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في المنظمة ،و قد تمتد هذه العلاقة الى خارج مكان العمل .

2- العلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي ، بعكس التنظيم الرسمي الذي تحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة .

3- يكون لتلك العلاقات الشخصية قوة أو تأثير على الأفراد العاملين في المنظمة و قد يتطور نمط محدد من المواقف و الاتجاهات يلتزم به أعضاء التنظيم غير الرسمي و قد تتمكن الجماعة من الضغط على الأعضاء لدفعهم لتبني بعض المواقف أو الاتجاهات التي قد تتعارض أو تلتقي مع المعايير أو الاتجاهات التي يحددها التنظيم الرسمي .

و يمكن توضيح التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي في الشكل الموالي :

شكل رقم 01 : التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي .



المصدر : ياسر أحمد عربيات ، **المفاهيم الادارية الحديثة** ، دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر و التوزيع ، بدون بلد ، 2008 ، ص 124 .

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه و بغض النظر على طبيعة العلاقات التي تنشأ بين العمال بطريقة رسمية و التي تكون خاصة بالعمل (التنظيم الرسمي) ، يمكن أن تنشأ علاقات غير رسمية و شخصية بينهم ، مثل تكوين جماعة كرة القدم ، جماعة الشطرنج (التنظيم غير رسمي) .

الفرع الثاني : أهمية عملية التنظيم .

ان علماء الاقتصاد نظروا الى التنظيم كونه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية بسبب نذرتها قياسا بالتحديات السكانية ، اضافة الى هذه الاهتمامات فقد واكب نمو منظمات الأعمال اهتماما أكبر من قبل علماء الادارة و الممارسين في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصّص و تقسيم العمل ، وأيضا الاطار الذي يرسم : شكل العلاقات وتفاعلها ، شبكة الاتصالات الرأسية و الأفقية ، توحيد الجهود الجماعية و أخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها [1].

وتبرز أهمية التنظيم أيضا من خلال محاولة الوصول الى تحقيق مجموعة من الأهداف ، منها [2] :

- اشباع حاجات الناس و المجموعات ، و انتاج مخرجات من الخدمات و السلع .
- الحصول على استخدام كفئ للمدخلات الى المخرجات ، والقيام بالاستثمار ، والحصول على موارد.
- الحصول على الموارد ،و التنوع في مفاهيم التكنولوجيا و الادارة نحو هدف رشيد .
- أداء ما تقدم بما يتفق مع القيم و السلوكيات .

اذا يستند التنظيم على مكونات أساسية لا تخرج عن : الأفراد ، العمل و مراكزه و العلاقات و التنظيم القادر على التعامل بفعالية مع هذه المكونات و على تحقيق التوازن فيما بينها ، هو التنظيم الذي يترجم مدخلاته الى نتائج على مستوى الأداء و الأهداف [3] .

المطلب الثاني : تطور الأفكار و الممارسات التنظيمية و الادارية عبر التاريخ .

حتى نتمكن من فهم العملية التنظيمية في المنظمات ووسائل متابعتها (أسعار التنازلات الداخلية) و تحسينها (التمهين التنظيمي) ، لابد من التعرّف على مختلف التطورات التي مرت بها ، بحيث نجد أن

---

[1] كامل بربر، **ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة 2 ، بيروت ، 2000 ، ص 26 .

[2] محمد سويلم ، **الادارة في القرن الحادي و العشرين** ، بدون دار نشر ، القاهرة ، بدون سنة ، ص 134 .

[3] صلاح الشنواني ، **التنظيم و الادارة في قطاع الأعمال** ، مركز الاسكندرية للكتاب ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 87 .

الفكر التنظيمي مر بمراحل عديدة للتطور ، وتنوعت المداخل و المدارس الفكرية لدراسة و تحليل المنظمات ، ويمكن تقسيم المداخل و المدارس الفكرية لدراسة المنظمات الى ثلاث مجموعات تشمل ما يلي:

1- النظريات الكلاسيكية . 2- النظريات السلوكية . 3- المدخل الحديث .

الفرع الأول : النظريات الكلاسيكية في التنظيم .

ظهرت في مطلع القرن العشرين ، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها و تخلفها و انما لنمط التفكير الذي قامت عليه نظرياتها ، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها آثارها في السلوك التنظيمي ، و على التكيف و التأقلم مع العمل الذي يزاوله ، و يبنى النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية هي [1] :

1- تقييم العمل .
2- التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكل).
3- نطاق الاشراف .
4- المشورة .

ومن أهم رواد هذه النظرية : " هنري فايول " ، " فريديريك تايلور " ، " ماكس ويبر " .

تستمد المدرسة الكلاسيكية من ثلاث تيارات رئيسية هي :

- نظرية البيروقراطية . - مدرسة العملية الادارية . - مدرسة الادارة العلمية .

أولا : نظرية البيروقراطية .

هناك مفهوم عن البيروقراطية بوجهة نظر تشير الا أنها : " اصدار قرارات و لوائح و نظم من داخل المكاتب المغلقة و التي تستند في أحكامها على ما لديها من تلك الوثائق فقط ، دون الخروج من حالة الانغلاق التي تطوق مكاتبها الى الاتصال بالناس و بالعاملين ، وتفهم حقيقة المشكلات المراد معالجتها ، ثم اصدار القرار المناسب ، البيروقراطية في هذا المفهوم هي جهاز من الموظفين يباشر نشاطا اداريا موجها بواسطة المكاتب و بنمط روتيني بحث [2] .

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber المفكر الذي وضع حجر الأساس للبيروقراطية ، فقد استهدف وصف جهاز اداري مثالي للتنظيمات الانتاجية يقوم على أساس التقسيم الاداري و العمل المكتبي ، وكيف يؤثر هذا الجهاز في أداء و المهام و السلوك التنظيمي ، وقد لاحظ فيبر أن مستوى التنظيمات البيروقراطية في الدول المتحضرة أعلى من مستواه في الدول غير الحضرية و ذلك لوجود

---

[1] **التنظيم**، http://iraqshabab.net/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=118&Itemid=63 ، 2010/10/14 ، ص 4

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور ، **أصول و مبادئ الادارة العامة** ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص 77 .

عوامل و نظم ساعدت على رقيها مثل : وجود المنظمات المعقدة ، و الأنظمة الضريبية ونظم الأجور و الرواتب .

و نستخلص مما سبق بأن نموذج فيبر للبيروقراطية ركز على [1] :

- التخصص الوظيفي و تقسيم العمل .
- هيكل هرمي يحدد السلطات و الصلاحيات و الاتصالات من الأعلى الى الأسفل .
- العلاقات بين العاملين موضوعية فقط ولا دور للعلاقة الشخصية .
- الاختيار على أساس المعرفة و القدرة .
- القواعد و اللوائح و الاجراءات المتكاملة و الموضحة لكل عملية ادارية .

و بعد سنوات من الدراسة و البحث تمكن فيبر من وضع خصائص محددة للتنظيم البيروقراطي وهي [2] :

1- مجالات التخصص محددة رسميا و بشكل ثابت عن طريق قواعد و تعليمات و لوائح مكتوبة .
2- ان السلطات لتنفيذ الأعمال و الواجبات توزع وفقا لقواعد محددة و واضحة .
3- يتم تنفيذ المهام تبعا لأساليب و طرق محددة و لذا لا يعين في التنظيم الا من كان مؤهلا .
4- ينقسم التنظيم الى عدة مستويات متخذا شكل الهرم و تختلف عدد المستويات تبعا لحجم التنظيم .
5- يعتمد التنظيم في ادارته على المستندات الرسمية - القواعد و الاجراءات و القرارات المكتوبة – و بالتالي يوجد في المنظمة جهاز خاص يهتم بحفظها و تنسيقها يسمى المكتب Bureau .
6- ان ادارة المكتب تحتاج الى خبرة و تدريب لأنها تتطلب جهد الموظف و نشاطه الكامل .
7- يفصل التنظيم بين الادارة و الملكية ، فالعاملون في التنظيم لا يملكون وسائل العمل و الانتاج .
8- يطبق النظام قواعد و تعليمات للعمل تتصف بالعمومية و الشمول و الثبات النسبي ، لذلك تقوم الادارة باستخدام القواعد و التعليمات التي يمكن للموظف فهمها ، و كلما زاد فهم الموظف و تعلمه لهذه التعليمات كلما زادت خبرته و كفاءته .
9- يرتكز التنظيم البيروقراطي على مبدأ الرشد في تصرفات أعضاءه و ذلك باختيار الأساليب و الطرق المستخدمة بدقة لتحقيق أهداف التنظيم و باتباع المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور و رفض الأساليب و المعتقدات غير العلمية .

---

[1] ابراهيم عبد الله المنيف ، **تطور الفكر الاداري المعاصر** ، آفاق الابداع للنشر والاعلام ، السعودية ، بدون سنة ، ص 104 .
[2] كامل محمد المغربي ، **التنظيم الصناعي و العملية الانتاجية** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1995 ، ص 25 .

ثانيا : مدرسة العملية الادارية .

يمكن اعتبار المدرسة العلمية الكلاسيكية أولى المدارس التنظيمية ، فمع نهاية القرن التاسع عشر تم تسجيل اسمين لامعين في القواعد العلمية الحديثة للتنظيم وإدارة المؤسسات وهما " فريديريك ونسلو تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية، و" هنري فايول " في فرنسا [1] ، وقد ساهم معهما عدة كتاب في إرساء الأسس الكبرى للإدارة والتنظيم وفي بروز وتطور المؤسسات الاقتصادية المكونة من هياكل مكيفة لمجموعة اقتصادية جديدة، ومن هؤلاء " هنري لورنس جنت " و" فرنك جلبرت " [2] .

و ترجع أصول هذه المدرسة الى العموميات المستخلصة من التجارب العلمية حينما قام " هنري فايول " بتقديم كتاباته عن الادارة الصناعية و العامة و من ضمنها آرائه بشأن وظائف الادارة ، وتطورت بجهود مؤيدة أمثال " جاليك و أرويك " و " موني و رايلي " و " ديموك " و غيرهم . و رغم أن الاسهامات التي قدمها " فايول " ارتبطت بمحاولاته لتصنيف الأنشطة في المنظمات بصفة عامة ، و أنها ظلت كما هي غاية في الثبات و عدم التغير ، الا أن الأمر الراجح و الذي يشترك فيه الباحثون أن اسهامات هذه المدرسة تتناول ثلاث ركائز هي : الفلسفة التي اقيمت الأفكار عليها ، ووظائف المشروع الصناعي ، والمبادئ العامة للادارة [3] .

و تتضمن مساهمات " هنري فايول " الجوهرية في هذه المدرسة بجانبين أساسين هما [4] :

1- له فضل السبق في وضع تصور علمي كامل لوظائف المدير أو ما يطلق عليه اليوم العملية الادارية.
2- تحديد المبادئ العلمية التي ينبغي أن يسترشد بها المدير عند القيام بوظيفته .

أما الجانب الثاني من مساهمات " فايول " في الفكر الاداري فهو يتعلق بعدد من المبادئ التي ترشد المدير في ادارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته ، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي [5] :

1- تقسيم العمل : فكلما زاد تخصص الفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة و في الوقت اللازم للتعلم ، ويلاحظ أن هذا المبدأ يطبق بكفاءة في تنظيماتنا المعاصرة .
2- السلطة : و تعرف السلطة على أنها الحق في اصدار القرار ، و من ثم يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على اصدار الأوامر حتى يتسنى انهاء الأعمال بالصورة المطلوبة .

---

[1] تناول آدم سميت Adam Smith، تقسيم العمل في المؤسسة في كتابه المشهور" البحث في مصادر وطبيعة ثراء الأمم"، الذي تم نشره في سنة 1776 كأول محاولة لتناول القواعد العلمية للتنظيم.

2 عيسى بهدي ، **رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي** ، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 ، ص 17 .

[3] على الشرقاوي ، **التنظيم** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، بدون سنة ، ص 75 .

[4] محمد اسماعيل بلال ، **مبادئ الادارة بين النظرية و التطبيق** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 46 .

[5] محمد فريد الصحن و سعيد محمد المصري ، **ادارة الأعمال** ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 1998 ، ص ص 40 – 45 .

3- الانضباط : و ينظر اليه على أنه الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد و الاتفاقات التي تحكم عمل المنظمة .

4- وحدة الرئاسة : ويعني ذلك أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط وهو الرئيس المباشر.

5- وحدة التوجيه : يركز مبدأ وحدة التوجيه على أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة و التي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد (المدير) و باستخدام خطة واحدة .

6- اخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : و يعني هذا المبدأ أن لا تسبق مصالح و اهتمامات الأفراد مصالح التنظيم الذي يعملون به .

7- المكافأة : ان المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين و صاحب العمل ، و يتحقق ذلك عن طريق دفع أجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد و جهده و مستواه التنظيمي .

8- المركزية : تعني المركزية تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسين في اتخاذ تلك القرارات .

9- تدرج السلطة : ووفق هذا المبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة الى القاعدة وفق تسلسل معين بحيث تزيد السلطة في المستويات الادارية العليا و تقل نزولا حتى أسفل الهيكل التنظيمي .

10- الترتيب :و يقسم " تايلور " الترتيب الى " الترتيب المادي " و " الترتيب الاجتماعي " و يتعلق الأول بأن تكون المواد و الأشياء في المكان المناسب و الوقت المناسب ، أما الثاني فيعني أن يكون الفرد في الوظيفة التي تناسبه (من حيث القدرات و الخبرة و التعليم) .

11- المساواة : أي يجب أن يكون تعامل المديرين مع مرؤوسيهم على أساس من العدل و الصداقة و العطف .

12- استقرار العمالة : ان استقرار العمالة يؤدي الى زيادة كفاءة الأداء و ارتفاع معدل الدوران الذي يزيد من تكلفة العمل و الوقت اللازم للتعلم .

13- الابتكار :يجب أن يعطي المرؤوسين الحرية لكي ينجزوا أعمالهم حيث أن التفكير في الخطة و تنفيذها يحقق رضا الأفراد عن العمل و يمثل مصدرا من مصادر قوة المنظمة .

14- التعاون : يشير " فايول " الى أهمية أن يعمل الأفراد كجماعة واحدة حيث أن ذلك سيؤدي الى مزيد من الوحدة و القوة حيث أن " الاتحاد قوة " و يمثل اتحاد الأفراد و انسجامهم داخل العمل مصدر قوة للمنظمة. تعتبر المبادئ الأربعة عشر السابقة من سلسلة الدراسات التي قام بها تايلور لتحديد معايير العمل ، و الناتجة عن محاولة ايجاد مقابلة للعجز في عرض العمل ، و هذا من خلال [1] :

[1] رضا اسماعيل البسيوني ، **ادارة الأعمال** ، بدون دار نشر ، القاهرة ، بدون سنة ، ص 26 .

1- استبدال العمل برأس المال (الآلات) .
2- استخدام العمل بكفاءة أعلى .

و هذان الحلان يؤديان الى تقليل تكلفة العمل عن الوحدة من الانتاج (وعادة متوسط التكلفة) و قد بذلت جهود كبيرة خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر للتغلب على مشكلة انخفاض كفاءة العمل .

ثالثا : مدرسة الادارة العلمية .

لقد ساعد نشوب الحرب العالمية الأولى على تركيز الاهتمام على هذه الدراسات لظهور الحاجة الملحة لزيادة الانتاج بين الدول جميعا حربيا كان أم اقتصاديا كما ظهر في ذلك الوقت أيضا أول كتاب لـ " منستر برج " عن علم النفس و الكفاية الصناعية ، والذي أشار فيه لضرورة ظهور علم نفس صناعي يتقن العوامل المختلفة المؤثرة على الكفاية الانتاجية ، و كان نتيجة لذلك أن ظهرت المؤسسات و المعاهد التي تهتم بهذه النواحي[1].

يمكننا أن نلخص العوامل التي مهدت لظهور الادارة العلمية في عاملين أساسيين هما [2] :

أ- تغير الظروف في القرن 18 م نتيجة للثروة الصناعية و استخدام قوة البخار بدلا من القوة العضلية، وما اتبعه ذلك من تطور ضخم في حجم المصانع و زيادة عدد العاملين فيه و تنوع مهاراتهم ، ولذلك أصبح من الضروري ايجاد أسلوب لتوجيه و ادارة هذا العدد الكبير من العاملين
ب- قيام الباحثين من رواد الادارة العلمية بجهود جادة من خلال التجريب و قيامهم بتقديمها لأصحاب المصانع على أنها أفكار قابلة للتنفيذ فيما يتصل بتحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن و في وقت قصير.

كما كان للتطورات الصناعية و الاقتصادية في " و.م.أ " و بعض دول أوروبا الغربية دور في بدأ جذور حركة الادارة العلمية ، و قد روج لأفكار الادارة العلمية المفكر " فردريك تايلور " الذي أثار ما تعاني منه مشروعات الأعمال الصناعية في ذلك الوقت من تدهور في الانتاجية ، و قد طرح فلسفته الادارية التي أطلق عليها تعبير الادارة العلمية و هي تتكون أساسا من المفاهيم الموالية [3] :

- ضرورة الحصول على الدعم الكامل لأفكار الادارة العلمية من جانب رجال الادارة العليا في المشروعات التي تنوي تطبيقها .
- احداث ثروة عقلية لدى الادارة و العمال على السواء ، بمعنى ضرورة تغيير المفاهيم القديمة و احلال أفكار متطورة محلها .

---

[1] شفيق رضوان ، **السلوكية و الادارة** ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1994 ، ص 55 .
[2] محمد محمد جاب الله عمارة ، **الادارة في الخدمة الاجتماعية : المدخل الى منظومة العولمة** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 68
[3] على السلمي ، **السلوك التنظيمي** ، مكتبة غريب ، القاهرة ، بدون سنة ، ص 29 .

- الكشف عن أحسن طريقة ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرق الأداء .
- احلال التعاون ما بين الادارة و العمال محل الصراع و التناقض وذلك من أجل انجاح المشروع و تحقيق مصلحة الطرفين معا .
- اختيار أفضل العمال و أكثرهم مهارة و تدريبهم على طرق العمل المثلى .
- تطبيق مبدأ التخصص خاصة في وظائف الاشراف ، و من ثم تقسيم عمل المشرف الواحد بين ثمانية مشرفين يختص كل واحد منهم بالاشراف على ناحية متخصصة في العمل .
- البحث عن الأسلوب الأفضل لبدأ تطبيق نظام الادارة العلمية و تحديد أنسب الأشخاص للاشراف على هذا التطبيق .

و قد كانت حركة الادارة العلمية تستخدم المنهج العلمي في تحليل المشكلات و البحث عن الحلول لها ، كما أبرزت أهمية عملية القياس و ضرورة ايجاد مقاييس علمية لتحديد معدلات الأداء و الحكم على كفاءة العاملين .

و لم يكن " فردريك تايلور " هو الوحيد الذي عمل على نشر فلسفة و أساليب الادارة العلمية ، بل أسهم معه آخرون أهمهم " فرانك جيلبرت " و زوجته " ليليان " ، و يعود الى " جيلبرت " الفضل في تطوير و تنمية أفكار " تايلور " ووضعها في اطار متكامل على شكل مجموعة من " النظم " ، كما أنه صاحب الفضل في تطوير علم " دراسة الحركة " .

فشلت الادارة العلمية في تحقيق النتائج التي توقعها " تايلور " لأسباب عديدة من أهمها [1]:

1- خفضت بعض الشركات معدلات أجر القطعة كما ارتفعت انتاجية الفرد و بذلك لم يرفع دخل العامل بارتفاع كفايته الانتاجية .
2- حاربت النقابات العمالية الادارة العلمية ، معتقدة أن الهدف من تطبيقها هو دفع العمال الى بذل مزيد من الجهد – لمصلحة الادارة – مما يؤدي الى ارهاقهم ووفاتهم في سن مبكرة ، ومعتقدة أيضا أن الهدف من استخدامها هو انتاج نفس الكمية بعدد أقل من الرجال ، مما يؤدئ الى انتشار البطالة بين العمال .
3- فشلت بعض الأنظمة التي اقترحها " تايلور " مثل النظام الوظيفي لرؤساء العمال ، فقد اتضح أن تلقي الفرد الأوامر من سبع الى ثمانية رؤساء عمال مختلفين ، يؤدي الى تضارب بين هذه الأوامر ، و الى ارتباك الأفراد في ارضائهم جميعا في نفس الوقت .

[1] عادل حسن ، **الادارة** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 23 .

4- اتهم البعض " تايلور " أنه لم يتعاطف مع الأفراد ، و أن هذه الحقيقة هي السبب المباشر في عدم حدوث الثورة الفكرية ، و يستندون في اتهامهم أنه في كثير من كتاباته وصف العمال بالغباء و الشعور بعدم المسؤولية ، و الواقع أن هذا الاتهام لم يكن صحيحا على طول الخط ، فقد ندد " تايلور " بذكاء بعض الأفراد و اقترح ترقيتهم الى المراكز الأعلى .

الفرع الثاني : النظريات السلوكية في التنظيم .

ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية في اطار الأزمة الاقتصادية لسنة 1929 م ، حيث ان تطور الأفكار و الممارسات الاجتماعية أدى الى تغير الأسس التي نادت بها النظريات الكلاسيكية ، كما أدت الى ابراز أهمية العلاقات الموجودة بين الأفراد في العمل [1].

و كان هذا الأمر طبيعيا نتيجة لتلازم الفكر الاداري مع تطور و نمو العلوم الانسانية ، و ظهور العديد من النظريات العلمية التي تفسر السلوك الانساني و الدوافع و الاتجاهات و السلوك الاجتماعي و يعتبر " التون مايو " من أوائل الرواد لهذا الاتجاه حيث أن تجاربه في مصانع " هوثرن " أكدت على وجود العديد من المتغيرات التي تؤثر في عمليات الانتاج بخلاف الظروف المادية المحيطة بالعامل ، أو الأجر الذي يحصل عليه نتيجة بذل المجهود كما كان التصور سابقا في النظرية التقليدية ، و تؤمن هذه النظرية بأن العلاقات داخل المنظمة هي التي تسمح بتدفق الانتاج أو اعاقة تدفقه ، ولقد أصبحت عملية التنظيم الآن ليست عملية بحثة ، ولكنها أصبحت مزيج يؤكد على أن الادارة علم و فن [2] . كما تولت النظرية الكلاسيكية الجديدة في التنظيم مهمة تعويض بعض نواقص المذهب الكلاسيكي ، و بشكل عام ، فان المنهج الكلاسيكي الجديد (حركة العلاقات الانسانية) يأخذ بمسلمات المدرسة الكلاسيكية من ناحية الأعمدة التي تقوم عليها المنظمة ، كما أن المذهب الكلاسيكي الجديد يتضمن معالجة منهجية للتنظيم غير رسمي يظهر تأثيره في البنية الرسمية و بالتالي فان هذا المنهج الجديد لنظرية التنظيم يعطي دليلا على تقبل المذهب الكلاسيكي ، لكنه يضيف اليه التعديلات التي قد تنجم عن السلوك الفردي ، و تأثير المجموعة غير الرسمي [3].

و بالنظر الى أعمال " تايلور " التي ركزت على وجود علاقة بين الانتاجية و الشروط المادية للعمل ، وجد " التون مايو " بعد عدة بحوث أجراها في ورشات مصنع " هاورثون " أن للمناخ النفسي للعمال أهمية كبيرة على أدائهم ، بحيث تم تقسيم العمال في هذا المصنع الى مجموعتين [4] :

- المجموعة الأولى : تم فيها اضافة عدد الانارة .

---

[1] **Ecole des relations humaines** , http://www.performancezoom.com/ecorelation.php ,14l10l2010 ,P 1 .

[2] عبد الكريم أبو مصطفى ، **الادارة و التنظيم : المفاهيم ، الوظائف ، العمليات** ، بدون دار نشر ، بدون بلد ، 2001 ، ص ص 171 – 173 .

[3] مايكل تي ماتيسون و جون ام ايفانسيفس ، **كلاسيكيات الادارة و السلوك التنظيمي** ، الأهلية للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 192 .

[4] Roger AIM , **L'essentiel de la théorie des organisations** , Gualino éditeur , 2 ème édition , paris , 2008 , p 44 .

- المجموعة الثانية : تم وضع العمال في مجموعات بحيث تم وضعهم في فرق و كل فرقة تتكون من أشخاص لديهم علاقات مع بعضهم البعض .

و قد اكتشف " مايو " و زملاءه أن [1] :

1- كمية العمل الذي يستطيع العامل انجازه لا يتحدد بقدرته الجسمية و انما بمقدرته الاجتماعية .
2- تلعب المكافآت غير الاقتصادية دورا هاما تحفيز العامل و سعادته .
3- لا يستجيب العمال للادارة و معاييرها و مكافآتها كأفراد و انما كأعضاء في جماعات .

و يمكن توضيح النتائج التي توصل اليها " مايو " و زملاؤه في النقاط الموالية [2] :

1- أبرزت هذه التجارب أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة و تنفيذها ، فقد افترضت الادارة أن القيادة الوحيدة للعمال تتمثل في رؤساء العمال و المشرفين بالنسبة للمسائل المتعلقة بالانتاج على الأقل ، و لكن حجرة الملاحظة أوضحت أن أحد العمال العاديين كان يسيطر على سلوك الجماعة أكثر من أي فرد آخر ، وكان يساعد الجماعة على أداء وظائفها الاجتماعية .
2- و قد أكدت مدرسة العلاقات الانسانية أهمية الاتصال بين الادارة و العمال العاديين ، كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات أو المراتب العليا في اتخاذ القرارات .
3- يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة الى " التون مايو " ، فهو يؤكد أنه عند دراسة المصنع تشاهد نوعين من التنظيم ، الأول هو التنظيم الانساني و الآخر هو التنظيم التكنولوجي ، ومعنى ذلك أن هذا الأخير يشير الى ذلك التنظيم المنطقي و الفني للمواد والآلات و الأدوات و المنتجات النهائية كما يشير الى كل الأشياء المادية المتصلة بمهمة الانتاج الفني ، أما البيئة الاجتماعية أو التنظيم الانساني فيتكون من عدد من الأفراد الذين يعملون معا للوصول الى هدف مشترك هو الغرض الجماعي لكل التنظيم.
4- التنظيم الاجتماعي للمصنع ينقسم الى التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي ، أي أن هذا التنظيم للمصنع ينظم في صورة رسمية من ناحية و في صورة غير رسمية من الناحية الأخرى .

و يمكن تلخيص مساهمات مدرسة العلاقات الانسانية في النقاط الموالية [3] :

1- ان جودة العمل هي ناتجة عن الفرد العامل ، وهذا من خلال قدرته الفيزيائية و الاجتماعية .

---

[1] على عبد الهادي مسلم ، **تحليل و تصميم المنظمات** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 26 .
[2] عبد الهادي الجوهري و ابراهيم أبو الغار ، **إدارة المؤسسات الاجتماعية** ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 ، ص ص 97 – 101 .
[3] Omar REZAZI , **Le Processus Informationnel et Décisionnel dans L'optique Systémique** , Revue des recherches économiques , Faculté d'économie et gestion, UNNI BLIDA 02 , N 01 , 2007 , P 74 .

2- ان التشجيعات و التحفيزات المعنوية تلعب دورا كبيرا بالنسبة لمردودية العامل .
3- تقسيم العمل لا يرتبط فقط بتخفيض العمل .
4- ان رد فعل العمال بالنسبة للادارة يكون في شكل جماعي و ليس فردي .

و يعتبر الوقت بالنسبة لهذه المدرسة مهم جدا ، حيث يمكن توفير الكثير منه و استغلاله في أنشطة أخرى منتجة اذ تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية و الانسانية و تتجلى أهمية و دور الوقت في نظرية العلاقات الانسانية في النقاط الموالية [1] :

- ان الوقت يؤدي الى اتساع المنظمات و زيادة حجم المشروعات الكبيرة مما يؤثر على قدرات و مهارات المديرين و الأفراد .
- ان الوقت يؤدي الى تطوير أساليب العمل بهدف زيادة الانتاج و ذلك من خلال التطورات التكنولوجية و التقنية التي تؤثر على العاملين و تساعدهم في سرعة العمل و الانجاز .
- ان الوقت يؤثر على أعمال العاملين ، فعندما يبدأ العامل عمله في المنظمة يكون في مرحلة نشاط و حيوية و قوة جسمانية قادرة على العمل و بعد ذلك يسعى الى جماعة يرتكز عليها في أعماله و يتأثر بها تدريجيا عبر الزمن .

و بهذا أصبحت الادارة الحديثة للأعمال تهتم بدراسة السلوك البشري بعد أن لعبت الاعتبارات الانسانية و الاجتماعية دورها في المجال الاداري و على هذا فقد أصبحت دراسة العلاقات و الصلات بين الأفراد و كذا دراسة شخصيات الأفراد و و اتجاهاتهم النفسية و دوافعهم هي الأساس الذي ترتكز عليه دراسة الادارة.

و يركز مدخل العلوم السلوكية في الادارة على تحفيز العاملين لضمان رفع معنوياتهم و زيادة انتاجيتهم ، كذلك يشمل مدخل العلوم السلوكية دراسة مجال القيادة و علاقتها بنجاح المشروع [2] .

الفرع الثالث : المدخل الحديث في التنظيم .

يعتبر المدخل الحديث في التنظيم ثمرة كل الجهود السابقة ، و هذا يعني أن مصادره تشمل المدارس الكلاسيكية و السلوكية ، من بين المدارس الحديثة التي نجدها ما يلي :

1- مدرسة النظم . 2 - المدرسة الظرفية (الموقفية) . 3- الادارة بالأهداف

[1] زيد منير عبوي ، **ادارة الوقت في الادارة** ، دار كنز المعرفة للنشر و التوزيع ، بدون بلد ، بدون سنة ، ص 18 .
[2] عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 43 .

أولا : مدرسة النظم .

لقد انطلقت فكرة النظم و أبعادها الفكرية من حقيقة مفادها بأن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة .

1- مفهوم النظام و النظرية العامة للنظم :

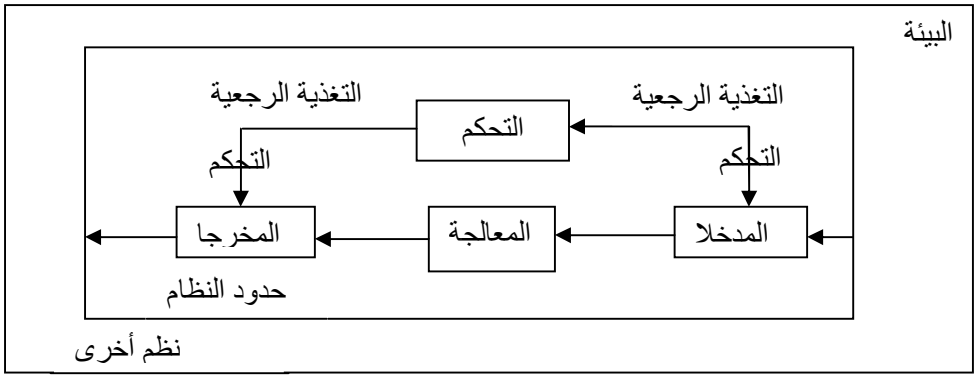
يشير النظام ببساطة الى أي مجموعة من الأجزاء المترابطة داخليا و المتفاعلة و التي تعتمد على بعضها لتحقيق أهداف مشتركة . و هناك عدة تعاريف للنظام من بينها أن النظام هو: " مجموعة من الأجزاء غير مستقلة ، الاجراءات ، و الأفكار ... و التي تكون منظمة و منسقة من أجل هدف مشترك " [1] .

وقد عرفت المبادئ العامة لهذا المدخل بـ " النظرية العامة للنظم " و التي استهدفت وضع أسس تنظيمية عامة تصلح للتطبيق على النظم عموما ، حيث تتماثل هياكل العديد من الأنظمة عندما ينظر اليها بصورة محددة . و للتعرف أكثر على نظرية النظم لدينا المفاهيم و الخصائص الموالية [2] :

1- عمومية النظم : يتصف مفهوم النظم بالعمومية ، بحيث يمكن تطبيقه على العديد من الظواهر ، مثل :على الظواهر الادارية فهناك نظم دعم القرار ، والنظم التسويقية الادارية و نظم ادارة الأزمات .
2- الوحدات البنائية للنظام : تعتبر مكونات النظام من وجهة نظر التحليل الساكن هي العناصر أو الأجزاء التي يتكون منها ، و التي يطلق عليها الوحدات البنائية للنظام .
3- وظائف النظام : من وجهة نظر التحليل الوظيفي فان مكونات النظام تتمثل في الوظائف أو الأنشطة التي يقوم بها النظام أو يتم انجازها من خلاله ، و تتضمن ما يلي :

و يمكن توضيح ما سبق في مثال عن الأنشطة الأساسية لنظام المعلومات من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم 02 : الأنشطة الأساسية لنظام المعلومات .



المصدر : فايز جمعة صالح النجار ، **نظم المعلومات الادارية** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص17.

[1] **Ecole systémique** , http://www.performancezoom.com/ecosyst.php, 14l10l2010 , p 1 .
[2] طارق طه ، **ادارة الأعمال : منهج حديث معاصر** ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 154 .

نرى من هذا الشكل أن نظام المعلومات يتضمن أنشطة مختلفة ، وهذه الأخيرة تتضمن مراحل متتالية هي:

- الحصول على البيانات (المدخلات) و هذا قد يكون من داخل المؤسسة أو خارجها .
- معالجة البيانات : و يتم فيها تحويل البيانات الى معلومات من خلال تحليلها و معالجتها .
- المخرجات : هي المنتجات من المعلومات الناتجة عن عملية المعالجة .
- التغذية الرجعية : هي معلومات حول أداء النظام ، و تعتبر التغذية الرجعية من العناصر الهامة في النظام لأنها تستخدم في التقييم و العودة الى المدخلات مرة أخرى لتعظيم القيمة المضافة للمعلومات.
- التحكم : و يتضمن مراقبة و تقييم التغذية الرجعية لتحديد اذا كان النظام يتحرك باتجاه الأهداف أو لا .

2– العناصر المكونة لتحليل النظم :

تتمثل العناصر المكونة لتحليل النظم في أجزاء النظام ، و هي [1] :

1- الجزء الأول الأساسي للنظام هو الفرد ، وهيكل الشخصية الذي يأتي به الى التنظيم ، ومن الأوليات المتصلة بشخصية الفرد و اتجاهاته هي التي تحدد مدى التوقعات التي يتمنى اشباعها بالاسهام في النظام .
2- الجزء الثاني من النظام هو الترتيب الرسمي للوظائف الذي يطلق عليه عادة التنظيم الرسمي ، و هو نموذج من المهام المتداخلة و المكملة و التي تكون هيكل النظام .
3- الجزء الثالث في نموذج النظام هو التنظيم غير الرسمي و قد سبق الحديث عنه .
4- ان جزءا من النظرية الحديثة للتنظيم يستند على نتائج الأبحاث في علم النفس الاجتماعي بالنسبة لنماذج السلوك الناشئة عن متطلبات الدور الذي يؤديه الفرد و المنبثقة من التنظيمات الرسمية و غير الرسمية و مفاهيم الدور الخاصة بالفرد المعين .
5- ان تحليل النظام يتناول المحيط المادي حيث يؤدى العمل ، وبالرغم من أن هذا العنصر في النظام قد يبدو واضحا مما سبق أن قيل عن التنظيم الرسمي ووظائفه الا أنه من الأفضل معالجته على حدى ، و في المحيط المادي للعمل توجه الأعمال المتداخلة في شكل نظم معقدة للانسان و الآلة .

[1] عبد الغفور يونس ، **نظريات التنظيم و الادارة** ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 21 .

ثانيا : المدرسة الظرفية (الموقفية) .

تعتبر هذه المدرسة من المدارس الحديثة نسبيا للادارة ، و يهتم أنصار هذه المدرسة بالارتباط القوي و العلاقة الوثيقة بين التصرفات الادارية و بين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات ، فالادارة ينبغي أن تتلائم مع بيئتها ، و أي تصرف من تصرفات الادارة – أيا كان – يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف المعين ، ويعني هذا من الناحية العلمية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله و تصرفاته لتتلاءم و تتماشى مع الموقف المعين بكامله . و في الواقع فان معظم المديرين الممارسين يأخذون في حسبانهم الحالة المعينة عند تأديتهم لواجباتهم الادارية ، و لكن من المحتمل أنهم يهملون بعض العوامل الموقفية ، وكلما اكتسبوا مزيدا من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة ، فان كفاءة الادارة ستزداد و سيكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الاداري بدرجة من التأكد أكبر مما هو متاح حاليا [1] .

و هذا و تشير بعض كتب الادارة الى وجوب تطبيق النظريات التي تلائم الموقف و الظروف و الأوضاع نظرا لما أثبته الواقع العلمي من انتقادات وجهت لكل مدرسة على حدى ، وتتمثل مميزات المدرسة الظرفية في [2] :

- المرونة حيث لا يتوجب الالتزام بنظرية معينة للتطبيق .
- التكيف مع الموقف وفق ما يحتاج اليه .
- غير أن البعض يعتقد أن هذه المدرسة لم تساهم بجديد و انما هي عبارة عن تجميع لنظريات مختلفة.

ثالثا : الادارة بالأهداف .

تعتبر الادارة بالأهداف من بين مدارس المدخل الحديث في التنظيم و سنحاول التعرف عليها أكثر في هذا الجزء.

1 – مفهوم الادارة بالأهداف : جاءت نظرية الادارة بالأهداف كرد فعل هادف حول أسلوب الادارة بالأنظمة و القوانين و اللوائح ، وقد أكد " بيتر داركر " و هو أول من استخدم مفهوم الادارة بالأهداف من أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال انجاز أهدافها و أن هذا لا يتأتى الا من خلال خلق تصور كامل حول الأفراد العاملين و عن المنظمات ذاتها و تحديد صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها و أن يتم تقديم تصورا شاملا و كاملا عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المزمع انجازه و

[1] جميل أحمد توفيق ، **ادارة الأعمال : مدخل وظيفي** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 63 .
[2] عمر السعيد و آخرون ، **مبادئ الادارة الحديثة** ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 40 .

المتطلبات الكفيلة ببلوغه و أن يتبنى الانجاز فرق عمل متجانسة في الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين و أن توافر مثل هذه لا يتم الا من خلال تحديد جملة من المتطلبات و هي [1] :

1- اعتماد أسلوب التفويض الشامل و الكامل للسلطات الممنوحة للعاملين .
2- الاسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف و التخطيط و التنفيذ .
3- اتباع مبدأ المرونة في التنظيم .
4- الحد من الرقابة الى قدر معين مع ضرورة الابقاء على شكل بسيط من ممارستها لمتابعة الانجاز بغية تصحيح الانحراف في العمل .
5- القيام باتباع أسلوب أو نظام مكافأة و تحفيز العاملين .
6- اعتماد نظام الادارة الذاتية أو الانضباط الذاتي .
7- اتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة و أن المنظمة باعتمادها هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية الموالية : المهارة في وضع ، تطبيق ، والقياس و المتابعة للأهداف .

ان اعتماد أسلوب الادارة بالأهداف من شأنه أن يحقق للمنظمة العديد من الجوانب الايجابية الهادفة للتطور و النمو و بروز حالات الابداع و المبادرة و الابتكار وتصبح فاعلية العنصر البشري ذات كفاءة و فاعلية هادفة .

2 – عناصر عملية الادارة بالأهداف : من الممكن وصف بعض عناصر عملية الادارة بالأهداف على النحو الموالي [2] :

1- وضع الأهداف المركزية : تضع الادارة المركزية الأهداف بالتشاور مع المديرين الآخرين عادة ، ويتم توزيعها على جميع العاملين في المؤسسة ويتم التأكد من استيعابهم لها بمجرد الانتهاء من وضعها .
2- مشاركة المديرين والمرؤوسين في وضع الأهداف : تدل هذه الأهداف أساسا على ما يمكن لوحدة المرؤوسين أن تنجزه في فترة زمنية محددة ، ويجب على المرؤوسين وضع الأهداف بالتشاور مع الأفراد العاملين في وحدتهم .
3- تناسب الأهداف مع الموارد : لا تفيد الأهداف في حد ذاتها بشيء ما لم نمتلك بين أيدينا الموارد و الوسائل اللازمة لتحقيقها ، لذا يتحتم على الادارة التأكد من توافر الأدوات و المعدات و المواد الخام للمرؤوسين بغية تحقيق هذه الأهداف بفعالية .

---

[1] خضير كاضم حمود و موسى سلامة اللوزي ، **مبادئ ادارة الأعمال** ، اثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 93 .
[2] ايهاب صبيح محمد رزيق ، **الادارة : الأصول و النظريات** ، سلسلة الادارة في أسبوع (1) ، بدون بلد ، بدون سنة ، ص 81 .

4- حرية التنفيذ : يجب أن يتحلى المديرون – المرؤوسون بقدر كاف من الحرية في تقرير استعمال الموارد و الوسائل التي تحقق الأهداف طالما أنها تدخل في اطار السياسات التنظيمية للمؤسسة .

5- مراجعة و تقييم الأداء : يلزم وضع خطط مسبقة لمراجعة الأداء و تقييم العمل المنجز بغية تقرير مدى تقدم الفرد بشكل مرضي في انجاز عمله ، و كذلك الكشف عن أي مشاكل غير متوقعة قد تطرأ على العمل ، ومساعدة المرؤوسين على فهم عملية الادارة بالأهداف بشكل أفضل .

3 – العوامل المؤثرة على مدى نجاح الادارة بالأهداف :

تتمثل العوامل المؤثرة على مدى نجاح الادارة بالأهداف في [1] :

1- حجم التنظيم : فكلما زاد عدد العاملين في المنظمة سيصبح تطبيق برنامج الادارة بالأهداف أكثر تقصيرا .

2- هيكل التنظيم : ونقصد بذلك عدد المستويات الادارية التي يتضمنها التنظيم ، فكلما زادت عدد المستويات الادارية كلما تم التقصير في أداء برامج الادارة بالأهداف .

3- التنوع في المنتجات أو الخدمات : حيث أن تطبيق ذلك النظام في مؤسسة تتخصص في انتاج منتج واحد و تتعامل مع نوع معين من العملاء سيكون أيسر من تطبيقه في مؤسسة تنتج العديد من المنتجات و تتعامل مع أكثر نوع من الزبائن .

4- الانتشار الجغرافي للمؤسسات : حيث يؤدي البعد الجغرافي بين فروع المنظمة الى صعوبة الاتصالات بين المديرين مما يؤدي بدوره الى صعوبة تطبيق نظام الادارة بالأهداف .

5- مدى الانسجام و الترابط بين المديرين : حيث أن انسجام المؤهلات التعليمية و الخبرات التنظيمية بين المدراء يسهل من تطبيق نظام الادارة بالأهداف .

6- اللامركزية المسموح بها : أي مدى الصلاحية و الاستقلالية التي يتمتع بها المديرين و درجة تدخل الادارة العليا في أعمالهم سوف يؤثر بالضرورة على مدى امكانية نجاح نظام الادارة بالأهداف مع ملاحظة أن أكثر أنظمة الادارة بالأهداف نجاحا تتواجد في المنظمات التي تسود فيها نظام الادارة بالمشاركة .

رابعا : نظرية الادارة اليابانية .

شاع استخدام مفهوم نظرية الادارة اليابانية كأسلوب متميز عن الأساليب الادارية و الشائعة ، ولعل هذه الشهرة مبررة لقدرة اليابانيين على ابتداع نمطهم الخاص في الادارة ، فالادارة اليابانية ليست ادارة متساهلة

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي ، **مفاهيم ادارية حديثة** ، بدون دار نشر ، الأردن ، 2003 ، ص 48 .

بل قد تكون أقرب للشدة و لكنها تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية و تسخّر القيم الاجتماعية السائدة لتكون في خدمة المنظمات الادارية .

1 - أسس نظرية الادارة اليابانية : استطاع اليابانيون الاستفادة من مخرجات النظام التعليمي المتطور في اليابان بشكل ممتاز و أدركوا أهمية الفرد المتعلّم و قدرته على أن يعوض عن اليابان عن مواردها الطبيعية المحدودة بالمقارنة مع دول أخرى ذات موارد طبيعية ضخمة ، ويتم لهم ذلك عن طريق الأساليب المتطورة التي يطورها و يطبقها العامل الياباني بطريقة تتفوق على غيره ، فقد استطاع اليابانيون التوفيق بين مبادئ الادارة العلمية التي تركز على الانتاج بدرجة كبيرة ، وبين نظرية العلاقات الانسانية المبالغ فيها ، التي تتناسى أحيانا أن العامل يبقى وسيلة لتحقيق الأهداف ، وتقوم الادارة اليابانية على استراتيجيات و سياسات عدة تتمثل في مجالين هما [1] :

1- اعتبار الموارد البشرية للمنظمة الثروة الأساسية للمجتمع و من أهم الأصول .

2- مراعاة أهمية العنصر الانساني و العمل على التوفيق بين مصلحة المنظمة و العاملين و التزاما بهذه الاستراتيجية تتبع الادارة اليابانية سياسات عديدة منها [2] :

- الوظيفة مدى الحياة : من المتعارف عليه في اليابان أن الموظف أو العامل الذي يعين في المنظمة يبقى فيها لحين بلوغه سن الخامسة و الخمسين و هي سن التقاعد ، و لا يفصل الا لسبب خطير كارتكاب جريمة أو اصابته بالجنون أو تصميمه على ترك المنظمة ، وهذا العرف يوفر الاستقرار الوظيفي للمستخدم و يعزز انتماءه لمنظمته ، وتدفع له مكافأة نهاية الخدمة عند تقاعده و يرسل عادة للعمل في احدى المنظمات الصغيرة بدوام جزئي يمكنه من العيش بكرامة و طمأنينة .
- التقييم و الترقية البطيئان : لا يقيم أداء الموظف و العامل في المنظمة اليابانية الا بعد مضي فترة عشر سنوات على تعيينه ، حيث يتم استعراض انجازه خلال هذه الفترة و على ضوء جهده يحصل على الترقية .
- التقاعد المبكر : سن التقاعد في المنظمة اليابانية مبكر نسبيا (55 سنة) ، ويعود السبب في ذلك الى افساح المجال أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل و الحياة الوظيفية .
- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة : تهتم منظمات الأعمال اليابانية بتطوير الحياة الوظيفية لدى الأفراد العاملين فيها ، وذلك باتاحة الفرصة لهم بالتنقل بين مختلف المواقع العملية في المستوى الاداري الواحد كي يصبح لدى كل فرد منهم خبرة في القيام بأية مهمة في ذلك المستوى .

---

[1] محمد قاسم القريوتي ، **مبادئ الادارة : النظريات و العمليات و الوظائف** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة 2 ، عمان ، 2004 ، ص 155 .

[2] صبحي جبر العتيبي ، **تطور الفكر و الأساليب في الادارة** ، دار الحامد ، بدون بلد ، 2005 ، ص 101 .

و يمكن توضيح العلاقة بين القيم الاجتماعية السائدة و نمط الادارة السائدة في اليابان في الجدول الموالي :

جدول رقم 01 : العلاقة بين القيم الاجتماعية السائدة و نمط الادراة السائدة في اليابان .

القيم الاجتماعية السائدة	التطبيقات الادارية للقيم الاجتماعية السائدة
اعطاء أهمية كبيرة للتعلم و التركيز على العلوم الأساسية و التطبيقة و اللغات .	- اتباع أسس الادارة العلمية من حيث اعتماد الجدارة كأساس للتعيين . - التأهيل المستمر للعاملين . - تشكيل مجموعات البحث و التطوير ، والانفاق بسخاء على الدراسات و الأبحات التطبيقية . - حلقات ضبط النوعية . - مكافأة الانجاز . - التركيز على الصناعات الالكترونية .
التركيز على الجماعة واعتبارها الوحدة الأساسية في المجتمع ، وأهمية الأسرة في المجتمع .	- اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات . - اعتماد مبدأ الاتصالات غير الرسمية . - تنظيم حلقات ضبط نوعية على أساس تطوعية . - تنظيم النقابات العمالية على أساس الانتماء المؤسسي . - تنظيم الشركات على أسس عائلية . - اهتمام المنظمات باستقرار العاملين و تحمل أعباء اضافية تجنبا للاستغناء عن العاملين في الأوقات الصعبة . - استعداد العاملين لتقديم تنازلات في الأجور و المزايا في الأوقات الصعبة التي تمر بها المنظمات التي يعملون بها . - التركيز على اللقاءات الاجتماعية لتأكيد مفهوم الثقافة المؤسسية و الانتماء المؤسسي .
الطاعة و النظام و الانضباط.	- اعتماد مبدأ المسؤولية الذاتية كأساس في الرقابة . - نظام " جدوكا " " Jidoka " في تحمل العامل مسؤولية كبيرة في اتخاذ القرار في موقع العمل . - نظام " كانبن " " Kanban " و الذي يتعلق بالرقابة على المخزون اللازم للانتاج . - وضوح الأدوار لدى أطراف العمل .
- احترام العادات و التقاليد . - احترام الكبير . - الأصالة .	- علاقة الرئيس بالمرؤوس على نمط علاقة الأب بالابن . - اعتماد مبدأ الأقدمية كأساس للترقية . - الاهتمام بتطوير الصناعة الوطنية كأساس للاعتزاز و السيادة القومية ، وتجنب استراد المواد الاستهلاكية و استعداد المواطن لتحمل كلفة اقتصادية أكبر في سبيل

- دور المرأة في المجتمع .	الاعتماد على الذات . - حصر مبدأ التوظيف مدى الحياة على الرجل دون المرأة .

المصدر: محمد قاسم القريوتي ، **مبادئ الادارة : النظريات و العمليات و الوظائف** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة 2 ، عمان ، 2004 ، ص 142 .

2 - دعائم الفلسفة الادارية و التنظيمية بالمنظمات اليابانية : تستند الفلسفة الادراية و التنظيمية بالمنظمات اليابانية على عدد من الدعائم الأساسية أهمها [1] :

1- النموذج العضوي للتنظيم يتحدى التغيير بشكل كلي و متكامل ، حيث يلعب كل فرد في التنظيم دوره في التغيير المطلوب ، و كذا في حفظ معايير المنظمة التي ساهموا في تحقيقها .
2- جماعة الادارة أو الادارة بالاجماع :ان أهم ما يميز نظام الادارة في الشركات اليابانية هي جماعيتها ، فالتعاون و التكامل و العمل ليس فقط جنبا الى جانب بل يدا بيد و المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف و الايمان الشديد و القوي في قوة الجماعة هي سمات تنفرد بها نظم ادارة المنظمات اليابانية .
3- الاهتمام بالعلاقات الانسانية ، وسيادة نمط القيادة الاجتماعية و العدالة و التعاون و في هذا الخصوص تجدر الاشارة أيضا الى أن المدير ينحصر دوره في تقديم التسهيلات اللازمة لانجاز العمل و يتمتع الفرد في ظل هذا نظام الادارة الياباني بدرجة عالية من الحرية .
4- حياد القائد أو المدير فيما يخص قضايا الابتكار و المبادرات داخل المنظمات : في ظل هذا النظام نجد أن أي اضافات أو تحسينات أو ابتكارات جديدة لا تستند الى فرد معين و لكن تستند الى فريق العمل أو الجماعة بكاملها حتى و ان كانت ناتجة عن مجهود فردي أو جاءت بصفة عارضة ، و في هذا الشأن يصبح دور القائد أو المدير محايدا فهو عضو من أعضاء الجماعة أو الفريق .
5- الرقابة الذاتية و ديمقراطية الرقابة الداخلية ، و هذه السمة تعتبر أيضا نتيجة طبيعية لسيادة نموذج التنظيم العضوي .
6- حل المشكلات الخاصة بانجاز العمل يتم في المستويات الدنيا أو بين الزملاء ، بمعنى أن أي مشكلة ترتبط بالعمل لا يتم تصعيدها دائما الى المستويات العليا سعيا وراء الحصول على حلول مقترحة لها الا في حالة فشل المستويات التشغيلية في ايجاد حل ملائم .
7- دبلوماسية الأوامر : بمعنى أن الطاعة المبنية على القبول و الثقة والاقتناع أفضل لانجاز العمل من الطاعة المبنية على تدرج السلطة بمفهومها التقليدي .

[1] عبد السلام أبو القحف ، **التجربة اليابانية في الادارة و التنظيم** ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، الطبعة الرابعة ، 1998 ، ص ص 68 – 73.

8- سيادة الاتصالات الجانبية و الاتصالات القطرية بدرجة أكبر من الاتصالات الرأسية ، و برغم من تعارض سيادة الاتصالات القطرية مع مبدأ وحدة الرئاسة أو التوجيه حيث يجب أن يتلقى المرؤوس تعليماته و أوامره من رئيس واحد فقط و عادة هو رئيسه المباشر – تجنبا للتعارض في الأوامر – الا أن هذا النظام من نظم الاتصال يمثل أحد مقومات النجاح للادارة الجماعية أو أحد أسس تطبيق النموذج العضوي من التنظيم .

9- المصفوفة هي أساس بناء الهيكل التنظيمي : هذا الشكل من التنظيم يتلاءم في أساسه مع تطبيق النموذج العضوي للتنظيم السابق الاشارة اليه ، و مع الأخذ بعين الاعتبار ما ذكر في العنصر السابع نجد أنه في ظل هذا الشكل من التنظيم تتعد الرئاسة بالنسبة للفرد ، أي أن الفرد يكون / قد يكون له رئيسين في وقت واحد .

المطلب الثالث : تحقيق الفعالية التنظيمية كهدف لوجود عملية التمهين التنظيمي .

من الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بتطبيق عملية التمهين التنظيمي هي الفعالية التنظيمية ، و تعتبر هذه الأخيرة من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي و الأسس القوية التي ترتكز عليها ، كما تعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته الأولى .

الفرع الأول : تعريف الكفاءة و الفعالية التنظيمية .

من المهم جدا التمييز بين مفهومي الكفاءة و الفعالية ، على الرغم من الارتباط الكبير بين المصطلحين الا أن هناك فرقا هاما بينهما ، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة على حد كبير كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة . و تعرف الفعالية على أنها :" استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة ، أي أنها تختص ببلوغ النتائج " إذ نلاحظ أن الفعالية تهتم بالنتائج ، بينما الكفاءة ترتبط بالوسيلة التي أتبعت في الوصول إلى هذه النتائج [1] .

و يشار في العادة الى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سابقا ، أما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ، وتمثل الى حد بعيد بنسبة المدخلات الى المخرجات ، أي :

كفاءة المنظمة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

1 الداوي الشيخ، **نحو تسير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسة الإسمنت في الجزائر**،أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه،جامعة الجزائر، الجزائر ، 1999 ، ص 5

و يحدد معدل الانتاج الذي تحققه المنظمة في ظل الموارد المحددة التي تستخدمها كفاءتها ، كما أن المدى الذي تنجح فيه في القيام بما أنشئت من أجله يحدد فاعليتها و يعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة .

يرى " تشارلز هاندي " " Charles Handy" أن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم المتعلّم ، حيث يكون لديه الأسلوب الرسمي الواضح ليقوم بطرح الأسئلة و الاستفسارات ، و لديه القدرة للبحث و التحليل خارج أطر النظريات و القواعد المتعارف عليها ، كما أنه لديه القدرة على اختيار هذه النظريات و القواعد و تحليلها و معرفة مدى صحتها ، ومن ثم فان هذه التنظيمات لديها القدرة على الاجابة على الأسئلة الموالية:[1]

- ما مصادر القوة بها و الخبرات ، و كذلك مواطن الضعف ؟ أي نوع من التنظيمات تهدف الى أن تصل اليه و تطور كيانها وفقا له ؟ ماذا تهدف الى تحقيقه من خلال خططها الموضوعة ؟ .
- ما المجالات التي ترغب أن تلج اليها مستقبلا ؟ .

من خلال ما سبق يمكن تلخيص العلاقة بين الكفاءة و الفعالية في الجدول الموالي :

جدول رقم 02 : تصور لمفهوم الكفاءة و الفعالية .

	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات:مثل العمل،المعلومات،المواد،المعدات...الخ
الفعالية	بالهدف	النتيجة	نقطة الوصول	المخرجات: مثل الأرباح، العائد، رقم الأعمال.....الخ

المصدر : نور الدين شنـــوفي ، **تفعيل نظـام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** ، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 ، ص 171.

الفرع الثاني : مداخل قياس الفعالية التنظيمية في المنظمات .

يمكن قياس الفعالية التنظيمية في المنظمة بعدة أدوات من بينها أسعار التنازلات الداخلية ، بالاضافة الى هذا توجد العديد من المداخل لقياسها ، ويمكن تصنيف هذه المداخل الى مجموعتين هما [2] :

1- مجموعة المداخل التقليدية . 2- مجموعة المداخل المعاصرة .

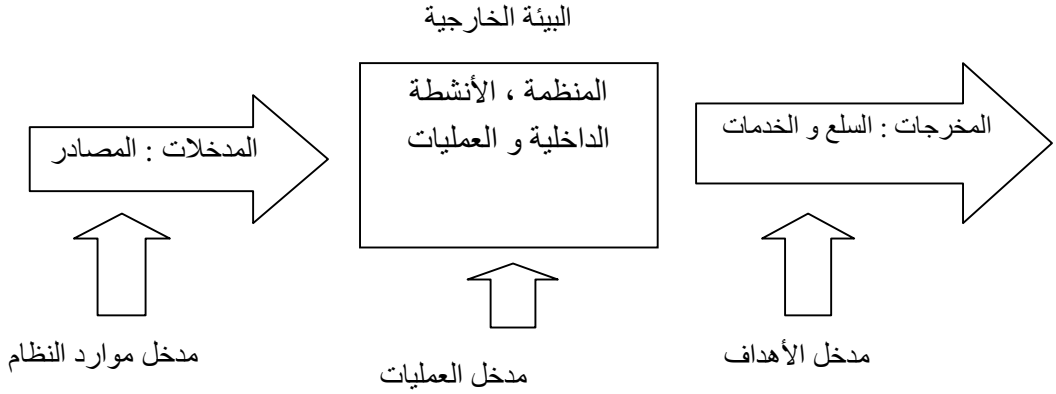
[1] نادية حمدي صالح ، **الادارة البيئية : المبادئ و الممارسات** ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2003 ، ص 138 .
[2] زيد منير عبوي ، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية** ، دار الشروق ، الأردن ، بدون سنة ، ص ص 28 – 36 .

أولا : المداخل التقليدية لقياس الفعالية .

ركزت المداخل التقليدية لقياس فعاليات المنظمات على أجزاء مختلفة من المنظمة ، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد الى مخرجات ثم تسعى الى تصريف هذه المخرجات الى البيئة الخارجية . و يمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرّف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد ، و القيام بالعمليات التحويلية ، و تحقيق المخرجات .

يمكن توضيح المداخل التقليدية في قياس الفعالية التنظيمية في الشكل الموالي :

شكل رقم 03 : قياس الفعالية التنظيمية حسب المداخل التقليدية .



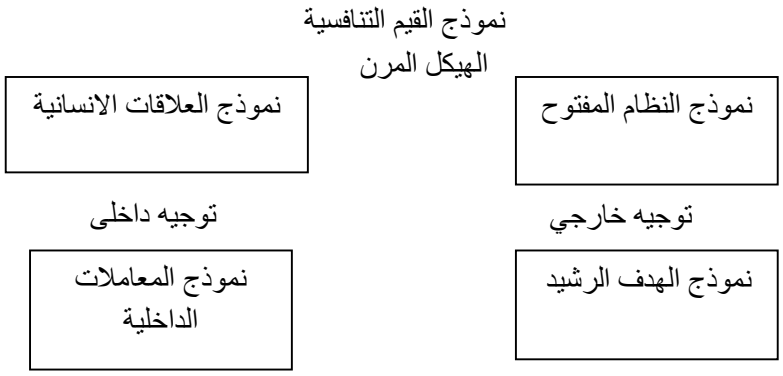
المصدر : نور الدين شنــوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** ، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 ،ص 32 .

يتمثل مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات ، أما مدخل العمليات الداخلية فيهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلة في المنظمة ووجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها ، و بالنسبة لمدخل الأهداف فهو يهتم بجانب المخرجات في تقييم فعالية المنظمات .

ثانيا : المداخل المعاصرة في قياس الفعالية .

اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها ، ولذلك فقد سعت الى دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعالية المنظمات ، و تقدم هذه المداخل بناءا على بعدي توجه الادارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية ، يعكس كل نموذج منها توجه و تركيز مختلف للادارة كما في الشكل الموالي :

شكل رقم 04 : قياس الفعالية حسب المداخل المعاصرة .



المصدر : نور الدين شنـــوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** ، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 ،ص 35 .

يمكن شرح مدخل القيم المتنافسة كما في الشكل السابق في أربعة نماذج و هي :

1- نموذج العلاقات الانسانية : وفيه يكون هدف الادارة هو المشاركة و التماسك بين العاملين و رفع رضاهم عن العمل ، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية.
2- نموذج النظام المفتوح :تهدف المنظمة فيه الى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية،و تسعى الى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.
3- نموذج الهدف الرشيد :تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الانتاجية و الكفاءة الربحية ، و تسعى الى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق و تعظيم الأهداف .
4- نموذج العمليات الداخلية تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى تحقيق الاستقرار الداخلي ، و تسعى المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات وضع القرارات .

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي و تصميمه و بناء المنظمات .

يهدف التنظيم الى بناء هياكل السلطة و العلاقات بين الأدوار التي يؤديها الأفراد و الجماعات من أجل تحقيق الهدف أو الغرض العام للمنظمة ، و هذه الهياكل هي الوسائل الأساسية التي يتم بواسطتها تنسيق أنشطة و سلوك الأفراد و الجماعات العاملة داخل المنظمة ، لذا فان التركيز على بناء هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة من شأنه أن يساعد في أداء العمل و الأهداف التي وجدت من أجلها ، و اذا ما و جدت تغيّرات في بيئة المنظمة و تم اكتشاف ذلك من خلال عدة أدوات مثل أسعار التنازلات الداخلية أدى ذلك الى ضرورة احداث تغييرات فيتم اضافة أو حذف أجزاء بما يتوافق و الظروف الجديدة ، و بعد تعرفنا على التنظيم في المبحث الأول سنحاول في هذا المبحث التعرّف على الهيكل التنظيمي ، و هذا لأن هذا الأخير يعتبر شيء أساسي في المنظمة و بناءه بشكل مناسب يعتبر قاعدة لنجاح عملية التمهين التنظيمي.

المطلب الأول : تعريف و أهمية الهيكل التنظيمي .

لكل تنظيم هيكل أو بناء Structure يمثل عمليا جسم أو جسد التنظيم فالسيارة ، الحاسوب ، الجسر ، و المنظمة ... الخ كل منها له بناء و اطار هيكلي يتحدد بموجبه طبيعة ذلك النظام .

الفرع الاول : تعريف الهيكل التنظيمي .

هناك عدة تعاريف للهيكل التنظيمي نذكر منها ما يلي :

تعريف 1 : عرف " ميشيل كاليكة " " Michel Kalika " (1988 م) و " هنري منتزبرغ " " Henri Mintzberg " (1982 م) الهيكل التنظيمي على أنه : " المجموعة الكلية للوسائل المستعملة لتقسيم العمل و المهام و كذا ضمان التنسيق الضروري بين المهام " [1] .

حسب هذا التعريف نرى أن الهيكل التنظيمي هو الكيان الذي يتم فيه ربط كل الوسائل الموجودة في المؤسسة ، و يتم هذا الربط بالتنسيق بينها .

تعريف 2 : قام " جون شيلد " " John Child " (1977 م) بتعريف الهيكل التنظيمي على أنه : " التوزيع الرسمي لأدوار العمل و الآليات الادارية للتحكم في و تحقيق تكامل أنشطة العمل و يتضمن ذلك

[1] Michel MORAL et Sabine HENRICHFREISE , **Coaching D'organisation :Outils et Pratiques** , Armand Colin , Paris ,2008 ,P 27 .

تلك الأنشطة التي تتعدى حدود المنظمة " [1] .

من خلال هذا التعريف يتضح أن الهيكل التنظيمي يتضمن أنشطة رسمية و آليات ادارية تحكم بها .

الفرع الثاني : أهمية الهيكل التنظيمي .

ينبغي التوضيح بأن الهيكل التنظيمي ليس غاية و ليس هدفا بحد ذاته ، بل وسيلة للمساهمة في النجاح المستقبلي للمنظمات التي تسعى دائما لأن تتطابق هياكلها المختارة مع استراتيجيتها المصاغة بخاصة في الحالات الموالية [2] :

1- النمو في المبيعات و الأرباح و عدم قدرة الهيكل التنظيمي القديم للمنظمة على مجاراة تغيير أنشطتها .
2- عندما تجد المنظمة أن هيكلها التنظيمي التقليدي أصبح عبئا أمام تمكين العاملين من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار بسبب تركيزه على المركزية و البيروقراطية و عدم انسجامه مع الأنماط المعاصرة للادارة .
3- الاستجابة للمتغيرات البيئية و أنماط عمل المنافسين ، و توسع النشاط عبر الخروج من المحلية الى العالمية ما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة .

المطلب الثاني : خطوات بناء و اعداد الهيكل التنظيمي .

عندما يصدر قرار بانشاء منظمة ما تنشأ الحاجة لاعداد هيكل ، و عملية اعداده تمر بعدة مراحل هي تحديد الهدف ، و تحليله الأنشطة الرئيسية ، ثم تحديد الأنشطة الاستشارية ... الخ ، و يحاول دائما أن يتم بناء الهيكل التنظيمي بما يتماشى و أهداف المنظمة ، واذا استدعت الحاجة ضرورة احداث تغييرات فيه مستقبلا يتم ذلك .

الفرع الأول : مراحل تصميم و بناء الهيكل التنظيمي .

ما تجدر الإشارة إليه أن عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية معقدة وصعبة بحكم ما تتضمنه من أبعاد و مكونات تتفاعل فيما بينها لتتيح لنا مجموعة من البدائل الكثيرة يصعب الاختيار فيما بينها و حسب

---

[1] نيجل كنج و نيل أندرسون ، **ادارة أنشطة الابتكار و التغيير** ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004 ، ص 203 .
[2] زكريا مطلك الدوري و أحمد على صالح ، **ادارة الأعمال الدولية : منظور سلوكي واستراتيجي** ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص 133 .

"غيبسون " أن تصميم الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة قرارات نلخصها فيما يلي [1] :

1) قرار يتعلق بتقسيم العمل و درجة التخصّص.
2) قرار يتعلق بالأساس الذي يتم عليه تجميع الوظائف و الأنشطة.
3) قرار يتعلق بنطاق الإشراف ضيق أو واسع، و قرار يتعلق بتوزيع السلطات بين الوظائف .

تمر عملية اعداد الهيكل التنظيمي بعدة مراحل هي تحديد الهدف ، وتحليله و تحديد الأنشطة الرئيسية ثم تحديد الأنشطة الاستشارية و المعاونة ثم تجميعها في تقسيمات تنظيمية و تحديد اختصاصاتها و علاقات السلطة بينها ، وتحديد الوظائف الاشرافية و التنفيذية وواجبات كل وظيفة ثم تصميم الهيكل التنظيمي ، و بناءا على ذلك يمكن القول أن أهم مراحل بناء الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي [2] :

1- تحديد الأهداف التنظيمية و تحليلها : يتم تحديد هدف التنظيم من قرار انشائه ، وعادة يتضمن قرار الانشاء هدف الجهة واختصاصاتها العامة .
2- تحديد الأنشطة الرئيسية : و يتم عن طريق تحليل الأهداف الرئيسية و تجزئتها الى أهداف فرعية ثم ترجمة الأهداف الفرعية الى أنشطة رئيسية تؤدي الى تحقيق الغايات و الأهداف الرئيسية .

وفي هذه المرحلة تراعى خصائص الهيكل الفعّال و ذلك بوضوح المهام و الأنشطة و علاقاتها بنظرة تحليلية ، و فيما يلي بعض العناصر التي توضح كيفية اجراء التنظيم موضحة في الجدول الموالي : **جدول رقم 03 : عناصر أجزاء التنظيم .**

المهام	الأسئلة الجوهرية
- الوظيفة .	- ما أهميتها ؟
- الهدف .	- لماذا القيام بهذا العمل ؟
- الأفراد .	- من هم ؟
- الموارد المادية .	- بماذا نستعين ؟
- المكان .	- أين ؟
- الوقت .	- متى ؟
- المركز و الدرجة .	- مستوى التنظيم الرأسي ؟
- الدور / المرحلة .	- الخطوة داخل العملية ؟
- الغرض .	- ما هي المهام الأساسية و الثانوية ؟

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الادارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية** ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006 ،ص 348 .

[1] عبد الوهاب سويسي ، **الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة** ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004 ، ص 79 .

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الادارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية** ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006 ، ص ص 347-356.

3- تحديد الأنشطة الاستشارية و المعاونة (أنشطة نمطية) : بحيث :

- و هذه الأنشطة تكاد تكون نمطية و موجودة في جميع المنظمات مهما اختلفت في أهدافها ... مثل : التخطيط و المتابعة ، الشؤون القانونية ، التنظيم و الادارة ، الأمن ... الخ .
- و مثال على الأنشطة المعاونة : شؤون العاملين ، السكرتارية و المحفوظات ، الحسابات ، المخازن و المشتريات ... الخ الشؤون المالية و الادارية بصفة عامة .

4- بيان الأسس و الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تجميع أوجه النشاط الرئيسية و الفرعية في وحدات تنظيمية .

5- اختيار الأساس المناسب لتجميع أوجه النشاط :بحيث تختار المنظمة النموذج المناسب لهيكلها التنظيمي .

الفرع الثاني : مقيدات فعالية الهيكل التنظيمي .

ينبغي أن نتذكر أن الهيكل التنظيمي ليس العلاج الشافي لكل داء و مشكلة في المنظمة ، ومهما بلغت فاعليته فانه لا يتوقع منه ولا يجب أن يحدد أو يقرر بمفرده كفاءة وفاعلية المنظمة ، اذ أن هنالك قوى و مؤثرات و عوامل أخرى كثيرة تلعب دورها في كفاءة و فاعلية المنظمة و نجاحها ، و نذكر بعضها على سبيل المثال:[1]

أولا : على مستوى الفرد .

بالاضافة الى الهيكل التنظيمي السليم هنالك عوامل أخرى تؤثر على مستوى أداء الفرد و فاعليته منها : قدرات الفرد و مهاراته ، و ميوله و اتجاهاته و قدرات المشرف و مهاراته ، و المناخ العام للمنظمة و غيرها.

ثانيا : على مستوى المنظمة .

فلا يتوقع أن ينجح الهيكل التنظيمي في حل مشكلات النزاع و الصراع السياسي ، الظاهر و الخفي داخل المنظمة و خارجها حول أهدافها واستراتيجياتها مثلا ، و نجد في بعض الحالات أن الهيكل التنظيمي يتحول الى ضحية نتيجة هذا الصراع السياسي ، فقد يتجاوز بعض المديرين الأنظمة و التعليمات اذا ما امتلك القوة و النفوذ لفعل ذلك ، و غالبا ما تكون الطموحات السياسية وراء التغييرات التنظيمية ، وهكذا نجد أن الهيكل التنظيمي لا يستطيع وحده حل النزاعات حول الأهداف .

[1] حسين محمود حريم ، **تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة 3 ، عمان ، 2006 ، ص 53 .

المطلب الثالث : نماذج الهياكل التنظيمية .

هناك عدة أنواع للهياكل التنظيمية وكل منظمة تقوم باستخدام الهيكل الموافق لأهدافها ، وهذا الاختيار يكون على أساس عدة عوامل تؤثر على هذه العملية سنحاول التطرق لها فيما يلي .

الفرع الأول : العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب .

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي منظمة ، لذا تقوم كل منظمة على حدة بتصميم و اختيار هيكلها التنظيمي و تطويره ، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب ، من أبرزها [1] :

1- حجم المنظمة : كلما كان حجم المنظمة كبير كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تفصيلا .
2- التكنولوجيا : كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة .
3- استراتيجية المنظمة :للاستراتيجية علاقة بتطور الهيكل التنظيمي ،حيث أن تطور المنظمة الاقتصادية من ناحية الانتاج و في السوق يستدعي احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي .
4- بيئة المنظمة : من المعلوم أنه كلما كانت البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة أكثر استقرار و تجانسا كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي الخاص بهما و العكس صحيح .
5- عمر المنظمة :كلما زادت أنشطة المنظمة مع مرور الزمن أصبح لزاما أن يعكس هيكلها التنظيمي هذه الأنشطة الجديدة و بالتالي يصبح أكثر اتساعا من ذي قبل .
6- درجة التخصص : يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيرا ، بدرجة التخصص المطلوبة فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا و بالعكس .
7- العنصر البشري : يؤثر حجم العنصر البشري و نوعه الذي تحتاجه المنظمة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها ، فكلما زاد عدد العاملين كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدات و تفصيلا .

الفرع الثاني : أنواع الهياكل التنظيمية .

يأخذ الهيكل التنظيمي شكله و نوعه حسب نوع الأساس الذي تم أخذه بعين الاعتبار عند القيام بمراحل اعداده ، من خلال هذا نجد أن الهيكل التنظيمي يأخذ الأشكال الموالية :

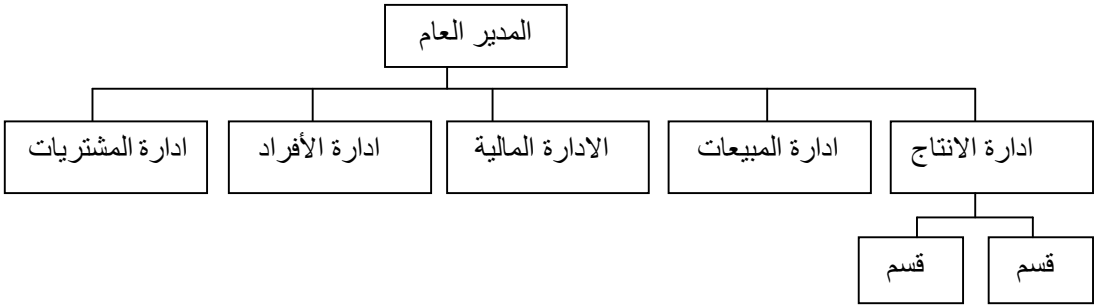
أولا : الهيكل التنظيمي على الأساس الوظيفي .

وفقا لهذا النوع من التنظيم فانه يجمع في جهاز اداري واحد كل الموظفين العاملين في تقديم خدمة معينة ، أو انتاج سلعة معينة، و بالنسبة للوزارات و المصالح الحكومية فاننا نلاحظ أنها منظمة حسب الوظائف التي

[1] Richard SOPARNOT , **Organisation et gestion de l'entreprise** , Dunod , Paris ,2006 , PP 66 – 72 .

تقوم بها ، أو الخدمات التي تؤديها ، فكل وظيفة من وظائف الدولة ينشأ جهاز للقيام بها ، أو لتأدية الخدمات المطلوبة و لذا فاننا نجد أن هنالك وزارة للدفاع ، و للداخلية و للعدل و للخارجية ... الخ [1] . أنظر الشكل رقم 05 .

شكل رقم 05 : التقسيم على الأساس الوظيفي .

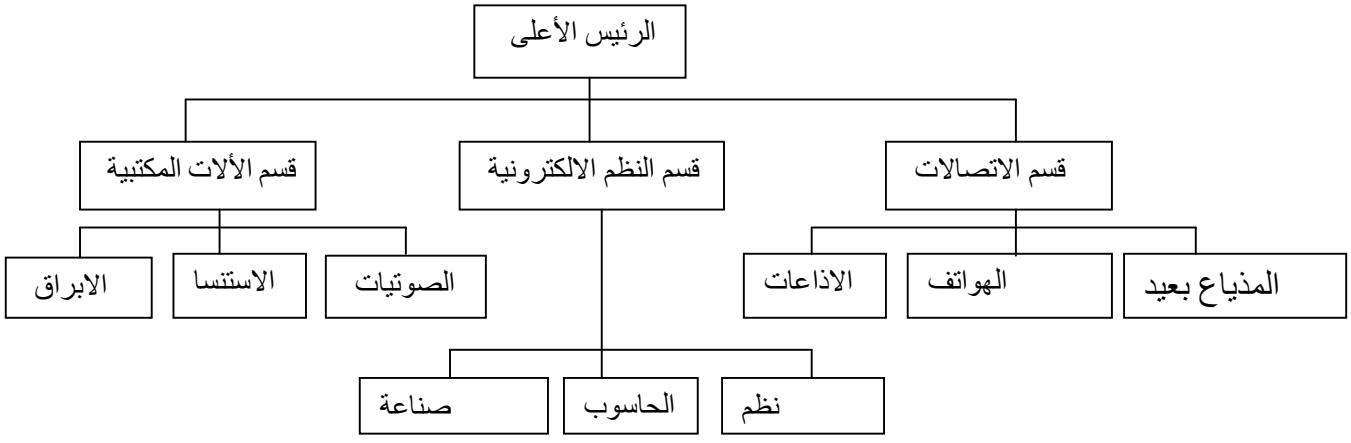


المصدر : بشير العلاق ، **الادارة الحديثة : نظريات و مفاهيم** ، دار اليازوري ، بدون سنة ، 2008 ، ص 220 .

ثانيا :الهيكل التنظيمي على الأساس السلعي .

في هذه الحالة يتم تقسيم أوجه النشاط المختلفة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلعة الواحدة في مجموعة واحدة ، كأن تقسم أوجه النشاط المختلفة المتصلة بالثلاجات في مجموعة أخرى غير تلك التي تتصل بآلات الحياكة [2] . وهذا كما سيوضحه الشكل رقم 06 .

شكل رقم 06 : التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة .



المصدر : مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد ، **العملية الادارية و تكنولوجيا المعلومات** ، اثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 69 .

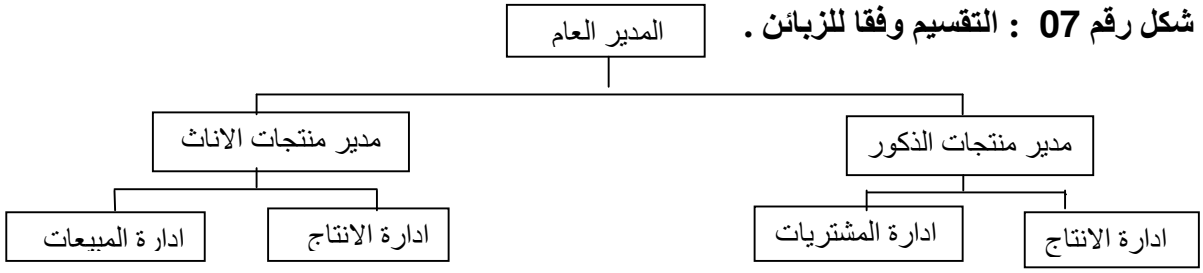
[1] Jean-Luc CHRRON et Sabine SEPARI , **Organisation et gestion de l'entreprise** , Dunod ,2 Eme édition , Paris , 2001 , P 89.

[2] سيد الهواري ، **الموجز في شرح عناصر عملية الادارة** ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1996 ، ص 96 .

ثالثا : الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن .

تقسم المنظمات أحيانا حسب الزبائن التي تعامل معهم حيث يقسم المشروع الى أقسام أو ادارات يتخصص كل منها بأمور فئة العملاء التي يتعامل معها بغض النظر عن تجمع هذه الأقسام في مكان واحد أو انتشارها في عدة أماكن [1] . و يبين الشكل رقم 07 التقسيم وفقا للعملاء .

شكل رقم 07 : التقسيم وفقا للزبائن .

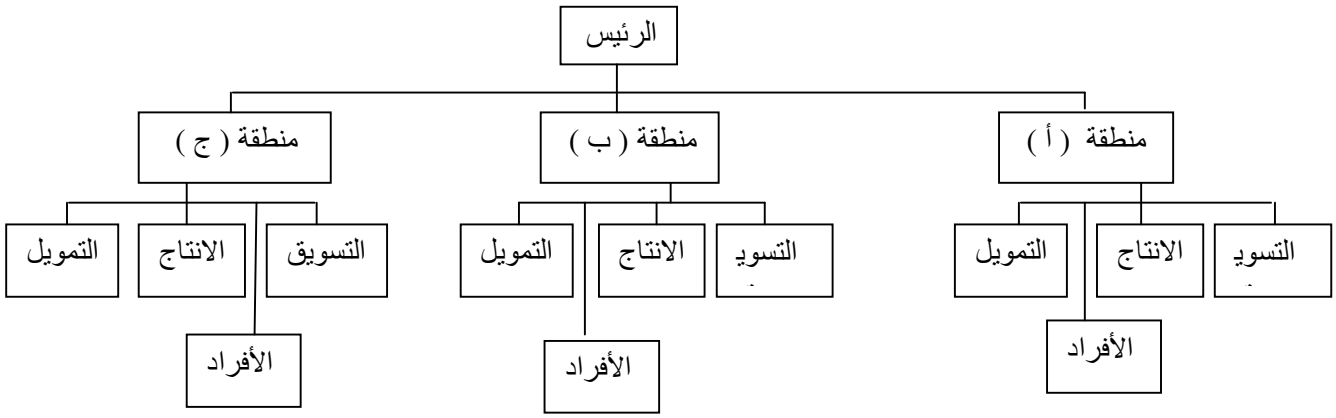


المصدر : كامل بربر ، **الادارة : عملية و نظام** ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1996، ص 90 .

رابعا : الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي .

و يستخدم هذا النوع من التنظيم عندما تكون المنظمة تزاول نشاطها و تقدم خدماتها في مواقع مختلفة أو مناطق جغرافية متباعدة ، و من أمثلة ذلك انشاء ادارات للتعليم ، وللصحة و للزراعة في جميع مناطق الدولة ، والغرض من ذلك هو الاشراف على الخدمات المقدمة للمواطنين بواسطة الفروع و الأقسام الصغيرة من تلك المنظمات الموجودة في تلك المنطقة و سرعة البث في الأمور و المشاكل التي تواجهها [2].

شكل رقم 08 : هيكل تنظيمي جغرافي .



المصدر : على عبد الهادي مسلم و آخرون ، **الادارة المعاصرة** ، قسم ادارة الأعمال للنشر ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 254.

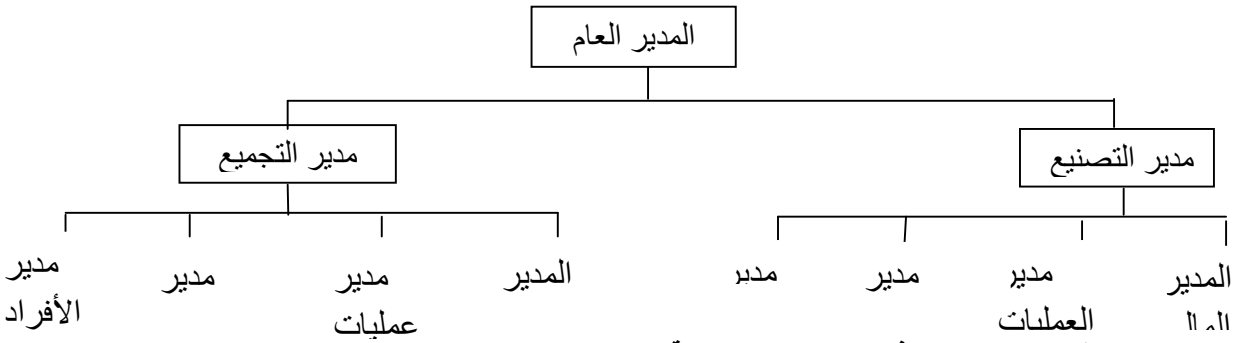
[1] مهدي زويلف و آخرون ، **أساسيات في الادارة** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1995 ، ص 138 .
[2] محمد شاكر عصفور ، **أصول التنظيم و الأساليب** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الطبعة 3 ، الأردن ، 2005 ، ص 161 .

خامسا : الهيكل التنظيمي على أساس العملية .

و يقصد بذلك تجميع الأنشطة التي تقوم بنفس نوع العمل الاداري و تلك الأعمال المرتبطة باستعمال نوع معين من الوسائل الفنية في وحدة ادارية واحدة ، مثال ذلك مؤسسة لصناعة الغزل و النسيج ، فيمكن أن تجمع الأنشطة الخاصة بعمليات الغزل مع بعضها في وحدة ادارية واحدة و أيضا تجميع الأنشطة الخاصة بعمليات النسيج في وحدة ادارية واحدة ... و هكذا [1] .

و يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم 09 : التقسيم على أساس العمليات



المصدر : سيد الهواري ، **الموجز في شرح عناصر عملية الادارة** ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1996، ص 98 .

سادسا : الهيكل التنظيمي المصفوفي .

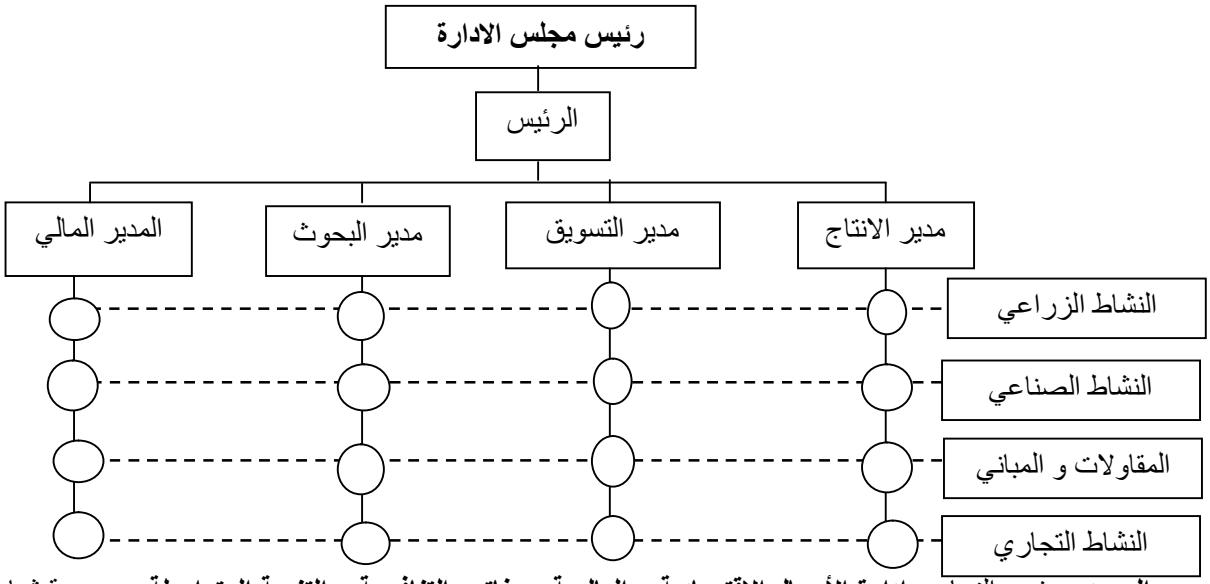
في هذا الهيكل يتم دمج مجالات الأقسام و الوظائف في وقت واحد وفي نفس المستوى ، حيث يكون للعاملين رئيسان أحدهما اداري ، والآخر متخصص و يستدعي الأفراد من الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لوحدة منظمة معينة، و تعمل وحدات المنظمة كأقسام من حيث كونها مختلفة بالسلع و السوق ، وهذا الهيكل يجمع بين اسقرار الهيكل التنظيمي و مرونة تنظيم المشروع ، ويكون فاعلا و حيويا عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة و معقدة خاصة في التكنولوجيا و الأسواق[2]. و الشكل الموالي يوضح تقسيمات هذا الهيكل .

---

[1] محمد بهجت جاد الله كشك ، **المنظمات و أسس ادارتها** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 213 .

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور ، **الادارة الاستراتيجية : ادارة جديدة في عالم متغير** ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة 2 ، الأردن ، 2007 ، ص 196 .

شكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي وفقا للأساس المصفوفي .



المصدر : فريد النجار ، **ادارة الأعمال الاقتصادية و العالمية : مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 342 .

المبحث الثالث : التعلّم و التمهين التنظيمي .

قد تحقق المنظمة بعض النتائج غير المرغوب فيها و التي يمكن الكشف عنها بعدة أدوات من بينها أسعار التنازلات الداخلية ، و عليه فان استمرارية المنظمة و بقاءها يعتمد على مدى نجاح عملية التعلّم و التمهين التنظيمي في مختلف المستويات الفردية و الجماعية و التنظيمية ، و توجيهها لخدمة أهداف المنظمة ، اذا تعتبر هذه العملية الأساس في المنظمة المتعلّمة ، و التي بدورها تتشكل المتطلبات الأولية للعملية الابداعية و التحسينية فيها .

المطلب الأول : مفهوم عملية التعلم و التمهين التنظيمي .

على دارسي السلوك الانساني أن يعرفوا حقيقة هي أن الناس مختلفون ، في التفكير ، وفي العمل ، و يصلون الى نتائج مختلفة أيضا ، وكثير من هذه الاختلافات أو الفروق ترجع في نشأتها الى التعلّم ، فالتغيّرات الدائمة التي تحدث في السلوك تكون ناتجة عن الخبرة التي يكتسبها و يتعلمها الفرد ، فالمديرون بحاجة لفهم عملي لموضوع عملية التعلم و التمهين التنظيمي ، ذلك بسبب أنها ذات قيمة في فهم الفروقات الفردية و تسمح لهم بالتعلم الأفضل من خلال تجربتهم خاصة في المنظمة .

الفرع الأول : تعريف التعلم و التمهين التنظيمي .

التمهين التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق الفعالية في أنشطتها الجماعية ، و لا يمكن أن يوجد تمهين تنظيمي دون وجود تعلم فردي ، بمعنى أن التمهين التنظيمي هو مجموع التعلم الفردي ، و هذا الأخير يصبح تمهينا تنظيميا الا اذا تم جعل ما تعلمه الأفراد كجزء من تعلم المنظمة و يطبق فيها ، ومنه فان التمهين التنظيمي يقوم على أساس المعارف الفردية التنظيمية [1] .

ان عملية التعلم و التمهين التنظيمي هي عملية معقدة ، لذلك يصعب أن يحدد لها تعريفا شاملا و متفقا عليه ، ويمكن ذكر بعض التعريفات ، وهي :

تعريف 1 : يعرف الحناوي التعلم التنظيمي بأنه : " التغير الدائم في السلوك التنظيمي الفردي الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة ، والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى " [2] .

---

[1] Adeline Leblanc et autre , **Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet MEMORAE ,** http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/16/16/31/PDF/38.pdf , 23l10l2010 , p 2 .

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الانساني في المنظمات** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 35 .

تعريف 2 : حسب " أرجريس " " Argyris " و " شون " " Schon" فان التمهين التنظيمي هو : " المسار الذي من خلاله يمكن لأعضاء المنظمة اكتشاف الأخطاء و تصحيحها بتغيير أفكارهم الخاصة بطريقة سير تلك الأنشطة التي فيها أخطاء " [1] .

تعريف 3 : ومن وجهة نظر " هيجان " يرى أن عملية التمهين التنظيمي هي : " عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة ، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات و تجارب المنظمة ، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة ، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها ، وذلك في اطار من الدعم و المساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص ، و الثقافة التنظيمية بشكل عام " [2] .

تعريف 4 : التمهين التنظيمي هو : " العملية التي يتم من خلالها احداث التغيير المخطط بالمنظمة و اعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة ، و ذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها : استثمار التجارب و الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل ، وادارة و استخدام المعرفة و التقنية بشكل فعال للتعلم و تحسين الأداء ، على أن يتم ذلك في اطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة و الداعمة و المشجعة للعمل و التعلّم الجماعي و التطوير المستمر ، مما يمكّن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم ، وتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية " [3] .

و يتضح من تعريف التعلم التنظيمي أن هذا الأخير هو تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة للتجربة و الخبرة ، و معنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر ، كلما أدى ذلك الى التغيير في سلوكه و تصرفاته ، وبجمع كل ما تعلمه الأفراد وتطبيقه في المنظمة نتحصل على ما يسمى تمهينا تنظيميا ، ونكون بحاجة لهذا الأخير عندما نجد أن النتائج كانت غير مناسبة لما كانت ترغب فيه المنظمة و هذا باستعمال عدة أدوات من بينها أسعار التنازلات الداخلية .

يمكن توضيح نموذج عن المنظمة المتعلمة و التي تعتمد على التمهين التنظيمي في الشكل الموالي :

---

[1] Charlotte FILLOL , **Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel: Une étude de cas chez EDF** , http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2214/doc_kwI06I.pdf?sequence=2 , 23 /10/2010 , p 5 .

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري ، **ادارة الابداع التنظيمي** ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الأردن ، بدون سنة ، ص 108 .

3 عواطف بنت أحمد حماد العصيمي ، **التعلم التنظيمي و دوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية** ، http://eref.uqu.edu.sa/files/Thesis/ind8754.pdf . 2010/10/23، ص2

شكل رقم 11 : نموذج عن المنظمة المتعلمة .

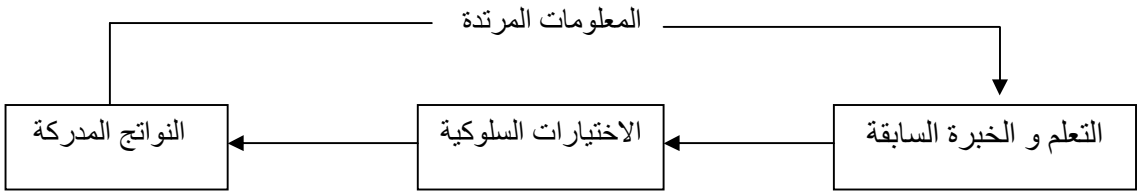
منظمة معيارية	منظمة متعلمة
العوامل المساعدة .	توجيه التعلم .
تعتمد على :أفضل التطبيقات ، القياس ، تفكير نظامي	تعتمد على : الثقافة ، الخبرة ، الكفاءة

Source : Karim Machat **, Orientation marché et apprentissage organisationnel : de l'émergence d'un nouveau courant de recherche en marketing** , http://www.escdijon.com/download/fr/ceren/cahiers_5/machat_k.pdf , 25/10/2010 , p31 .

الفرع الثاني : التعلّم كعملية وجدانية معرفية .

ينظر لعملية التعلم على أنها عملية معرفية ، حيث يفترض هذا المدخل أن الأفراد مشاركين واعيين و فاعلين في الطريقة التي يتعاملون بها ، ويوضح الشكل رقم 12 هذا المدخل [1] .

شكل رقم 12 : المدخل المعرفي الوجداني للتعلم .



المصدر : راوية حسن ، **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 79 .

ويقوم المدخل المعرفي (الوجداني) للتعلم على عدة افتراضات ، وهي :

1- اعتماد الأفراد على خبراتهم السابقة و التعليم المسبق كأساس للسلوك الحالي ، فالفرد عندما يواجه باختبارات للقيام بمهام معينة في وظيفة ما سوف يستخدم خبرته السابقة في تحديد أي مهمة تستقبلها.

2- قيام الأفراد بعمل اختبارات سلوكية فالفرد يعرف ويدرك الاختيارات و يختار واحد من بينها .

[1] راوية حسن ، **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 79

3- ادراك الأفراد لنواتج سلوكهم فعندما يجد الفرد أن ما اختاره من مهام يحقق له مكافآت و اشباعات ، سوف يعرف أن اختياره كان جيدا و يعرف أيضا أسباب جودة هذا الاختيار .
4- قيام الفرد بتقييم هذه النواتج و اضافتها لحصيلة ما تعلمه سابقا ، و الذي سيؤثر بدوره على الاختيارات المستقبلية .

الفرع الثالث : خصائص التمهين التنظيمي .

استنتج " هيجان " عدد من الخصائص المتعلقة بمفهوم عملية التمهين التنظيمي [1] :

1- أنها عملية مستمرة و متواصلة لا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا الى أعمالهم اليومية ، فهي تحدث بشكل تلقائي كجزء من نشاط و ثقافة المنظمة .
2- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم .
3- التمهين هو نتاج الخبرة و التجارب الداخلية للمنظمة و الخبرة وحدها تساهم في عملية التعلم التنظيمي ، والتي تمكّن المنظمة من ادراك المعاني القيّمة المستمدة من تجاربها و ممارساتها .
4- ان التمهين التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول الى هذه المعلومات و تنقيعها ، للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية و المستقبلية ، وذلك في اطار من الثقافة التنظيمية التي تميّز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .
5- ان عملية التعلّم التنظيمي و ان كانت عملية تلقائية و مستمرة فانها لا يمكن أن تحقق النتائج الموجودة منها دون وجود مساندة من قيادة المنظمة ، و يجب أن تقدم شيئا من نماذج سلوكها و تصرفاتها لتكون قدوة لبقية الأعضاء .

المطلب الثاني : أنواع ، و منحنيات التعلم التنظيمي .

سنتناول في هذا المطلب أنواع و منحنيات التعلم التنظيمي .

الفرع الأول : أنواع التعلم التنظيمي .

ان أنماط عمليات التعلم في المنظمات كثيرة ومتنوعة لا يمكن حصرها ، ويمكن القول بأن هناك سبعة أنماط رئيسية تعرضت لها الدراسات العلمية في عمليات التعلم ، وهي على النحو الموالي [2] :

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص 108 .
[2] نفس المرجع أعلاه ، ص 109 .

1- التعلم بالممارسة : وهو يشتمل على الممارسات و الاتجاهات و البيئة التنظيمية كوسيلة لتشجيع التمهين .

2- التعلم من نتائج الاستخدام و التي تأتي من عملية التغذية العكسية من المستهلكين لسلعة أو خدمة المنظمة .

3- التعلم من الأخطاء : ويمثل مصدرا مهما من مصادر التعلم في المنظمة و تعتمد على مدى قبول المنظمة لها و أسلوب التعامل معه .

4- التعلم الاستكشافي : ويتضمن البحث سياسات تنظيمية جديدة و اكتشاف أساليب و طرق جديدة للعمليات التكنولوجية و الادارية و لمنتجات المنظمة و خدماتها ، سعيا الى تحقيق التنوع الداخلي و الذي يعمل على زيادة طاقة المنظمة في الاستجابة للمتغيرات الخارجية .

5- التعلم التجريبي: ويتمثل في أن عملية التعلم يجب أن تنطوي على خلق المعرفة والتي تتم من خلال تحويل خبرات الأفراد و تجاربهم ، و يتكون من أربع قدرات أساسية تتمثل في : الخبرات الحقيقية ، الملاحظة التأملية ، بناء المفاهيم المجردة ، التجريب العلمي .

6- تعلم التفكير المنظم : وينطوي على اتباع الأسس العلمية لتحسين مستوى التفكير المنطقي السليم في ايجاد حلول المشاكل و المقترحات في المواقف العملية .

7- تعلم الابداع : و يعني اتباع الأساليب العلمية في تحسين مستوى الابداع لدى الأفراد .

الفرع الثاني : منحنيات التعلم التنظيمي .

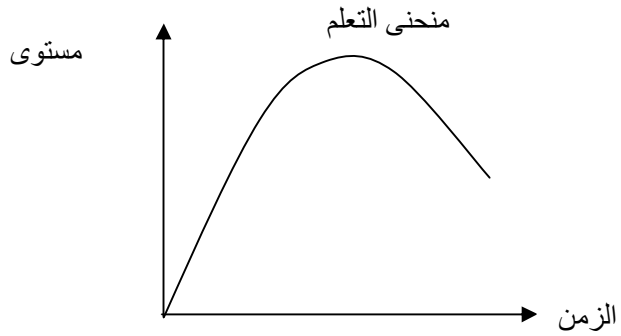
في مجال العمل بالمنظمات يمكن تصميم منحنى التعلم وهو شكل بياني يضم منحنى يعبر عن التغيير في سلوك الفرد مع تكرار المحاولات للتعلم،أي يوضح مدى التحسن في معرفته و لآدائه مع تكرار أو تعدد المحاولات [1] .

ويختلف منحنى التعلم باختلاف طبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص و سوف نعرض بعض الأمثلة على ذلك[2] :

1- في حالة الوظائف الروتينية أو الشديدة التخصص سوف يرتفع منحنى التعلم ارتفاعا كبيرا في بداية التعلم ثم يأخذ في التناقص التدريجي ، ويمكن توضيح ذلك بالرسم الموالي :

[1] أحمد سيد مصطفى ، **ادارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة** ، بدون دار نشر ، بدون بلد ، 2000 ، ص 117 .
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص ص 38 – 40 .

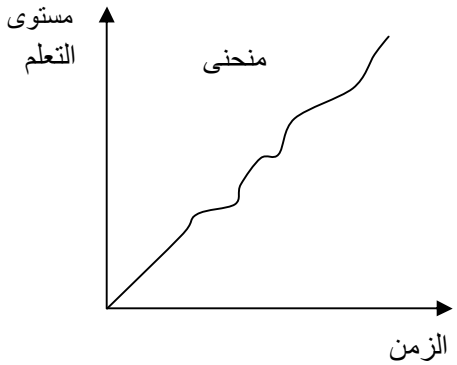
شكل رقم 13 : منحنى التعلم في حالة الوظائف الروتينية .



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الانساني في المنظمات** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 39 .

2- في حالة الوظائف الذهنية في المجالات الهندسية الادارية أو المالية نجد أن عملية التمهين تتم ببطء شديد و لكن بعد فترة من الزمن فان منحنى التعلم سوف يرتفع بدرجة كبيرة ، ويمكن توضيح ذلك كالتالي :

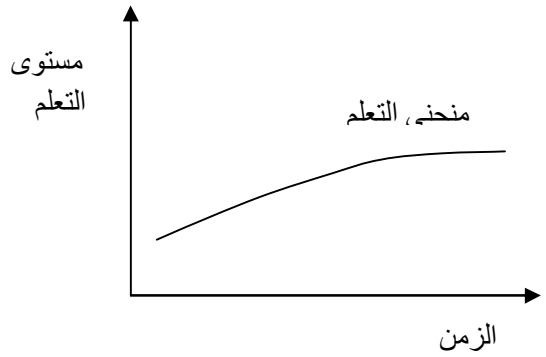
شكل رقم 14 : منحى التعلم في حالة الوظائف الذهنية في المجالات الهندسية الادارية أو المالية .



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الانساني في المنظمات** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 39 .

3- في حالة الوظائف البسيطة و التي تكون عادة في المستويات المنخفضة في الهيكل التنظيمي للمنظمة : نجد أن منحنى التعلم يسير بشكل معتدل في البداية ثم لايزداد بعد ذلك بدرجة كبيرة ، وقد يقل بعد ذلك توضيح ذلك بالشكل الموالي :

شكل رقم 15 : منحنى التعلم في حالة الوظائف البسيطة .



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الانساني في المنظمات** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 40 .

المطلب الثالث : علاقة التعلّم التنظيمي بالتكرار .

تعتمد عملية التعلم و التمهين التنظيمي على أسلوب معروف لدينا و هو التكرار ، حيث من خلال هذا الأخير يتم تعزيز أو تقوية أو تعليم الآخرين السلوك الايجابي المرغوب فيه ، ويسمى هذا السلوك بالتعزيز أو التقوية الايجابية (Positive inforcement) و ابعادهم عن السلوك السلبي غير المرغوب الذي يسمى بالتقوية السلبية ، فأسلوب التكرار قائم على دعامة أساسية مفادها ان الانسان الطبيعي يكرر السلوك الذي يعود عليه بالنفع (سلوك ايجابي) و يبتعد عن السلوك الذي يعود عليه بالضرر (سلبي) ، فبناءا عليه تسعى المنظمة الى تهيئة ظروف معينة للفرد لجعله يتعلم أنه اذا سلك سلوكا غير مرغوب فيه سيحصل على ضرر و في كل مرة يكرره سيحصل على الشيء نفسه ، يفهم من ذلك أن عملية التقوية و التعزيز الايجابية تحتاج الى حوافز ايجابية (مكافآت) و التقوية السلبية تحتاج الى حوافز سلبية قد تكون على شكل عقوبات لكن ليس في جميع الحالات [1] .

من خلال ما سبق نجد أن المنظمات التي تستثمر جهودها في مسار التمهين التنظيمي تصبح منظمات متعلمة و لها ثقافة تعلّمية ، وينتج عن هذا ما يلي [2] :

- تحقق المنظمة فعالية تنظيمية و فعالية في طريقة عمل الأفراد فيها .

---

[1] عمر وصفي عقيلي ، **الادارة : أصول و أسس و مفاهيم** ، بدون دار نشر ، بدون بلد ، 2007 ، ص ص 422 – 425 .

[2] Kessel-lo , **L'apprentissage organisationnel : pourquoi et comment s'y engager et le conduire au sein du mouvement associatif congolais** , http://www.atol.be/port/rdc/documents/AOnotedorientation.pdf , 23/10/2010 , p 5 .

- تحقيق الابداع التنظيمي ، تحسين قدرة الأفراد في أداء الأنشطة المقدمة لهم ، والاستعمال العقلاني لموارد المنظمة .
- تخفيض الانحرافات في انتاج المعلومات من خلال المتابعة المستمرة و التقييم و منه استخدامها في التخطيط للمستقبل ، و احداث التغيير الهيكلي و الوظيفي و كذا المساعدة في سهولة التأقلم مع التغيرات التي تحصل.

المبحث الرابع : التطوير التنظيمي كمسار لعملية التمهين التنظيمي .

لقد كانت قضية التغيير والتطوّر في السلوك التنظيمي من اعقد القضايا التي واجهت نظريات التنظيم الكلاسيكية حيث اتجهت جميعها إلى توصيف أوضاع التنظيم الأمثل دون أن تستطيع تقديم أفكار محددة تتعلق بكيفية الوصول بالتنظيمات القائمة إلى هذا الوضع الأمثل ، و تعتبر العملية التطويرية لطرق و أساليب العمل كامتداد لعملية التمهين التنظيمي ، وهذا لأن المنظمة بحاجة دائمة للبحث عن الطرق الجديدة و المتطوّرة لمواجهة التغيّرات التي يمكن أن تحصل لها .

المطلب الأول : التغيير والتطوير التنظيمي .

ان عملية التحسين في التسيير و التنظيم من أجل زيادة مردودية المنظمة و مراكز مسؤوليتها لا تتوقف عند عملية التمهين التنظيمي ، بل يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لتشمل كل من التغيير و التطوير التنظيميين ، ويشكلان هذين الآخرين الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد ، وركزت بشكل أساسي على الجانب الإنساني فيه واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية .

الفرع الأول : مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي .

تدارس الباحثون التطوير التنظيمي باهتمام كبير، واستخدموا عناوين عديدة مرادفة للتطوير التنظيمي كعنوان التنمية الإدارية، والتحديث و التغيير ...الخ .

أولا : تعريف التغيير والتطوير التنظيمي .

نعتبر التغيير في عالم منظمات الأعمال التحوّل أو التعديل على مستوى الأهداف ، الهيكل التنظيمي ، الوظائف ، العمليات ، الاجراءات ، القواعد ... للتفاعل الايجابي مع البيئة ، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره [1] . و هناك عدة تعاريف للتطوير التنظيمي نذكر منها ما يلي :

تعريف 1 : التطوير التنظيمي هو : " عملية تغيير وتحويل ايجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية ، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية

1 قاسمي كمال ، **إدارة التغيير : المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 08 – 09 مارس 2005 ، ص 53 .

والمناخ التنظيمي وغيرها " [1] .

تعريف 2 : التطوير التنظيمي هو : " تدخل مخطط و مستمر يستند الى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المنظمة و يشتمل التنظيم بأكمله أو جزء منه " [2] .

وينصب التطوير التنظيمي على ثلاث أشياء وهي [3] :

1 – الأفراد : وهم الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة ، بحيث يجب أن تتوافق أهدافهم مع الأهداف العامة للمؤسسة .

2 – جماعات العمل : ويقصد بها الجماعات من العاملين سواء في الأقسام أو الادارات أو مراكزالمسؤولية...الخ.

3 – التنظيم بما يضمنه من وظائف و اجراءات و وهياكل .

ثانيا : الأهداف والمنافع الناتجة عن التطوير التنظيمي .

إن قيام المنظمة بعملية التطوير التنظيمي يكون بسبب رغبتها في تحقيق عدة أهداف ،وهذا بوجود عدة عناصر تستخدم لهذه العملية وهذا ما سنتعرف عليه فيما يلي .

1 - أهداف التطوير التنظيمي : من أهداف برامج التطوير التنظيمي ما يلي [4] :

1- بناء وتعزيز الثقة و الاتصالات والتعاون و المساندة بين الأشخاص و الجماعات على كافة مستويات المؤسسة.

2- تشجيع المنهج التحليلي لحل المشاكل و الخلافات في الرأي ، بروح الفريق و الصلاحية المطلقة بدلا من تجنبها أو تأجيل اتخاذ القرار بشأنها .

3- زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة لكي تغدو الأهداف التنظيمية هي ذاتها أهداف أعضاء المؤسسة.

4 - تعيين مسؤوليات اتخاذ القرارات و حل المشكلات للأفراد القريبين من مواقع العمليات ومصادر المعلومات .

---

[1] زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري : مبادئه وأساسياته**، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الأردن، بدون سنة، ص 176

[2] منور أوسرير و فؤاد سعيد منصور ، **التطوير التنظيمي و ادارة التغيير في المنظمات الحكومية** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 08 – 09 مارس 2005 ، ص 269 .

[3] أسامة محمد علما ، **أساليب و مناهج التطوير التنظيمي** ، http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan021091.pdf، 2010/10/23، ص92 .

[4] نفس المرجع أعلاه ، ص 95 .

5- زيادة المسؤولية الشخصية عن تخطيط وتنفيذ الخطط الموضوعية وتخيل النتائج المترتبة عن ذلك .

6- مساعدة المدبرين في الإدارة وفقا للأهداف ذات الصلة وليس بناءا على الممارسات الماضية .

وتساعد هذه الأهداف المنظمات على مراجعة طرق عملياتها الراهنة وقواعد السلوك والأخلاق والمبادئ لإحداث وتقييم طرق التشغيل البديلة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

2- اهمية التطوير التنظيمي .

من الفوائد التي يفترض أن يحققها تطوير التنظيم الإداري وإعداد نظم العمل للمنظمة ما يلي [1] :

1 ـ تدعيم مسار المنظمة ومستقبلها الاستراتيجي أمام أصحابها وموظفيها ، وملائمة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي لظروف وأهداف المنظمة ، و وضوح اختصاصات الوحدات والمستويات الإدارية وتنظيم علاقتها ببعضها البعض.

2 ـ وضوح واجبات كل فرد في المنظمة وسلطاته وتأكيد مسؤوليته، سواء بمفرده أو مع الآخرين، عن واجباته والتزاماته للمساهمة في استقرار المنظمة ونموها وتقدمها ، ووضوح مسؤوليات وإجراءات المتابعة والوقاية بما يحقق الاطمئنان على أصول المنظمة وحقوقها والتأكد من المحافظة عليها وحمايتها وسلامة استخدمها .

3- وضع نظام وسياسات عمل للأنشطة الرئيسية في المنظمة تحقق أداء الأعمال بأسلوب صحيح وبأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة من أول مرة، و وضوح العلاقات بين المستويات الإدارية في المنظمة وإدارتها وأقسامها والتنسيق والتعاون بينها لتنفيذ خطط العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها.

4 ـ تحقيق السيطرة الإدارية والمالية على كافة القرارات وتصرفات الموظفين ، والتأكد من عدم وجود ثغرات في إجراءات العمل ، و وضوح مسؤوليات إنشاء العلاقات الفعالة مع الأطراف الخارجية من جهات رسمية وعملاء وموردين ومقاولين وغبرهم وتدعيم ثقتهم في المنظمة وإدارتها وتحقيق التواصل البناء معهم.

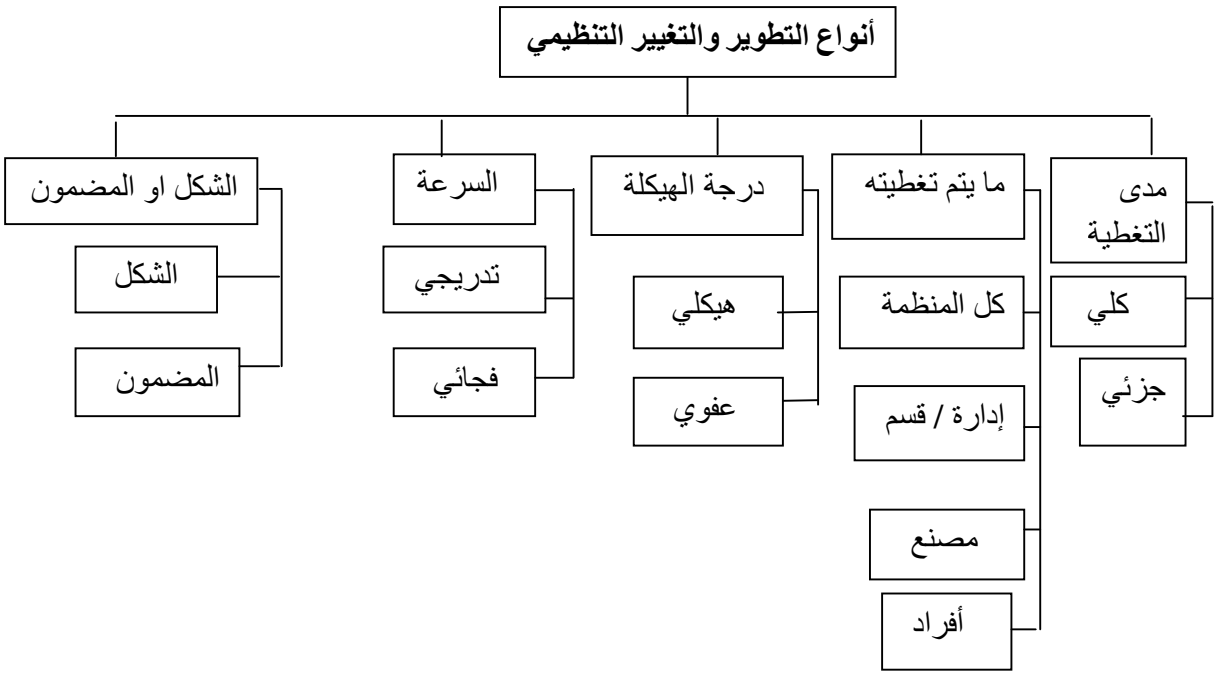
الفرع الثاني : أنواع التطوير التنظيمي .

يمكن توضيح انواع التطوير التنظيمي من خلال الشكل الموالي :

---

1 مصطفى محمود أبوبكر ، **المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 162.

شكل رقم 16: انواع التطوير التنظيمي .



المصدر: احمد ماهر، **تطوير المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 25

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن أنواع التطوير التنظيمي هي [1] :

1 ـ حسب مدى التغطية : ويصنف إلى :

أ ـ تطوير كلي : وهو يشمل نظاما بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو أفراد، وهو بهذا الشكل عبارة عن التطوير التنظيمي، إن اللجوء إلى الخصخصة، أو الاندماج، آو الجودة الشاملة هو مثال للتطوير الكلي.

ب ـ تطوير جزئي : وهو يشمل عناصر أو أجزاء في احد الأنظمة أو بعض الأنظمة، وهذا الشكل يمثل التغيير التنظيمي، مثل :محاولة تدريب العاملين في احد الأقسام، أو أجزاء حركة التنقلات داخل الإدارة ... الخ .

1 نفس المرجع السابق ، ص ص 25 - 27 .

2- حسب ما يتم تغطيته :

أ ـ كل المنظمة : مثل الاندماج، والاستحواذ وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة، وإدارة الجودة الكلية .

ب ـ إدارة / قسم : حينما تعاني إحدى الإدارات فشلا (إدارة الإنتاج مثلا) يعاد النظر إليها كليا، فقد يعاد تنظيمها، أو دمجها، أو تنشيط فرص العمل فيها .

ج ـ أفراد : كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين، وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثالا هاما في هذا المجال.

3- حسب درجة الهيكلة :

أ ـ تطوير هيكلي : أي محدد الشكل، ومحدد النتائج ومحدد في التدخلات وفي باقي عناصر التطوير، أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات، وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة، لها جداول زمنية، وميزانيات للصرف .

ب ـ تطوير عفوي : هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء، ويحدث دون تدخل يذكر.

4- حسب سرعة التطوير:

أ ـ تطوير تدريجي: وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا.

ب ـ تطوير فجائي وثوري: وهو تطور سريع ومتلاحق ومفاجئ ، ويرى البعض أن لطمة على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى.

5- حسب الشكل والمضمون:

أ ـ تطور شكلي : ويهتم بالإجراءات والشكل، حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم .

ب ـ تطوير في المضمون: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الانسانية و جوهر الشيء.

الفرع الثالث : العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمي واهم أساليبه .

تعتمد عملية التطوير التنظيمي على مجموعة من العناصر ، كما تستخدم أساليب يمكن ذكرها فيما يلي:

أولا : العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمي

تتمثل العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمي فيما يلي [1] :

1- تحديد هدف التطوير : أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه،على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.

2 - التجديد المستمر للتنظيم : وهو تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطة بالتنظيم ، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

3 - الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل : أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة .

4 - استخدام مفهوم النظم : ويعني ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب، وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة، وأن هناك ترابطا ديناميكيا لمكونات النظم الفرعية .

5 - الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة : أي أن يكون التعلم والتدريب نابعا من خبرات واقعية للاستفادة من هذه التجارب.

6 - التعامل مع قضايا حقيقية: أي أن تكون المشاكل المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي، وان تكون مشاكل محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها .

7- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين عن هذا المجال وهذا للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية ، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

ثانيا : أهم أساليب التطوير والتغيير التنظيميين .

نعني بأساليب التطوير والتغيير التنظيمي التقنيات والطرق النفسية والإدارية المستخدمة لجعل التطوير والتغيير الإداري حقيقة ملموسة ، وأهمها [2] :

---

[1] محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 ، ص 29

[2] ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص 456

1- أساليب المهارات السلوكية : تهدف إلى تنمية المتدربين للتبصر بكل جديد ومعرفة أنفسهم أو أنهم سيعدلون أنماط فعاليتهم ودافعيتهم وكذلك اكتساب عادات وأنماط سلوكية جديدة لتعديل مهاراتهم وتفاعلهم السلوكي .

2- أسلوب التدريب التنظيمي : وهو أسلوب يهدف إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في مسعاها لتحقيق مهامها المحددة وهذا الأسلوب يهتم بتزويد أفراد التنظيم بمهارات أكثر فعالية وانفتاح لتفاعل أفراد المنظمة بعضهم البعض.

3- تنمية فريق العمل: وهو أن تكون جماعة العمل وحدة متكاملة تحقق أهدافها الإنتاجية والإنسانية بدرجة كبيرة من الفعالية عن طريق تضافر الجهود وتفاعل المهارات وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضاء الفريق.

4- مقابلات المواجهة : تتمثل في اجتماع كل أعضاء الجهاز الإداري من كل المستويات و إجراء تقويم سريع للموقف والتعرف على المشكلات وتبادل الآراء ووضع خطة عمل، ويتم ذلك بوقت قصير لا يتجاوز ساعات قليلة.

المطلب الثاني : مراحل التطوير التنظيمي .

تتلخص خطوات التطوير التنظيمي في المراحل الموالية [1] :

المرحلة الأولى التعرف على قوى التغيير : يمكن تصنيف قوى التغيير في مجموعتين هما: القوى الخارجية: وتتمثل في : العملاء ، التكنولوجيا ، المنافسون ، ... الخ ، و القوى الداخلية وتتمثل في: الهيكل ، الأفراد ، العمليات، الأنظمة .

المرحلة الثانية إدراك الحاجة للتغيير : تساعد المعلومات الإدارة في فهم دلالة وتأثير القوى الدافعة للتغيير، و تعدد مصادر الحصول على المعلومات بشأن متغيرات البيئة الخارجية والداخلية ومن أهمها : نظام المعلومات الإدارية ، أنظمة الرقابة الداخلية ، أنظمة الجودة والقوائم المالية ، أنظمة الشكاوى وخدمة العملاء.

المرحلة الثالثة تشخيص المشكلة :قبل اتخاذ أي إجراء فانه يجب تشخيص أعراض المشكلة للتعرف عليها بشكل دقيق، وتفيد الخبرة والتجربة الشخصية للمديرين في هذا الجانب.

[1] جمال الدين محمد المرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، السكندرية، 2006، ص ص 71-78

المرحلة الرابعة تحديد أساليب التغيير البديلة: يعتمد اختيار أسلوب التغيير على طبيعة المشكلة ونوعية الحاجة للتغيير، ومن ثم يجب على الإدارة تحديد أي البدائل أكثر قدرة على تحقيق النتائج المرغوبة.

المرحلة الخامسة تحديد الظروف المقيدة : يتوقف اختيار أحد مداخل أو أساليب التغيير على عدة اعتبارات منها طبيعة المشكلة وظروف الموقف .

المرحلة السادسة تحديد إستراتيجية تنفيذ التغيير : توجد ثلاثة بدائل لتنفيذ إستراتيجية التغيير:

1ـ المدخل الانفرادي: وبمقتضاه تقوم الإدارة بفرض التغيير على الأفراد وتحديد مسؤولياتهم في تنفيذه.

2ـ المدخل القاري: ويتضمن مشاركة المستويات الأولى بشأن تحديد المشكلة أو بدائل الحلول الممكنة أو أفضل مداخل التنفيذ.

3ـ مدخل التعويض: وبمقتضاه يتحمل العاملين المسؤولية بشأن إحداث التغيير المتوقع في كافة مراحله أو في بعض المراحل.

المرحلة السابعة التنفيذ والتقييم : يوجد بعدين أساسيين لتنفيذ التغيير والتطوير المقترح وهما التوقيت والنطاق .

أ ـ التوقيت: يقصد به اختيار الوقت المناسب للبدء في تنفيذ التغيير.

ب ـ النطاق: يقصد به اختيار النطاق المناسب للتغيير ومدى شموله، ويتوقف ذلك على عدة اعتبارات أهمها: إستراتيجية التغيير ، ومدى المقاومة المحتملة.

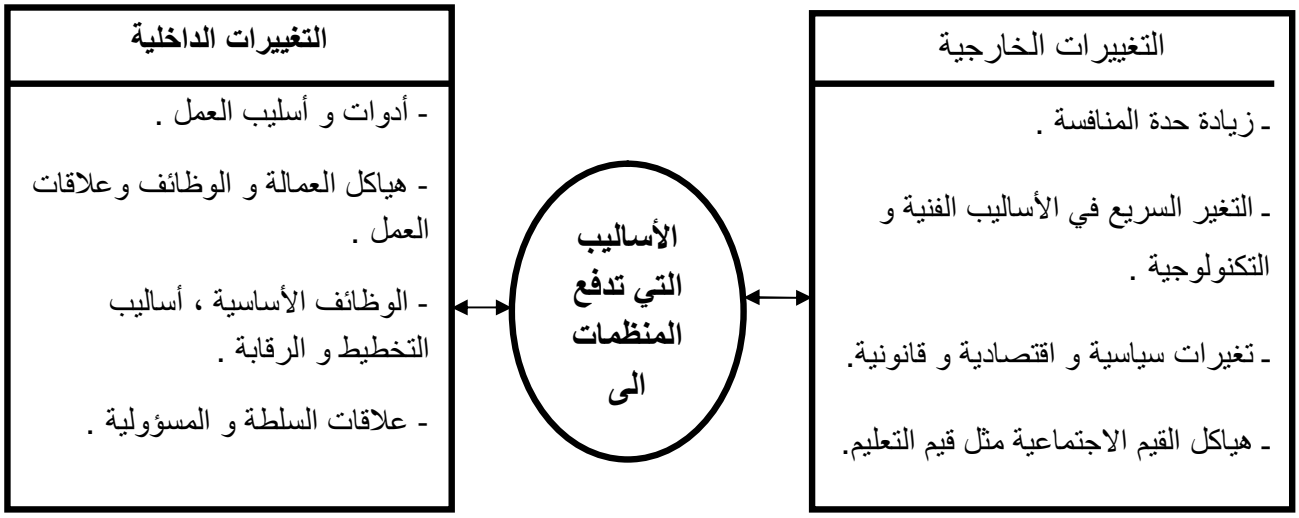
يعتبر التقييم أحد العوامل الهامة في عملية التغيير، ويتم من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف أو النتائج المستهدفة بالتغيير.و يتم تنفيذ التطوير الدائم عبر الخطوات الموالية [1] :

- صياغة استراتيجية العمل و نقلها للآخرين وتعيين عضوا من أعضاء فريق العمل بالادارة العليا لتولي الأمر، ثم توفير الامكانيات لتحديد و مراجعة و تطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم .
- توضيح أهداف التطوير الدائم للعاملين بالتنظيم و المساهمات المتوقعة منهم .

وهناك عدة أسباب تدفع المنظمات الى القيام بالتطوير التنظيمي يمكن توضيحها في الشكل الموالي :

1 ابراهيم بختي ، **صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 08 – 09 مارس 2005 ، ص 316 .

شكل رقم 17 : الأسباب التي تدفع المنظمات الى التطوير التنظيمي .



المصدر : **التطوير التنظيمي و اعادة التنظيم** ، http://www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/FA037574-105A-pdf/4331-B0F8-65E565BA6E11/3630 ، 2010/10/23 ، ص 6 .

المطلب الثالث : مقاومة التغيير التنظيمي كمعرقل لنجاح عملية التمهين التنظيمي .

ان من بين الأمور التي تعرقل نجاح عملية التمهين التنظيمي هي مقاومة التغيير ، كما يتضح مما سبق أن هناك حتمية لاتجاه التفكير الإداري بالمنظمة إلى ما يطلق عليه " التطوير والتغيير التنظيمي" ، غير أن هذه العملية قد تواجهها أيضا مقاومات ومشكلات ، لذا سنحاول فيما يلي التعرّف على مقاومة التغيير و أسبابها و كيفية الحد منها .

الفرع الأول : مقاومة التغيير التنظيمي .

من الأهمية فهم لماذا يقاوم الأفراد التغيير سواء كان هؤلاء الأفراد في شكل فرد واحد أو مجموعة أو منظمة، ومقاومة التغيير يؤثر على الأداء لدى جانب من الأفراد .

ومن هذه الأسباب ما يلي [1] :

أولا : الأسباب العامة لمقاومة التغيير : وتتمثل في

1- التعود: بعض الناس لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق عمل قديمة ومريحة وسهلة بالنسبة لهم.

[1] أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص222 .

2- التوقيت: يقاوم بعض الأفراد أو المديرين التغيير لأن ذلك يأخذ منهم وقتا قياسيا للعمل الحالي نظرا إلى أن الوقت يعتبر حرجا بالنسبة لهم فإنهم لا يميلون إلى التغيير.

3- المفاجأة: إذا حدث التغيير فجأة أو غير متوقع فإن المقاومة تكون شديدة من جانب الأفراد مثل إصدار قرار فجائي للتغيير نلاحظ وجود مقاومة كبيرة من جانب المنفذين للقرار.

4- الضغوط الشديدة: في بعض الأحيان نجد أن مجموعات العمل تقاوم التغيير والأفكار الجديدة نتيجة لضغوط العمل الحالي .

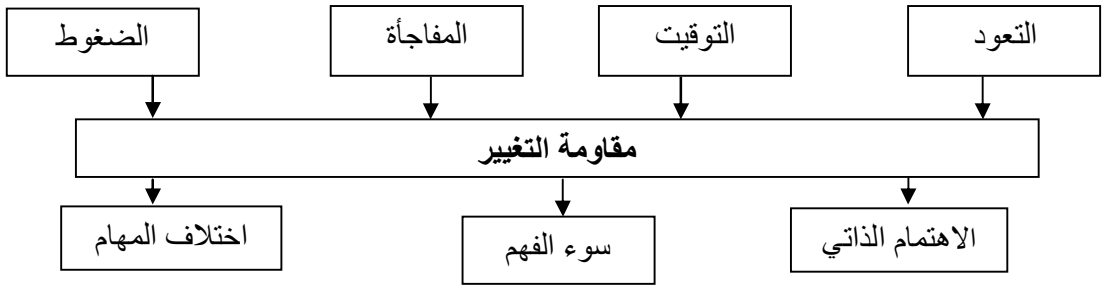
أولا : الأسباب المحدودة لمقاومة التغيير : وهي :

1- الاهتمام الذاتي : بعض الناس أقل اهتماما بتحسين شركتهم أو منظمتهم بالمقارنة مع آخرين الذين يسعون إلى تطوير شركتهم أو منظمتهم، وهكذا يقاوم الأفراد التطوير إذا كان لديهم إحساس بفقد المراكز الوظيفية ووظائفهم.

2- سوء الفهم: عندما لا يكون غرض الإدارة واضح من التغيير يؤدي ذلك إلى سوء فهم الأفراد لهذه العملية مما يزيد من المقاومة أو اعتقاد أن التغيير لا يعود عليهم بفوائد في العمل .

ويمكن توضيح الأسباب السابقة الذكر في الشكل الموالي :

شكل رقم 18 : أسباب مقاومة التغيير.



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 223 .

الفرع الثاني : أساليب الحد من مقاومة التغيير .

بالإضافة إلى ما سبق يمكن للإدارة إتباع الأساليب الآتية للحد من مقاومة التغيير[1] :

- تخفيض نطاق وعمق التغيير فعلى سبيل المثال يمكن الأخذ بعين الاعتبار إمكانية إلغاء التغيير .

[1] عبد الرحمن توفيق، **أدوات تقييم الأداء**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 69

ـ تعميم التغيير بحيث يؤثر على الأفراد بشكل مختلف : ان ذلك التصرف ربما يجزئ مجموعة العمل حيث قد يضع بعض الأفراد في الجانب المؤيد للتغيير والبعض الآخر ضد التغيير لكنه يضعف الأثر الكلي لمقاومة التغيير .

ـ الاستعانة بالأخصائيين والاستشاريين من خارج المنظمة حيث يخفض ذلك من تأثير التغيير .

ـ تهيئة اللجان والأفراد للتعامل مع مشاكل التغيير ، و تنفيذ التغيير التنظيمي على مراحل .

الفرع الثالث : المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي وحلولها .

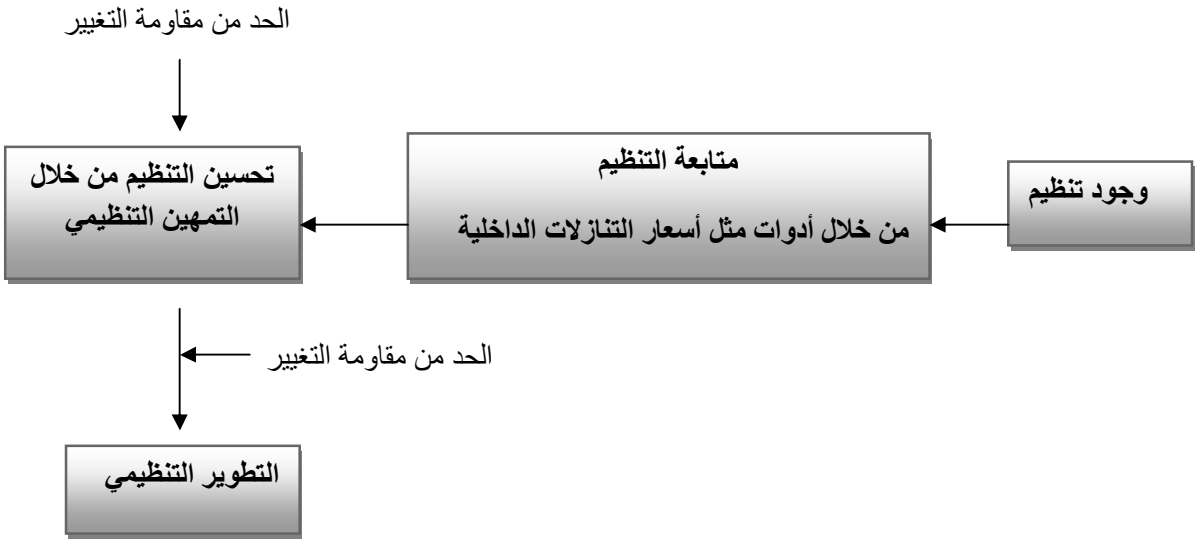
تواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية، غير أن هناك بعض الضوابط التي يجب أن تسود في المنظمة لتجنب هذه المشاكل، وهناك عدة أسباب تدعوا إلى ظهور مشكلات تواجه التغيير التنظيمي نذكر منها [1] :

أ- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية .

ب ـ الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين ، و الخوف لدى العاملين من التغيير .

ج - المصالح الذاتية ، و سوء الفهم وعدم وجود مشكلة ، و التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم ، وتتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات. و كاستنتاج لكل ما سبق يمكن توضيح الشكل الموالي :

شكل رقم 19 : عملية التمهين التنظيمي لتحسين التنظيم في المؤسسة .



المصدر : من اعداد الطالب بناءا على ما تم تقديمه في الفصل الأول .

[1] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار النشر، الأردن،2005، ص 52

خلاصة

يعتبر التنظيم من الوظائف الادارية وهو عبارة عن عملية مستمرة و دائمة بدوام قيام المنظمات ، و لا ينتهي الا بانقضاء حياة المنظمة و توقفها عن العمل ، و مفهوم التنظيم يعتبر واسعا و عميقا و يتضمن عدة عناصر ، حيث يقصد به تلك العملية التي يتم بمقتضاها الترتيب للأفراد و الموارد المادية في مجموعات مهيكلة لتنفيذ الخطط و تحقيق أهداف المنظمة ، و يضم التنظيم عدة عناصر منها : الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها ، الأفراد أو العاملون في المنظمة ، الامكانيات أو الموارد المتاحة ، النظم و الاجراءات ... ، وهناك نوعين من التنظيم هما التنظيم الرسمي و غير رسمي ، ولقد مر التنظيم عبر عدة مراحل ليصل الى ما هو عليه اليوم كما أخذ عدة مفاهيم تطورت بمرور الزمن . و من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي و الأسس القوية التي ترتكز عليها ، موضوع الفعالية في التنظيم و الانتاج ، و تعرف الفعالية التنظيمية على أنها استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة ، أي أنها تختص ببلوغ النتائج ، وهناك عدة مداخل لقياسها .

و تعتبر الهياكل التنظيمية الوسائل الأساسية التي يتم بواسطتها تنسيق أنشطة و سلوك الأفراد و الجماعات العاملة داخل المنظمة كما يتضمن أنشطة رسمية و آليات ادارية تحكم بها ، و ينبغي التوضيح بأن الهيكل التنظيمي ليس غاية و ليس هدفا بحد ذاته ، بل وسيلة للمساهمة في النجاح المستقبلي للمنظمات التي تسعى دائما لأن تتطابق هياكلها المختارة مع استراتيجيتها المصاغة ، و عندما يصدر قرار بانشاء منظمة ما تنشأ الحاجة لاعداد هيكل ، و عملية اعداده تمر بعدة مراحل هي تحديد الهدف ، و تحليله الأنشطة الرئيسية ، ثم تحديد الأنشطة الاستشارية ... الخ ، و ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي منظمة ، لذا تقوم كل منظمة على حدة بتصميم و اختيار هيكلها التنظيمي و تطويره .

و من بين المصطلحات التي نجدها ترتبط بالتنظيم هو مصطلح التمهين التنظيمي ، و هو قدرة المنظمة على تحقيق الفعالية في أنشطتها الجماعية ، و لا يمكن أن يوجد تمهين تنظيمي دون وجود تعلم فردي ، بمعنى أن التمهين التنظيمي هو مجموع التعلم الفردي ، و هذا الأخير يصبح تمهينا تنظيميا الا اذا تم جعل ما تعلمه الأفراد كجزء من تعلم المنظمة و يطبق فيها ، ومنه فان التمهين التنظيمي يقوم على أساس المعارف الفردية التنظيمية ، كما يتمثل أيضا في التغير الدائم في السلوك التنظيمي الفردي الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة ، والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى .

ولكي تبقى المنظمات مسايرة للتغيّرات التي تحدث في محيطها الداخلي و الخارجي لابد لها أن تنتهج سياسة التطوير و التغيير التنظيمين بصفة مستمرة ، و نعتبر التغيير في عالم منظمات الأعمال التحول أو التعديل على مستوى الأهداف ، الهيكل التنظيمي ، الوظائف ، العمليات ، الاجراءات ، القواعد ... للتفاعل الايجابي مع البيئة ، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره .

الفصل الثاني

أسعار التنازلات الداخلية باعتبارها أداة للتمهين التنظيمي

تمهيد :

بعد تطرقنا الى التنظيم و التمهين التنظيمي في الفصل الأول سنتعرف في هذا الفصل على المتغير الثاني في بحثنا و المتمثل في أسعار التنازلات الداخلية باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير ، و تعتبر هذه الأخيرة مجموعة من التقنيات الكمية و الكيفية التي يمكن استعمالها لإعطاء المساعدة للمسؤول عن التسيير من أجل تحقيق الأهداف ، كما أنها عبارة عن مجموع الهيئات المكلفة بتزويد المدراء و مختلف رؤساء المصالح بمعطيات رقمية مؤقتة ، تصف سير المؤسسة و تقارن مع المعطيات الماضية و المتوقعة ، و تحث المديرين بالقيام بالاجراءات التصحيحية المناسبة بسرعة .

و لتقوم وظيفة مراقبة التسيير بأداء مهامها فهي تستخدم أدوات مختلفة أهمها المحاسبة التحليلية ، ويكمن دورها في في دراسة ، حساب ، تحليل و مراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي مثل تكلفة الشراء ، الانتاج ، التوزيع و سعر التكلفة ، أما الأداة الثانية التي سنتناولها هي الموازنات التقديرية و تضم هذه الأخيرة مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي في شكل تنبؤات ، و على ضوء هذه التنبؤات يقوم المسيرون بإعداد برنامج عمل يتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية ، أما عن الأداة الثالثة فتتمثل في لوحات القيادة وهي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة ، و تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة ، أما عن الأداة الرابعة التي سنتطرق لها أيضا و التي تخص موضوع بحثنا هذا هي أسعار التنازلات الداخلية و تتمثل في المبالغ التي تتم من خلالها التبادلات ما بين المراكز ، الأقسام ، مواقع الانتاج ، ... ، كما سنتناول أيضا طرق تحديدها .

و سيتم تقسيم ما ذكر سابقا بشيء من التفصيل من خلال أربع مباحث بحيث :

المبحث الأول سنتناول فيه مراقبة التسيير من خلال ذكر مفهومها ، أهدافها و موقعها في الهيكل التنظيمي وفي الأخير سنذكر مراحل تصميم نظامها في المؤسسة .

أما المبحث الثاني سنتطرق فيه الى أدوات مراقبة التسيير من محاسبة تحليلية ، موازنات تقديرية ، و لوحات القيادة.

و المبحث الثالث سنذكر فيه الأداة الرابعة لوظيفة مراقبة التسيير و المتمثلة في أسعار التنازلات الداخلية و كذا و سنتعرف على مراكز المسؤولية .

أما المبحث الأخير في هذا الفصل فسنتناول فيه طرق تحديد أسعار التنازلات الداخلية و تكون على أساس سعر السوق أو على أساس سعر التكلفة ، وهذا بعد التطرق الى شروط تحديدها .

المبحث الأول : علاقة مراقبة التسيير مع عملية التمهين التنظيمي .

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير من المفاهيم التي مرت بعدة مراحل لتصل إلى ما هي عليه الآن ومن بين الوسائل الهامة التي تستخدمها المنظمة لمساعدتها في اتخاذ قرارها وتحسين أدائها و تنظيمها ، من أجل هذا فان لهذه الوظيفة أهمية كبيرة فيها من خلال محاولتها تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها .

المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير .

من أجل التعرف على كيفية مساهمة وظيفة مراقبة التسيير في عملية التمهين التنظيمي سنحاول أولا في هذا المطلب التطرق الى تعريف مراقبة التسيير و التعرض لمختلف التطورات التي مرت بها .

الفرع الأول : تعريف مراقبة التسيير .

أول معنى أعطي للفظ المراقبة طابق فكرة الحراسة Surveillance ، المعاينة Inspection ، أو كذلك المراجعة Vérification ، و كلمة المراقبة نشأت في الفرنسية بالربط بين مصطلحين هما : ضد contre و الدور rôle [1] .

و هناك عدة تعاريف لمراقبة التسيير نذكر منها ما يلي :

تعريف 1 : " مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة و ضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم " [2] .

من خلال هذا التعريف نرى أن مراقبة التسيير تعتبر كأداة تساعد المسيرين في أداء عملهم ، بحيث يمكن بواسطتها تحقيق أفضل المهام من خلال عملية التعلم التنظيمي ، ومنه تحسين التنظيم .

تعريف 2 : " مراقبة التسيير هي التأكد من أن النتائج المحققة تطابق و توافق تلك المرسومة من قبل ، و الانحرافات عن هذه النتائج يتم اكتشافها فتتخذ في الحال الاجراءات اللازمة لتصحيحها ، و هذا بالشكل الذي يضمن عودة الأنظمة الى السير في الطريق المخطط لها و بالتالي تحقيق الأهداف " [3].

من خلال هذا التعريف نرى أن مراقبة التسيير تعتبر كوسيلة لمساعدة المسيرين في متابعة سير المؤسسة و توقع الظروف المستقبلية لها ، وهذا ما يساعدها في عملية التمهين التنظيمي .

---

[1] Eric MARGOTTEAU , **Contrôle de géstion** ,Editions Ellipes ,Paris , 2001 , p 19.

[2] Michel GERVAIS **, Contrôle de Gestion** , Edition Economie , Paris , 1997 , p 13 .

[3] محمد عبد الفتاح ياغي ، **مبادئ الادارة العامة** ، مطبعة الفرزدق ، الرياض ، 1994 ، ص 309 .

تعريف 3 : " مراقبة التسيير عبارة عن مجموع الهيئات المكلفة بتزويد المدراء و مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية مؤقتة ، تصف سير المؤسسة و مقارنتها مع المعطيات الماضية والمتوقعة ، وتحث المديرين بالقيام بالاجراءات التصحيحية المناسبة بسرعة " [1] .

من خلال التعاريف السابقة ، يمكن استنتاج تعريف إجرائي لمراقبة التسيير ، وهو :

" هي العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التنشيط و التحريك الفعال الدائم للطاقات و الموارد المراد بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هده الوحدة ، وكذا زيادة مردودية المؤسسة من خلال تحسين التنظيم و الأداء وهذا عن طريق عملية التمهين التنظيمي ".

الفرع الثاني : ظهور و تطور مراقبة التسيير .

ظهرت وظيفة مراقبة التسيير ما بين الحربين العالميتين بالولايات المتحدة الأمريكية ، وبهذا يمكن ربطها رسميا بنشأة معهد مراقبي التسيير في هذا البلد سنة 1931 م ، و قد عرفت تطورا كبيرا بعد الحرب العالمية الثانية مما أدى الى دخولها الى أوربا .

كما ارتبط أصلها بالمحاسبة حيث كانت في البداية وظيفة المراقب هي وظيفة الخبير المحاسبي داخل البنوك و الادارة العمومية في الولايات المتحدة ، و لكنها توسعت الى وظائف و أنشطة أخرى عدا المحاسبة .

حيث منذ تطور العالم التقني و الاقتصادي ، من خلال تحاليل Taylor (1905م) حول مراقبة الإنتاجية ، وبحوث Gantt (1915 م) حول تغيّرات الهياكل ، والخبرات التطبيقية للمؤسسات الصناعية ،مثل اختيارات General Motors (1923 م) والخاصة بـ Saint Gobain (1935م) كانت مراقبة التسيير تتعلق خاصة بنشاط الإنتاج ، لكن لم يطلق عليها آنذاك بعد هذا الاسم .

ومع زيادة حجم وحدات الإنتاج وتقسيمها ، كان هناك تطور أولي في ميادين تحليل أوليات أشكال مراقبة التسيير ، كما أصبح من الضروري تفويض المهام والمسؤوليات ، وأصبح الكل يمارس مراقبة في التنفيذ [2].

وانتشرت هذه الوظيفة في أوربا بعدما كانت منحصرة في و.م.أ ، لسببين تولد أحدهما عن الآخر ، السبب الأول هو الحرب العالمية الثانية التي كان لها الفضل في ذلك الانتشار ،إذ كانت بمثابة قناة تدفقت من خلالها هذه الوظيفة ليستمر ظهورها عبر كامل أووربا. السبب الثاني المتولد عن الحرب هو ، الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت تعصف بأوربا الغربية بداية الخمسينات ، وذلك تحت تأثير التقنيات الأمريكية .

---

[1] Drigitte DORIATH , **Controle de gestion** , Paris , Edition DUNOD, 1999 , p 01 .

[2] Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , **Contrôle de géstion** , Editions Expert sup , 5 eme Edition , France, 2001, p 13.

وفي هذه الفترة انتقلت تقنيات التسيير التنبؤي إلى المؤسسات الخاصة التي تبنت مفاهيم الاستراتيجية و المخططات التشغيلية والموازنات حسب الأقسام ، ومن هنا استوجب على مسئولي الأقسام وضع واقتراح مخططاتهم التشغيلية وموازنتهم لمناقشتها ، واعتمادها من طرف المسؤولين المركزيين ، ولكن بالمقابل من واجبهم تقديم تقارير شهرية وسداسية عن نتائجهم المحققة .

والجدير بالملاحظة أنه أثناء هذه الفترة وبالتحديد في نهاية الأربعينيات ، انفصلت وظيفة مراقبة التسيير عن وظيفة المحاسبة العامة.

ومنذ سنة 1983 م ، وبسبب إعادة بناء مبادئ القطاعات الاقتصادية و إنشاء المجموعات الكبرى ذات الثقل والوزن العالمي ، تميزت التحولات التي شهدتها وظيفة مراقبة التسيير بالسرعة والتركيز لتستقر نسبيا على ما هي عليه حاليا ، إذ أصبحت أكثر من ضرورية في جميع المنظمات ، سواء التي تنشط في الميدان الدولي والتي عادة تكون عرضة إلى المنافسة الشديدة أو حتى تنشط في السوق الداخلي ، مع مراعاة منهجية اعتمادها حسب خصوصيات كل منظمة ، من حيث حجمها ، بنيتها ، مؤهلات وكفاءات إطاراتها ، و طبيعة نشاطها الاقتصادي .

كما نتج عن ظهور المؤسسات الكبيرة الحجم ضرورة وجود وظيفة مراقبة التسيير فيها ، بحيث يمكن من خلالها تنظيم التعاملات التي تتم بداخلها سواءا ما بين الوظائف أو ما بين الفروع ، وكذا تحسين التنظيم و احداث التطوير و التغيير فيه [1] .

المطلب الثاني : أهداف وموقع وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات .

لوظيفة مراقبة التسيير أهمية كبيرة في المنظمة و هذا من خلال تحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها ، و سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهدافها ، موقعها في الهيكل التنظيمي مع ابراز نوع الهيكل الذي يمكن للمنظمة أن تتبناه و الذي يتماشى و عملية التمهين التنظيمي .

الفرع الأول : أهداف وظيفة مراقبة التسيير .

من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى [2] :

---

[1] Henri BOUQUIN,**Le contrôle de géstion** ,Presses universitaires de France, 5eme edition, France , 2001 , p 19 .
[2] C.Alazard et S.Separi , **contrôle de gestion** , édition dunod, 3eme édition, Paris, 1996, p08.

- تحليل الانحرافات : التي تكون ناتجة عن الفرق بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري ، و إبراز الأسباب التي أدت اليها ، و ذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية .
- تحقيق الفعالية : و نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة ، و من أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى نتمكن من جمع المعلومات في الوقت و الحجم المناسبين ،اضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات و تكاليف المؤسسة .
- يمكن من خلال وظيفة مراقبة التسيير و هذا باستعمال احدى أدواتها و المتمثلة في أسعار التنازلات الداخلية ، تحقيق تحسين و تغيير في تنظيم و أداء المؤسسة بصفة عامة و مراكزها بصفة خاصة و زيادة مردوديتها المالية ، وهذا بالاعتماد على التمهين التنظيمي ، وسيتم التطرق الى ما ذكر سابقا في هذا الفصل و كذا في الفصول الموالية .
- معرفة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.
- تحقيق الملائمة : أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة و ذلك بتبني إستراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد ، اذ أن بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.

غير أن الهدف الأهم من وجود وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة (وهذا من خلال أدواتها) هو المساعدة في الوصول إلى تحقيق أداء مناسب لكل المراكز و الأقسام و بصفة عامة أداء المؤسسة ككل ، و كذا تحسين التنظيم و الأداء بالاعتماد على عملية " التمهين التنظيمي" .

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف من الأفضل توفر شخص يسمى " مراقب التسيير " ، هذا الأخير يقوم بدور كبير في المؤسسة لتحسين تسييرها و تنظيمها ، وهذا ما يجعله عنصر هام فيها ، و يتحقق هذا من خلال أن يقبل القيام بالإرشاد وتقديم النصائح للمسيرين و رؤساء مراكز المسؤولية وكذا إشراك المنفذين في عملية المراقبة و التغيير و هذا ما يسمح بزيادة مردودية مراكزهم [1] .

كما تم استخلاص مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر فيه ، وهي كما يلي [2] :

- تكوين أولي في التسيير .
- المعارف المالية والمحاسبية.
- التحكم في الإعلام الآلي .
- التحكم في اللغات الأجنبية .

[1] Arnauld HELLUY et Xavier DURAND ,**Reperes pour un contrôle de géstion oriente developpement durable**, http://www.straegie-aims.com/dd03/comdd/durandhelluy.pdf , 28/12/2010 , p 20.
[2] Pierre LAURENT BESCOS et Carla MENDOZA , op cit , p 477 .

- الخبرة المهنية في مجال التدقيق المحاسبي .
- الخبرة الميدانية أو التنفيذية .
- مواصفات الصرامة والتحليل والقدرة على الاتصال .

من أجل ما سبق فان مراقب التسيير يحاول إيجاد نظام معلومات، وهذا حسب الأولويات الموالية [1] :

مراقبة غيابات العمال ، من أجل تحسيسهم بوجود مراقبة ، وجعلهم يعملون بانتظام.

مراقبة المنفذين : من أجل اجتناب وجود الانحرافات كبيرة على الأعمال .

السهر على احترام القواعد الرسمية لاتخاذ القرار .

محاولة ايجاد أدوات (مثل سياسات أسعار التنازلات الداخلية) تسمح لمسؤولي مراكز المسؤولية من تحسين تسييرهم و تساعدهم في عملية التغيير و التمهين التنظيميين و منه زيادة المردودية المالية .

كما أن وجود وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة ، يتضمن وجود دورين هامين لمراقب التسيير هما [2] :

أ. التصور والتطوير الدائم لمختلف مكونات نظام التسيير : ويركز على جمع وتحليل معمق لأكبر عدد من المعلومات ،من أجل هذا لا بد من أن تكون :

المعلومات المعالجة مناسبة من ناحية الوقت و النوعية .

جودة ووضوح الإجراءات .

ب. استغلال مراقبة التسيير جيدا من حيث الوقت ، وهذا بموازاة التوقعات في التسيير مع تحليل النتائج.

الفرع الثاني : الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير .

إن مراقبة التسيير هي العملية التي شانها أن تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها و تقديمها للمصالح المعنية للاستفادة منها في شكل توجيهات وإرشادات، لذلك فان مكانة مراقبة التسيير داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر مشكلة صعبة الحل مند القديم .

و على العموم فإن مراقبة التسيير لها علاقة وطيدة بـ:

- طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي و لا مركزي).
- حجم الإمكانيات الموجودة .
- حجم المؤسسة .
- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.

[1] Caroline LAMBERT, **Discipliner les autres et agir sur soi les vies du controleurs de géstion** , www.hec.fr/hec/fr/professeurs_recherche/upload/cahiers/cr844lambert%20pezet.pdf , 28/12/2010 ,sans page.
[2] Ph. DOBLER et autres , op cit , p 472.

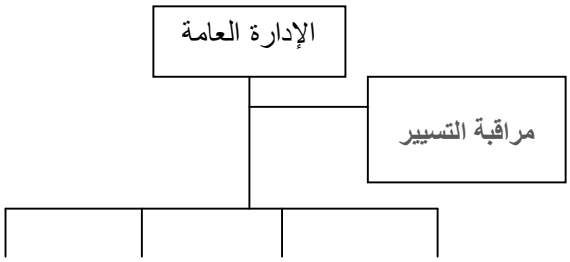
و ترتبط وظيفة مراقبة التسيير مع الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي من خلال ثلاث أوضاع ، فنجد من الأعلى الى الأسفل ما يلي :

الوضع الأول " الارتباط مع الإدارة العامة " : في هذا الوضع ، مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع الإدارة العامة في الهيكل التنظيمي ، و تحظى بأهمية كبرى و تمتاز باستقلالية التسيير و تحصل على معلومات من المديريات الفرعية تناقشها و تعالجها و تقدم التوجيهات و الإرشادات.

ويعتبر هذا الوضع الأفضل بحيث [1] :

انشغالات مراقبة التسيير تقريبا هي واسعة بالمقارنة مع الإدارة العامة والإدارة المالية .
مشروعية مراقبة التسيير (التي لا يكون من صلاحياتها السلطة على الوظائف الأقل منها في المستوى التدريجي) لا تدعم موقعها في الهيكل التنظيمي .
يمكن توضيح هذا الموضع لمراقبة التسيير في الشكل الموالي :

شكل رقم 20 :ارتباط مراقبة التسيير مع الإدارة العامة .



Source: Xavier BOUIN et François -Xavier SIMON**, Les nouveaux visages du contrôle de géstion**, Editions Dunod , 2eme edition, France , 2004, p 56 .

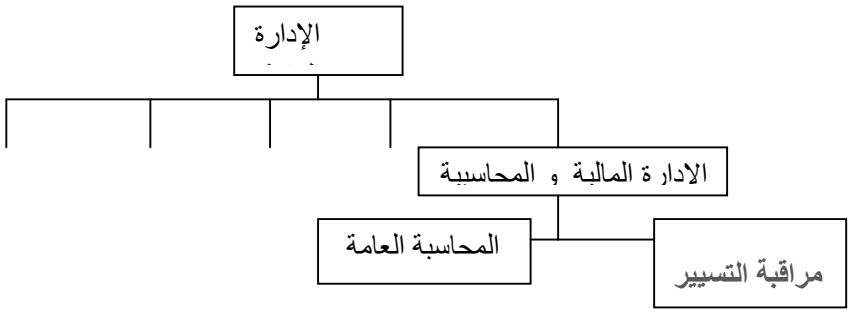
الوضع الثاني " الارتباط مع الإدارة المالية " : في هذه الحالة فان مراقبة التسيير و المحاسبة العامة تنتميان إلى نفس المديرية الوظيفية و التي هي المديرية المالية و المحاسبة ، و هذا الوضع يكون فيه تأثير ضعيف لوظيفة مراقبة التسيير ، وهذا ما قد يجعل وجود صعوبة في تقاريرها التي تربط بين العمال التنفيذيين و مسئوليهم ، وهذا لأن وظيفة مراقبة التسيير هنا تكون كجزء من العملية وفي نفس الوقت هي التي تحكم على حالة و وضعية العملية ، و ما يلاحظ [2] :

[1] Xavier BOUIN et François -Xavier SIMON**, Les nouveaux visages du contrôle de géstion**, Editions Dunod , 2eme edition, France , 2004, p 56.
[2] Sara JOVAN et autres, **Le contrôle de géstion contribue-t-il a ameliorer le managements de l'entreprise?**, http://www.e-rh.org/documents/management.pdf ,12/02/2008 , p 10.

- محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة .
- عدم اعتماد وظيفة مراقبة التسيير كهيأة استشارية تابعة مباشرة للمديرية العامة يؤثر تأثير سلبيا من حيث متابعة تطبيق العمليات، و يقلص من دورها في تحقيق الأهداف .
- غياب الاستقلالية في التسيير بالنسبة للمراقبة باعتبارها مرتبطة بالمديرية المالية والمحاسبة.
- توفر و قرب المعلومات المالية و المحاسبة .

يكون هذا النوع من الارتباط لوظيفة مراقبة التسيير مع الإدارة المالية موضحا في الشكل الموالي :

شكل رقم 21 : ارتباط وظيفة مراقبة التسيير مع الإدارة المالية.

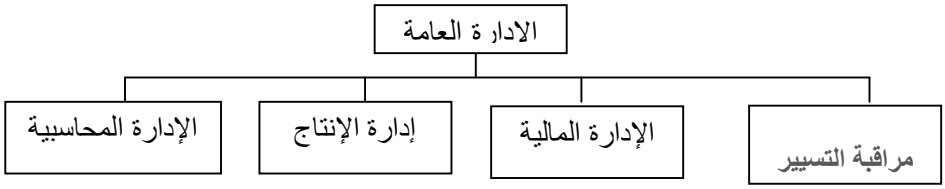


Source : Xavier BOUIN et François -Xavier SIMON**, Les nouveaux visages du contrôle de géstion**, Editions Dunod , 2eme edition, France , 2004, p 56 .

الوضع الثالث " ارتباطات أخرى لوظيفة مراقبة التسيير" : ويتمثل هذا الوضع في أن يكون لمراقبة التسيير نفس المستوى مع الوظائف الأخرى ، وهذا ما يسهل عملية الاتصال فيما بينها [1] .

يمكن توضيح هذا النوع من الارتباط من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم 22 : ارتباطات أخرى لوظيفة مراقبة التسيير.



Source: Xavier BOUIN et François -Xavier SIMON**, Les nouveaux visages du contrôle de géstion**, Editions Dunod , 2eme edition, France , 2004, p 56.

بعد التطرق إلى هذه الأنماط الثلاثة للهياكل التنظيمية نلاحظ أن:

[1] IBID , P 57.

النمط الأول أين مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة : نجدها هنا بمثل هيأة استشارية تشارك بشكل كبير في إستراتيجية المؤسسة، إضافة إلى ذلك تمتاز باستقلالية التسيير، أي لا يمارس عليها ضغوطات من طرف المديريات الأخرى ،و بالتالي يمكنها القيام بدورها الحقيقي ألا و هو التوجيه و المراقبة.

أما النمط الثاني أين مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان مع مديرية وظيفية و هي المديرية المالية و المحاسبية، رغم توفر و قرب المعلومات اللازمة و الكافية فيما يخص المالية و المحاسبة، إلا أن هذا النمط يعتبر محدود للاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة، إضافة إلى ذلك غياب الاستقلالية في التسيير باعتبارها مرتبطة بالمديرية الوظيفية .

و في النمط الثالث نجد أن لوظيفة مراقبة التسيير نفس المركز مع الوظائف الأخرى و هذا ما يحد من سلطتها عليها .

أما عن الوضع الذي يساعد في عملية التمهين التنظيمي فهو الوضع الأول أي ارتباط وظيفة مراقبة التسيير مع الادارة العامة ، بحيث يكون لهذه الوظيفة مركز يسمح لها بمراقبة كل التعاملات التي تتم ما بين الأقسام الأخرى وكذا الاطلاع على كل المعلومات التي لديها .

المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة .

ان وجود نظام مراقبة التسيير و تصميمه في المؤسسة يرتبط مع الأهداف التي ترغب هذه الأخيرة في تحقيقها مثل : تحسين التسيير ، زيادة مردودية المؤسسة ، وتغيير التنظيم من خلال عملية التمهين التنظيمي ...، و هذا باستعمال أدوات يتم اختيارها من طرف هذا النظام مثل المحاسبة التحليلية ، لوحات القيادة ، أسعار التنازلات الداخلية ...

يمكن لمراقب التسيير أن يصادف عند وصوله إلى المنظمة حالتين هما :

- إما أن يكون نظام مراقبة التسيير موجود في المنظمة ، وفي هذه الحالة يندمج مع فريق العمل الذي يترأسه ويندمج كذلك في النظام و يسعى إلى تحسين فعاليته بما يتماشى و أهدافها .
- و إما أن يكون نظام مراقبة التسيير غير موجود في المنظمة ، وفي هذه الحالة عليه أن يقوم بإنشاء وظيفة مراقبة التسيير ونظام المعلومات ومسار المراقبة في وقت واحد .

سنحاول فيما يلي دراسة الحالة الثانية وذلك بدراسة طريقة العمل التي يتبعها مراقب التسيير عند وصوله إلى المؤسسة ، وتتمثل مراحل عمل مراقب التسيير فيما يلي [1] :

الفرع الأول : دراسة عامة لمحيط المؤسسة .

المرحلة الأولى : تتجه دراسة المحيط من العموميات إلى الخصوصيات ، فتنطلق من المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتقني للمؤسسة لتصل إلى قطاع نشاطها ، وهذا من أجل الوصول إلى فهم إجمالي للظواهر الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير عليها ، حيث يعتمد المراقب لتحقيق هذه الدراسة على المعلومات والدراسات المتوفرة في مصالح التوثيق الداخلية للمؤسسة أو لدى المسؤولين التجاريين أو لدى إدارة الموظفين ، أو لدى مؤسسات أخرى مثل : الغرف التجارية المتخصصة ، الجرائد ، ...الخ ، فعلى المراقب أن لا يهمل أية معلومة لأنه لن تكون لدية في الغالب فرصة أخرى لتكوين رصيد مماثل من المعلومات ، ومن أمثلة هذه الأخيرة ما سنذكره في النقاط الموالية :

- معلومات اقتصادية واجتماعية : مثل: تطور الأسعار ، وضعية التشغيل ، مؤشرات التضخم ، ...الخ .
- معلومات خاصة بالنشاط : مثل مستوى التأهيل لمهمة المؤسسة (كالإعلام الآلي مثلا) ، سهولة التوظيف ، الأجور المطبقة ، ...الخ .
- معلومات تنظيمية : هي تلك التي لها علاقة بالمستهلكين وبالقوانين المتعلقة بحماية المحيط، أي بصفة عامة كل المعلومات المتعلقة بالتنظيم ...الخ.

بعد أن يتعرف مراقب التسيير على المحيط العام للمؤسسة ، يقوم بالتعمّق في دراسته أكثر عن طريق التعرّف على قطاع النشاط الذي تعمل به المؤسسة ، والهدف من هذه الدراسة هو التعرّف على درجة الضغط التنافسي الذي تواجهه المؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه ، كما تسمح بالتعرف على نقاط قوتها وضعفها وتساعدها في إعداد استراتيجيتها وتحسين موقعها في السوق وفي قطاع نشاطها .

الفرع الثاني : دراسة المؤسسة داخليا .

المرحلة الثانية : في هذه المرحلة يركز مراقب التسيير على رصد صورة للمؤسسة على ماضيها ، حاضرها ، ومستقبلها ، ويحاول في بداية الأمر استخلاص ومعرفة استراتيجية المؤسسة وأهدافها من خلال مقابلاته مع الإدارة العامة والمسيّرين ، واطّلاعه على الاستراتيجية وعلى أهداف المؤسسة القصيرة والمتوسطة المدى تساعده كثيرا في تصميم نظام متلائم معها ، لكنه غالبا ما يتفاجأ بعدم وجود استراتيجية وأهداف لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وفي هذه الحالة يحاول التعرف على الخطوط العريضة التي

[1] Isabelle DE KERVILIR et Loic DE KERVILIR **, Le contrôle de géstion a la portee de tous**!, Edition Europe Media Duplication, 3 ème edition , France , 2000 , p p 130 – 140 .

ترمي إلى تحقيقها هذه المؤسسات ، وبعد التعرّف على الأهداف والاستراتيجية المسطرة من المؤسسة يقوم المراقب بإجراء دراسة تفصيلية لمختلف نشاطات المؤسسة (السنة الماضية والحالية) من خلال دراسة رقم أعمالها ، حصتها في السوق ، معدلات التقدم ، النتائج الصافية ، ومختلف النسب المالية (السيولة ، الاستقلالية المالية ، رأس المال العامل ، المردودية ، ...الخ) .

حيث أن مقارنة النتائج السابقة مع النتائج المحققة من طرف المؤسسات المنافسة تسمح لمراقب التسيير بتحديد نقاط القوة والضعف التي ينبغي تحسينها ، ومن أجل هذا يرجع المراقب إلى الميزانيات ، حسابات النتائج ، ...الخ.

الفرع الثالث : اقتراح نظام لمراقبة التسيير

المرحلة الثالثة : إن النظام المقترح من طرف مراقب التسيير سيساعد كثيرا في نظم معالجة المعلومة سواء الخاصة بالمحاسبة العامة أو الإحصائيات ،...الخ ، بعدها سيتم استعمال هذه المعلومات حسب الأهداف المرغوبة ، وعند قيام المراقب بالبحث عن المعلومات يمكن له تقدير نوعية نظام المعلومات وتقييمه ومعرفة إذا كان ملائم أو لا ، ويتم ترتيب المعلومات حسب ثلاث خصائص هي : درجة الاستعمال ، الوفرة ، والدقة . وبهذا يتم اقتراح نظام مراقبة التسيير.

الفرع الرابع : متابعة نظام مراقبة التسيير المقترح .

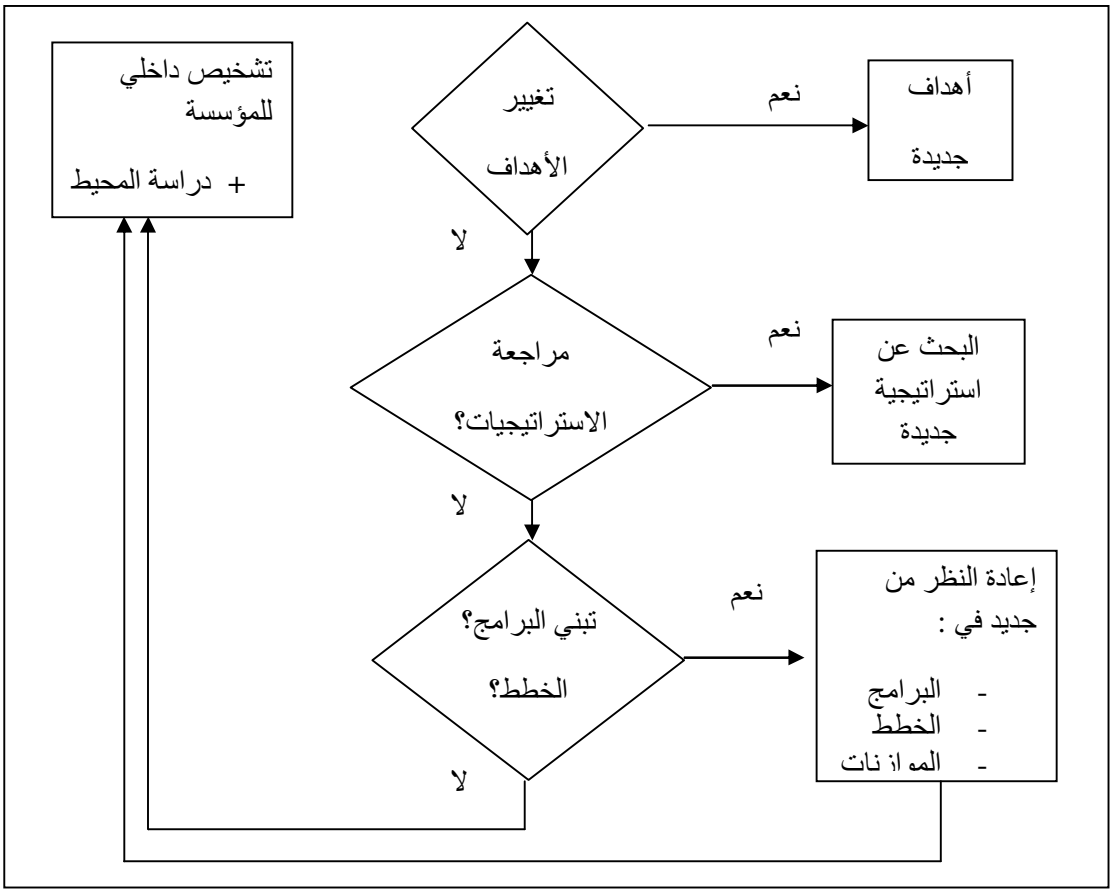
المرحلة الرابعة : بالوصول إلى هذه المرحلة تكون المؤسسة مفهومة أفضل من طرف مراقب التسيير، ومنه يحاول معرفة إذا كان نظام المراقبة الموجود يوافق ما كان يهدف إليه أو لا ، والدراسة تكون حول النظام ومساره .

متابعة نظام مراقبة التسيير المقترح من طرف مراقب التسيير تتم من خلال الإجابة على التساؤلات الموالية:

- هل يلبي النظام احتياجات المؤسسة و أقسامها أم لا ؟
- كيف يتم عمل هذا النظام ؟
- كم يكلف هذا النظام ؟

يمكن توضيح طريقة عمل مراقب التسيير ومسار نظام مراقبة التسيير من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم 23 : مسار نظام مراقبة التسيير .



Source:Chantal BUSSENAULT et Martine PRETIT , **Economie et géstion de l'entreprise**, Editions Librairie Vuibert,3eme edition , Paris , 2002 , p 178.

من خلال الشكل السابق نرى أن مسار نظام مراقبة التسيير يبدأ بتشخيص داخلي للمؤسسة مع دراسة المحيط ومنه تحديد الأهداف ، وإذا كانت هذه الأخيرة مناسبة يتم مراجعة الاستراتيجيات فإذا كانت مناسبة يتم تبني البرامج ، الخطط ، والموازنات .

المبحث الثاني : أدوات مراقبة التسيير المساعدة في عملية التمهين التنظيمي .

لتقوم وظيفة مراقبة التسيير بأداء أدوارها المختلفة و من أجل تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، فان لها عدة أدوات تستعملها ، من بينها و التي نجدها مستعملة غالبا : المحاسبة التحليلية ، الموازنات التقديرية ، لوحات القيادة ، أسعار التنازلات الداخلية (سنتطرق لهذه الأداة في المبحث الثالث) ، ويمكن للمؤسسة استعمال أكثر من أداة في نفس الوقت .

المطلب الأول : المحاسبة التحليلية كأساس لحساب أسعار التنازلات الداخلية .

يكمن دور المحاسبة التحليلية أساسا في دراسة ، حساب ، تحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط ، ومن هنا تظهر المحاسبة التحليلية كأداة من أدوات مراقبة التسيير و تعتبر الأكثر استعمالا في المنظمات .

واذا كانت المؤسسة تتكون من فروع أو أقسام أو مراكز مسؤولية و في حالة وجود تنازلات داخلية فيما بينها يمكن استخدام المحاسبة التحليلية كأساس لحساب أسعار التنازلات الداخلية .

الفرع الأول : مفهوم المحاسبة التحليلية .

هناك عدة تعاريف للمحاسبة التحليلية نذكر منها ما يلي :

تعريف 1 :" المحاسبة التحليلية * هي أحد أنواع المحاسبة القائمة على مجموعة من المبادئ والقواعد العلمية التي يهدف تطبيقها إلى تتبّع تسجيل وتصنيف وتلخيص وعرض وتفسير البيانات الخاصة بالمواد والعمل وتكاليف التصنيع غير المباشرة للسلع والخدمات " [1] .

من خلال هذا التعريف نرى أن المحاسبة التحليلية هي الوسيلة التي من خلالها تحلل المؤسسة تكاليفها الوحدوية و منه يمكن لها تحديد أسعار التنازلات الداخلية في حالة وجود **تنازلات** ما بين مراكز المسؤولية .

تعريف 2 : " تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها في مختلف المستويات سواء على القاعدة أو على مستوى الإدارة و هي أداة من أدوات التسيير ،

* تسمى أيضا محاسبة التسييرأو المحاسبة الإدارية أومحاسبة التكاليف وأحيانا المحاسبة الصناعية لأنها غالبا ما تستعمل في المجال الصناعي .
[1] فيصل الحنطي و آخرون ، **محاسبة التكاليف** ، دار الأمل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 1991 ، ص8 .

التي تضع وتقدم عناصر تتكون من التكاليف وأسعار التكلفة** ، محللة ومقسمة تسمح بالمراقبة واتخاذ القرار"[1] .

المحاسبة التحليلية حسب هذا التعريف تبرز كأداة يمكنها المساعدة في عملية المراقبة واتخاذ القرار.

من خلال التعريفيين السابقين يمكننا استنتاج تعريف اجرائي للمحاسبة التحليلية ، وهو :

" المحاسبة التحليلية هي الأداة التي تمكن المؤسسة من حساب وتحليل تكاليفها ومنه تحديد أسعار التنازلات الداخلية في حالة وجودها ، كما تساعدها في اتخاذ قرارات التسيير وكذا المراقبة و تحسين التنظيم من خلال مراقبة التكاليف " .

وللمحاسبة التحليلية عدة أهداف نذكر منها [2] :

- في حالة وجود تنازلات داخلية ما بين المراكز أو الأقسام أو فروع ، تهدف المحاسبة التحليلية الى حساب التكلفة المناسبة التي تساعد في تحديد أسعار التنازلات الداخلية بما يتماشى و أهداف المراكز بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة من تحسين التسيير و تحقيق التمهين التنظيمي ...
- تحديد تكلفة السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، أي محاولة الإنتاج بأقل تكلفة وهذا وفق قاعدة الإنتاج من أجل البيع .
- تقديم معلومات عن التسيير لمختلف المسؤولين ، والتي تسمح لهم وتسهل عملية القيادة لوحدتهم .
- تسهيل المراقبة والتنسيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة .
- التحليل واتخاذ القرار : ويرتبط هذا مع الهياكل التي فيها تفويض للمهام وتعدد في سلطات اتخاذ القرار ، والمحاسبة التحليلية هي التي تسمح بتقديم الحلول المختلفة في شكل أرقام ومنه تساعد في اتخاذ القرار.

الفرع الثاني : طرق المحاسبة التحليلية التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد أسعار التنازلات الداخلية .

في حالة وجود تنازلات ما بين المراكز يمكن استخدام أي طريقة من الطرق التي سنذكرها في هذا الفرع لتحديد التكلفة التي يتم استخدامها في حساب أسعار التنازلات الداخلية ، ويتم اختيار الطريقة المناسبة حسب

** يطلق أيضا على سعر التكلفة اسم التكلفة النهائية وهو مفهوم حديث .

[1] ناصر دادي عدون ، **المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة لتسيير** ، الدار المحمدية ، الجزائر ، 1994 ، ص 8 .

[2] A. MIKOL et autres ,**Comptabilite analytique et contrôle de géstion** , Editions Dunond, 2eme Edition , Paris, 1993, p 35 .

حاجة و هدف المؤسسة ، و هناك طرق تقليدية و أخرى حديثة في المحاسبة التحليلية ، سنتطرق لها بشيء من التفصيل .

أولا : الطرق التقليدية للمحاسبة التحليلية .

تتمثل الطرق التقليدية للمحاسبة التحليلية في :

1. طريقة التكاليف الكلية .

تسمى أيضا طريقة التكاليف الكاملة و تعتبر هذه الطريقة الأكثر قدما بالمقارنة مع كل طرق المحاسبة التحليلية ، و تعرف طريقة التكاليف الكلية على أنها : " الطريقة التي تسمح بتقييم المخزونات واخراج نتيجة تحليلية لكل منتج ، من خلال معرفة كيفية تقسيم كل التكاليف الخاصة بكل فترة ،ومنه حساب لكل منتج تكلفته الكلية " [1] ، تعتمد هذه الطريقة على حساب التكلفة الكلية بإدخال جميع أعباء المؤسسة المتعلقة بالمنتوجات المخزنة، باستثناء مصاريف التوزيع التي يتم تخصيصها للمنتوجات المباعة فقط .

و من بين أهم طرق التكاليف الكلية التي نجدها مستعملة في المنظمات هي " طريقة الأقسام المتجانسة "، و تتم هذه الطريقة في مراكز التحليل ، وتختص بنقل الأعباء غير مباشرة (المنسوبة إلى سعر التكلفة) إلى الوحدات المحاسبية والتنظيمية التي تجمع أعباء و أنشطة متجانسة ، هذه الطريقة تقوم على أساس عدة مراحل هي [2] :

المرحلة الأولى : تقسيم المؤسسة إلى مراكز * أنشطة أساسية ومراكز ثانوية ، الأولى عبارة عن المراكز التي لها علاقة مباشرة مع المنتج ، مثل :الشراء ،البيع ، الإنتاج. أما المراكز الثانوية هي المراكز التي ليس لها علاقة مباشرة مع المنتج ، مثل : الصيانة ،المحاسبة ،المالية...الخ.

المرحلة الثانية :قياس نشاط كل المراكز من خلال تجميع التكاليف لكل مركز ، وكذا تحديد مفاتيح التوزيع**.

المرحلة الثالثة : يتم فيها ترتيب الأعباء أي تحديد كل الأعباء الخاصة بالمؤسسة وترتيبها ، وبعد جمع الأعباء الخاصة بالمراكز الرئيسية تتم عملية التنازل بين المراكز الثانوية والمراكز الرئيسية ، وفي الأخير توزع الأعباء الخاصة بالمراكز الثانوية على المراكز الرئيسية ، ثم يتم جمع كل التكاليف الخاصة بكل مركز رئيسي .

---

[1] Didier LECLERE, **L'essentiel de la comptabilite analytique** , Editions d'Organisation , Paris, 1997,p11

[2] Alain BOUTAT et Jean-Marc CAPRARO,**Comptabilite analytique de géstion** ,Presses polytechniques et universitaires romandes , 1er edition , Italy , 2003 , p 78.

* **المراكز**: هي أجزاء ذات طابع محاسبي ،أين يتم تجميع عناصر الأعباء التي لا يمكن تخصيصها مباشرة لهذه الحسابات.

** **مفاتيح التوزيع** : هي التي تسمح بتوزيع الأعباء الغير مباشرة بين مختلف المراكز.

المرحلة الرابعة: يتم فيها تقسيم مجموع التكاليف الخاصة بكل مركز رئيسي على وحدات العمل ومنه يتم تحديد التكلفة الغير مباشرة الوحدوية ، وكل هذه المراحل تؤدي في الأخير إلى تحديد سعر التكلفة أو التكلفة النهائية .

وبتحديد التكلفة النهائية يمكن أخذها كأساس لتحديد **أسعار التنازلات الداخلية** في حالة وجودها .

2. طرق التكاليف الجزئية .

نتيجة لعدم استجابة طريقة التكاليف الكلية فيما يخص توجيه المسيرين ، تحول الاهتمام إلى طرق أخرى لحساب التكاليف ، وهي :

أ. **طريقة التحميل العقلاني للأعباء الثابتة :** التحميل العقلاني كطريقة لحساب سعر التكلفة جاءت لتجاوز مساوئ طريقة التكاليف الثابتة و استبدالها ، بحيث تصبح عملية تحميل المصاريف الثابتة تتم حسب مستوى النشاط الاقتصادي ، أي تثبيت قيمة المصاريف الثابتة الفردية المحملة الى سعر التكلفة بواسطة معامل التحميل و الذي يحسب وفق العلاقة الموالية [1] :

معامل التحميل العقلاني = النشاط الحقيقي/ النشاط العادي

حيث يجب أن يكون لكل نشاط وحدة واحدة مماثلة مع النشاط الثاني (ساعة ، يد عاملة ، ...الخ) .

و لحساب التكاليف والنتيجة التحليلية حسب طريقة التحميل العقلاني ، لدينا عدة مراحل [2] :

a. - تحديد مستوى النشاط أوالانتاج العادي للمؤسسة (N) .
b. - تحديد مستوى الأعباء الثابتة الحقيقية المدمجة في التكاليف.
c. - حساب لكل فترة معامل التحميل العقلاني (K).
d. - حساب الأعباء الثابتة المدمجة في التكاليف الخاصة بالفترة،وهذا وفقا للعلاقة الموالية :

الأعباء الثابتة المدمجة = الأعباء الثابتة الحقيقية × معامل التحميل العقلاني في تكاليف الفترة

نفس الشيء بالنسبة لهذه الطريقة ، أي يمكن اتخاذ التكلفة التي يتم حسابها كأساس لتحديد أسعار التنازلات الداخلية .

---

[1] علي رحال ، **سعر التكلفة و المحاسبة التحليلية** ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 1999 ، ص 64 .

[2] Sana JELLOULI, **L'imputation rationnelle des charges fixes**, http://www.escem.rnu.tn/escem/cours/deuxieme_annee/semestre1/cag/chap6.pdf , 30/12/2010 ,p 1.

ب. **طريقة التكاليف المتغيرة** : بعكس طريقة التحميل العقلاني للأعباء الثابتة فان طريقة التكاليف المتغيرة تأخذ بعين الاعتبار الأعباء المتغيرة [1] . بحيث تقوم فكرتها على تجاوز أثر الحجم وأثر الهيكل على النفقات ، وهي مهمة في تسيير المرونة (أي تحميل الأعباء حسب النشاط) [2] .

و تعرف الأعباء المتغيرة و الثابتة على أنها : " بالنسبة للأعباء المتغيرة فهي تتشكل من أعباء تتغير حسب النشاط ، وتقسم على المنتجات لتحديد التكلفة المتغيرة لكل منتج .أما الأعباء الثابتة لا تقسم على المنتجات بل تعالج إجماليا من أجل إخراج النتائج " [3] .

ويحسب الهامش على التكلفة المتغيرة * والنتيجة التحليلية وفقا للمراحل الموالية [4] :

1- تقسيم الأعباء إلى أعباء متغيرة وأعباء ثابتة .
2- تقسيم الأعباء المتغيرة بين جميع المنتجات .
3- حساب مختلف الهوامش حول التكلفة المتغيرة لكل منتج.
4- تعيين النتيجة بعد طرح التكاليف الثابتة .

ج . **طريقة التكلفة المباشرة** : التكلفة المباشرة تتشكل دائما من الأعباء المباشرة (دائما متغيرة) ، وبعض الأعباء غير المباشرة إذا كانت مرتبطة بهذه التكلفة فعلا(متغيرة أو ثابتة) حتى إذا كانت منقولة من مركز ما. وطريقة التكلفة المباشرة لا تأخذ بعين الاعتبار الأعباء غير مباشرة [5] .

و يمكن شرح طريقة التكلفة المباشرة من خلال الجدول الموالي :

---

[1] محمد الفيومي محمد ، **مقدمة في أصول محاسبة التكاليف** ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1990 ، ص 54 .

[2] Philippe LORINO , **Le contrôle de géstion strategique** , Editions Dunod , Paris , 1993, p 34.

[3] Farid MAKHLOUF , **Comptabilite analytique** , Editions Pages Bleus, Algerie , 2006, p 82

* **الهامش على التكلفة المتغيرة** : يقيس أداء كل منتج من خلال قياس مردوديته ، و هو الفرق بين رقم الأعمال و التكلفة المتغيرة .

[4] **La méthode du coût variable** , http://www.lyc-montesquieu-herblay.ac-versailles.fr/product/prodprof/term_ig/cours/cours_gestion/G_Dos_3/Methode%20couts%20variables.pdf ,30/01/2008 , p 1.

[5] Farid MAKHLOUF , op cit , p 97 .

جدول رقم 04 : طريقة حساب التكلفة المباشرة والنتيجة التحليلية الإجمالية.

العناصر	وجود منتج واحد أو مجموعة من المنتجات			المجموع
	A	B	C	
رقم الأعمال - التكلفة المتغيرة للمنتجات المباعة	....	....	....	....
= الهامش على التكلفة المتغيرة - الأعباء الثابتة المباشرة - الأعباء الثابتة الغير مباشرة المدرجة فعلا	....	....	....	....
= الهامش على التكلفة المباشرة - الأعباء ثابتة الغير مباشرة الغير محققة	.....	.....	.....	....
= النتيجة التحليلية الإجمالية	.....	.....	.....	....

Source: Farid MAKHLOUF **Comptabilite analytique** , Editions Pages Bleus, Algerie , 2006, P 98 .

د. **طريقة التكلفة الهامشية (الحدية) :**

تعرف التكلفة الحدية على أنها : " تكلفة آخر وحدة مصنعة و هي تمثل الفرق بين مجموع الأعباء العادية الضرورية لمنتج معين و مجموع الأعباء الضرورية لنفس المنتج مضافا إليه أو منقوص منه وحدة منتجة مباعة " [1] وتحسب وفق العلاقة الموالية :

التكلفة الهامشية = مجموع الأعباء العادية الضرورية للمنتج – مجموع الأعباء الضرورية لنفس المنتج ± وحدة مباعة .

3. طريقة التكاليف المعيارية (النموذجية) :

التكاليف المعيارية هي :" تكاليف محددة مسبقا قبل بداية عملية الانتاج و تنقسم الى تكاليف مباشرة و تكاليف غير مباشرة " [2] .

[1] Bernard REBOUH , **Comptabitite analytique et controle de gestion** ,Editions Ellipses , Paris , 1997,p 79 .

[2] علي رحال ، مرجع سابق ، ص 83 .

و تتم المراقبة من من خلال هذه الطريقة بحساب الفروقات ،و تنتج هذه الأخيرة بصفة عامة عند إجراء المقارنة بين الفعلي والنموذجي ، سواء كان بالنسبة للكميات والسعر أو حتى بالنسبة للتكاليف التي هي حصيلة الكمية في السعر.

ويحسب الفرق الإجمالي أو النهائي Δ ت كما يلي [1] :

Δ ت = (Δ الكمية × السعر النموذجي) + (Δ السعر × الكمية الفعلية)

Δ الكمية = (الكمية النموذجية - الكمية الفعلية)× السعر النموذجي

Δ السعر = (السعر النموذجي – السعر الفعلي) × الكمية الفعلية

ثانيا : الطرق الحديثة للمحاسبة التحليلية .

بالاضافة الى الطرق السابقة و المستخدمة في تحديد أسعار التنازلات الداخلية و نظرا لوجود بعض العيوب فيها (الطرق التقليدية للمحاسبة التحليلية لحساب التكاليف) ، ظهرت طرق جديدة تعمل على عقلنة التكاليف ، و تعتبر طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC الأكثر استعمالا من بينها ، و سنتناولها بشيء من التفصيل في هذا الجزء .

1. مفهوم طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) .

طريقة ABC * هي طريقة جديدة لتوزيع التكاليف ، و نظام التكاليف على أساس الأنشطة يرتكز على أساس فكرة أساسية تعتمد على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد ، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج النهائي [2] .

المبدأ الأساسي لطريقة ABC يعبر ببساطة عن : المنتج يستهلك النشاط ، والنشاط يستهلك الموارد [3] ، ويمكن توضيح هذا بالشكل الموالي :

شكل رقم 24 : مسار استهلاك الموارد من المنتجات حسب ABC



Source: David VENNINK , **La géstion des coûts basee sur les activites : Méthode ABC** , http://www.fidecia.fr/actualites/reporting/Methode_ABC.doc , 30/12/2010 , P 1 .

[1] سعيد أوكيل، **فنيات المحاسبة التحليلية** ، دار الأفاق ، الجزء الثاني ، بدون بلد ، بدون سنة ، ص 34 .

* **ABC**: Le cout a base d'activites.

[2] Jacques TRAHAND et autres , **Comptabilite de gestion** ,Editions Pug , Paris , 2000, p 31 .

[3] IBID , p 40 .

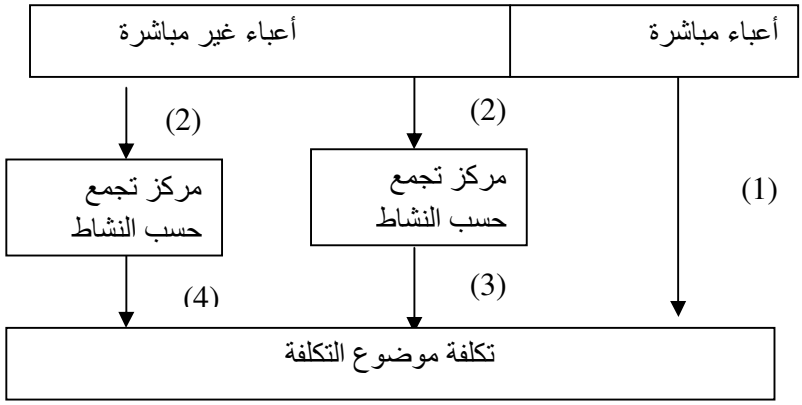
2. مراحل تطبيق طريقة ABC .

يتم تطبيق طريقة ABC من خلال مرحلتين هما [1] :

المرحلة الأولى" تحديد تكاليف الأنشطة " : في هذه المرحلة يتم تحديد الأنشطة والتكاليف الخاصة بكل منها ، ثم يتم تبويب كلاهما في مجموعات متجانسة .

المرحلة الثانية " تحديد تكاليف المنتجات ": وذلك طبقا لحاجة كل من هذه المنتجات للموارد المستعملة في تنفيذ الأنشطة ، ويتطلب ذلك تتبع الطلب على موارد كل نشاط على حدى ، باستخدام مسبب تكلفة النشاط كمؤشر لهذا الطلب. يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم 25 : حساب التكاليف النهائية الكلية حسب طريقة ABC



المصدر : هلال درحمون و عبد القادر قسوم ، **عرض مفصل لطريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC** ، يوم دراسي حول: " مكانة وأهمية نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسات الاقتصادية " ، 2007/11/06 .

تعالج الأعباء المباشرة (المرحلة (1)) لمواضيع التكلفة في طريقة ABC بنفس الطريقة التي تعالجها الأنظمة الكلاسيكية ، أما الأعباء غير مباشرة فوضعها مختلف ، وتخصيص هذه الأعباء للتكلفة النهائية يتم في مرحلتين [2] :

- توزع الأعباء غير مباشرة لمختلف مواضيع التكلفة بين مراكز التجمع المحاسبي المعدة حسب كل نشاط (المرحلة (2)) .
- تخصيص تكلفة الأنشطة لمواضيع التكلفة حسب استهلاكها للأنشطة (المرحلتين (3)،(4)).

وباضافة هامش ربح للتكلفة المحتسبة يمكن اعتبار الناتج كسعر للتنازل الداخلي في حالة وجود تحويلات ما بين المراكز .

---

[1] أحمد صلاح عطية، **محاسبة التكاليفABC للاستخدامات الإدارية** ، الدار الجامعية،الطبعة الأولى ، الإسكندرية ،2006 ، ص ص81 - 85.
[2] نفس المرجع أعلاه ، ص 275 .

المطلب الثاني : الموازنات التقديرية كأساس لتقدير أسعار التنازلات الداخلية .

تعتبر الموازنات التقديرية أيضا من أدوات مراقبة التسيير و هي ترتبط بالمستقبل ، ومنه فهي تساعد على اعداد الخطط و الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ، كما تساعد التقديرات التي تضعها هذه الأخيرة في وضع سعر تنازل تقديري (في حالة وجود تحويلات ما بين المراكز) ، بحيث يمكن لها حساب المردودية (الناتجة عن سعر التنازل) التي يمكن أن تحققها المراكز بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة مستقبلا ومنه ترى ان كانت ستحتفظ بهذا السعر أو تحاول احداث تغييرات تنظيمية ،تجارية ،أو تسييرية ... لايجاد سعر يتلائم و هدف المؤسسة ، كما يمكن من خلال هذا مقارنة سعر التنازل المعياري مع الحقيقي لمعرفة مستوى النشاط في مراكز المسؤولية .

الفرع الأول : مفهوم الموازنة التقديرية .

من أجل التعرف أكثر على الموازنات التقديرية سنتناول في هذا الفرع كل من تعريفها و خصائصها .

أولا : تعريف الموازنات التقديرية .

تعرف الموازنة التقديرية على أنها : "عبارة عن مخطط كمي قصير الأجل و مفصّل للموارد المخصصة و للمسؤوليات المحددة " [1] ، كما أنها : " تعبير محاسبي ومالي لخطط العمل ، والمعينة مسبقا من أجل الأهداف المحددة والوسائل المتوفرة في المدى القصير ، والموجهة للتنفيذ " [2] .

و ترجع أهمية الموازنات التقديرية في أنها أهم الوسائل التي تساعد الإدارة مباشرة في مهامها الرئيسية من تخطيط ،تنسيق ، ورقابة ، تحسين التنظيم و احداث تغيير فيه ان لزم الأمر ذلك .

ثانيا : خصائص الموازنات التقديرية .

تتوفر الموازنة على مجموعة خصائص نذكر منها [3] :

- القدرة على التنبؤ والتوقع (الأسعار ، المبيعات ، ...) .
- قنوات واضحة للاتصال وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات .
- التوافق والقدرة على فهم المعلومات .

---

[1] Michel GERVAIS , op cit ,p 265 .

[2] Christophe GERMAIN, **La conception des systemes de contrôle de géstion: les relations entre les budgets et les systemes de mesure de la performance**, http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/com043.pdf , 01/01/2011 , p 04.

[3] **أساسيات الموازنة و ما بعد ذلك** ، http://infotechaccountants.com/forums/archive/index.php/t-356.html ، 2011/01/01 .

الفرع الثاني : أنواع الموازنات التقديرية .

هناك أنواع مختلفة للموازنة التقديرية ، و تتكون الموازنة الشاملة من مجموع هذه الموازنات ، لكن إذا أخذنا هذه الأنواع حسب معيار طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة فإننا نجد [1] :

أ. موازنة الاستغلال . ب . الموازنة الاستثمارية. ج . الموازنة المالية (النقدية).

1. موازنة الاستغلال (التشغيل) .

هذه الموازنة تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شراء ، إنتاج ، وبيع .

أولا - الموازنة التقديرية للمبيعات : تعدد طرق التنبؤ بالمبيعات و نظرا لأهمية موازنة المبيعات فانه ينبغي توخي الدقة في اعدادها ، من الخطأ أن يتم تقدير المبيعات المستقبلية على أساس المبيعات السابقة مضافا اليها نسبة محددة [2] ، و تعتبر أول موازنة يتم إعدادها ، وتعد حسب عدة أسس منها [3] :

1- التوزيع الموسمي :المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة ،ولكن تباع وتختلف من فترة إلى فترة ، وهذا ما يسمى بالتغيرات الموسمية .

2- التوزيع على أساس المنتجات : الهدف من هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة وتقييم تطور مبيعات كل منتج . ويتم التوزيع حسب هذه الطريقة إما بالتوزيع حسب السنوات السابقة أو التوزيع حسب أهمية هامش الربح ، بحيث تقوم المؤسسة ببيع المنتجات التي لها هامش ربح كبير وتشجعها والعكس .

ثانيا - الموازنة التقديرية للإنتاج : تعتبر موازنة الإنتاج الخطوة الثانية بعد موازنة المبيعات ، و هذه الميزانية لا تهدف الى التنبؤ بدقة بكمية الانتاج و انما تهدف الى تخطيط الكميات المنتجة و الطاقات الانتاجية المتاحة و الاحتياجات من المواد الأولية و أوقات شرائها ، وكذلك الاحتياجات من اليد العاملة بشكل منسق مع التقديرات الواردة في الميزانية التقديرية للمبيعات ، بحيث يتم تحديد الكمية المتوقع إنتاجها حسب المعادلة الموالية [4] :

الإنتاج المقدر = المبيعات المقدرة + المخزون المستهدف لآخر المدة – مخزون أول المدة

حيث أن المنطق الذي تقوم عليه هذه المعادلة هو أن الإنتاج يهدف إلى تلبية حاجيات المبيعات وتكوين مخزون آخر المدة ، ولكن لا نحتاج لكل هذه الكمية لوجود بضاعة أول المدة .

---

[1] Pierre LASSEGUE, **Géstion de l'entreprise et comptabilite,** Editions Dalloz,11eme edition,Paris , 1996,p669.

[2] ضيف خيرت ، **في المحاسبة الادارية : الميزانيات التقديرية** ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1997 ، ص 24 .

[3] محمد فركوس ، **الموازنات التقديرية : أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 22 .

[4] Christian GOUJET et autres , **Comptabilite analytique et contrôle de géstion** , Editions Dunod , 5 eme edition , Paris, 2001, p 37.

ثالثا - الموازنة التقديرية للاحتياجات من المواد الأولية وموازنة المشتريات :

أ. الموازنة التقديرية للاحتياجات من المواد الأولية : تدخل هذه الموازنة ضمن مسؤوليات مدير الإنتاج (تعتبر موازنة الإنتاج أساس وضعها)، بحيث تتضمن تحويل الوحدات الواجب إنتاجها (المبينة في موازنة الإنتاج) إلى الاحتياجات من المواد الأولية اللازمة [1] .

ب . الموازنة التقديرية للمشتريات : تظهر موازنة المشتريات الكميات الواجب شراؤها من كل نوع من المواد لمقابلة احتياجات الإنتاج ، وكذا الوقت الذي يجب أن يتم فيه الشراء وتكلفة المشتريات التقديرية .

وتحسب الكميات المقدرة للمشتريات وفق العلاقة الموالية [2] :

موازنة المشتريات من المواد = موازنة الاحتياجات من المواد + مخزون المواد المستهدف في آخر المدة - مخزون المواد لأول المدة

و في حالة وجود تنازلات داخلية في المؤسسة تسمح الموازنات السابقة بتحديد المبيعات التقديرية من حيث الكمية و منه حساب سعر التنازل الداخلي التنبؤي وهذا بعد تحديد الكميات التي سيتم شراؤها من المواد الأولية و التي ستستعمل في عملية الانتاج ، وبهذا تستطيع المراكز تعيين الهامش الذي يمكن أن تحققه ، فان كانت النتيجة ايجابية فهذا جيد بالنسبة للمركز وان كانت سلبية يحاول هذا الأخير البحث عن الأسباب ، ومنه احداث تغييرات من بينها تنظيمية (بالاعتماد على التمهين التنظيمي) ان لزم الأمر ذلك .

2. الموازنة التقديرية للاستثمارات : موازنة الاستثمارات تجزأ على أساس الأشهر وحسب كل استثمار، بحيث تتضمن [3] :

- تاريخ الدخول في المشروع : وهو التاريخ الذي لا يمكن للمؤسسة الرجوع فيه عن المشروع دون دفع تعويض أو غرامة .
- تاريخ القبول : هو التاريخ الذي يسمح بالقيام بالمشروع.
- تواريخ التسوية : هي التي تسمح بتنظيم المالية .

3. الموازنة النقدية : هذه الموازنة تهتم فقط بحركة النقدية ، وعليه فهي تحتوي على موازنتين هي [4] :

أولا - موازنة المقبوضات النقدية : يتم تحديد هذه الموازنة بالرجوع إلى موازنة المبيعات المقدرة ، وتهدف إلى تحديد قيمة المقبوضات خلال فترة الموازنة.

---

[1] محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي ، **المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات** ، الدار الجامعية,الإسكندرية،2001 ، ص143.

[2] نفس المرجع أعلاه ، ص 151 .

[3] Brigitte DORIATH et Christian GOUJET , **Géstion previsionnelle et mesure de la pérformance** , Editions Dunod , 3 eme edition , Paris , 2007, p 115.

[4] عبد الحكيم الرجبي، **المحاسبة الإدارية**، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة ، عمان ،2007 ، ص ص 206 - 209 .

ثانيا - موازنة المدفوعات النقدية : تحتوي هذه الموازنة على المبالغ التي يتوقع دفعها خلال فترة الموازنة. من خلال تحديد الفرق بين الموازنتين يمكن للإدارة استثمار الأموال الفائضة عن الحاجة ، أو تركها كاحتياطات تلجأ لها عند الحاجة ، و هذا ان كان الفرق موجب .

المطلب الثالث : لوحة القيادة كأداة لمتابعة أسعار التنازلات الداخلية .

اعتادت المؤسسات قياس آدائها فقط من خلال التكاليف والإنتاجية ، ومن المهم حاليا تجاوز هذا من خلال تقديم لمختلف متخذي القرار وسائل قيادة مثل لوحة القيادة لمساعدتهم في عملهم ، بحيث تعتبر هذه الأخيرة أداة مراقبة يمكن من خلالها تتبع كل العمليات التي تتم في المؤسسة (و هذا حسب نوع لوحة القيادة) .

الفرع الأول : مفهوم لوحة القيادة .

أولا – تعريف لوحة القيادة : تعرف لوحة القيادة على أنها : " أداة من أدوات المراقبة ، و هي عبارة عن جداول مصورة من خلال معنى احتوائها على أهداف ، مؤشرات قياس* وانحرافات ، من أجل الإنذار بضرورة التدخل واتخاذ إجراءات تصحيحية ، وهذا من أجل قيادة نشاط المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرار"[1] .

كما يمكن من خلال لوحة القيادة متابعة سير أسعار التنازلات الداخلية (في حالة وجود تنازلات)التي يتم تحديدها من طرف مراكز المسؤولية بحيث يتم التدخل و احداث تغييرات فيها حسب ما تشير اليه اللوحة و هذا بما يتلاءم و أهداف المراكز و المؤسسة .

كما تنذر لوحات القيادة بالمراكز التي لم تحقق أرباح ، و الناتجة عن التبادلات التي تمت ما بين مراكز المسؤولية بأسعار تنازل داخلية ، ومنه يمكننا البحث عن أسباب ذلك ثم المعالجة حسب ما يسمى بعملية التمهين التنظيمي .

أ. و استعمال لوحة القيادة في المؤسسة يحتاج الى تحديد ما يلي [2] :

دورة لوحة القيادة : وضع لوحة القيادة يحتاج إلى ضرورة تحديد دورة كل لوحة ، والدورات قد تكون أسبوعية ،أو شهرية ...الخ، وكلما كانت الدورة طويلة يكون من الصعب القيام بعملية المتابعة من خلال لوحة القيادة ، وبعد تحديد الدورة تبدأ وظيفة لوحة القيادة .

---

* **مؤشر القياس** : معلومة أو مجموعة معلومات تساهم في ملاحظة الوضعية في المؤسسة من خلال متخذ القرار ، ويكون دائما بصفة "منبه / نتيجة" خاص بأي فعل أو رد فعل ، والمؤشر لا يحدد فقط الحالة ولكن يسمح بتسيير ديناميكي في وقت حقيقي .

[1] Caroline SELMER , **Concevoir le tableaux de bord** , Editions Dunod , Paris , 1998 ,P 6.

[2] Herve ARNAUD et autres , **Le contrôle de géstion en action** , Editions Liaisons , Paris , 2001 , p 241.

ب. الإجراءات : بعد وضع لوحة القيادة وتحديد دورتها و طرق البحث عن المعلومات وكيفية استغلالها ، نستطيع إنشاء وتصميم الإجراءات لاستعمال لوحة القيادة ، وتبدأ عملية استغلالها.

ثانيا ـ أدوات لوحة القيادة : الأدوات الأكثر استعمالا في لوحة القيادة تتمثل في [1] :

- الانحرافات : يتم استخراج معظمها من الموازنات .
- النسب : هي عبارة عن علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين .
- العلامات الساطعة : هي موجهة لجلب اهتمام المسؤولين حين حدوثها.
- الجداول : وهي الأكثر استعمالا ، وهي ترتيب المعلومات على شكل أعمدة وصفوف.
- التمثيلات البيانية :هي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول .

ثالثا ـ مراحل اعداد لوحة القيادة : تتمثل مراحل اعداد لوحة القيادة في [2] :

- تحديد مهام مراكز المسؤولية .
- تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام .
- تحديد المعايير التي توضح العناصر الأساسية .
- اختيار المؤشرات .

الفرع الثاني : بعض أنواع لوحات القيادة في المنظمات .

لوحة القيادة تعرض في شكل هيكل واضح ذو معنى ، والمؤشرات يمكن أن تأخذ شكل انحرافات ، أو نسب ، أو رسم بياني ...الخ. [3] ومن لوحات القيادة التي نجدها في المؤسسة ما يلي :

أ. لوحة القيادة الخاصة بإدارة المشتريات : نجد في إدارة المشتريات عدة أشكال للوحات القيادة منها [4] :

الحالة الأولى : يكون في إدارة المشتريات والدوائر الخاصة بها مصالح وظيفية (تسويق ، بحوث ،...الخ) ، والتي لها دور في الإدارة، وتكون بحاجة للوحة قيادة خاصة بها.

الحالة الثانية : تكون إدارة المشتريات مركزية من خلال قيامها بالاتفاقيات الأساسية مع الموردين ، بينما تقوم الأقسام التنفيذية بوظائف التموين .

ب. لوحة القيادة لوظيفة الإنتاج : في أغلب الحالات تحليل تكاليف المعطيات من خلال المحاسبة التحليلية والمعلومات موجود في أنظمة تسيير الإنتاج ، وتقدم القوائم والكشوف اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية

---

[1] قورين حاج قويدر ، **لوحة القيادة في المؤسسة** ، http://www.infotechaccountants.com/forums/showthread.php?t=243 ، 2011/01/01 .

[2] Michel GERVAIS , op cit , p 598 .

[2] Brigitte DORIATH , **Contrôle de géstion** , Editions Dunod , 4eme edition , France , 2005, p 143.

[4] Michel LEROY , **Le tableau de bord au servise de l'entreprise** , Editions d'Organisation , 2eme edition , Paris ,2001 , pp 98-101.

والتي تلعب دور مهم في لوحة القيادة من أجل متابعة سوق الإنتاج ، في هذه الحالة لوحات القيادة تعتبر كمنطلق في عملية ترجمة التسيير من خلال مراقبة التسيير [1] .

ج. لوحة القيادة في الإدارة العامة :عند وضع الإدارة العامة للوحة القيادة تأخذ بعين الاعتبار العناصر الموالية[2]:

الثقافة الحدية للإدارة العامة : التكوين ، نوع التسيير ،العلاقة مع المالكين...الخ.

التداخل المنطقي للوحة القيادة للإدارة العامة مع المستويات الأخرى .

النتائج المقدمة من طرف نظام المعلومات.

يمكن إعطاء مثال عن لوحة القيادة في الإدارة العامة من خلال الجدول الموالي :

[1] IBID , p 102 .
[2] IBID , p 110 .

جدول رقم 05 : لوحة القيادة لمؤسسة تحتوي على أربع أقسام عملية .

لوحة القيادة في :.....

الإدارة العامة

أهداف القيم نهاية الحقيقية	عرض نهاية		التغير بالمقارنة مع السنة		الانحرافات الحقيقية/			
الهامش	ها	رع	ها	رع	ها	رع	ها	
								الأقسام :
								- القسمA
								- القسمB
								- القسمC
								- القسمD
								مجموع الأقسام:
								الادارات الوظيفية :
								المجموع :
								في مستوى المؤسسة
								نتيجة الاستغلال
								النتيجة الصافية
								القدرة على التمويل الذاتي
								الأموال المتوفرة
								سجل الطلب

ها: الهامش. رع : رقم الأعمال .

Source: Michel LEROY , **Le tableau de bord au servise de l'entreprise** , Editions d'Organisation , 2eme edition , Paris ,2001, p 111.

لوحة القيادة لا تكون من أجل متابعة تحقيق الأهداف فقط ، ولكن الأكثر أهمية من هذا هو مساعدة متخذي القرار في عملهم ، بالاضافة إلي هذا تمنح لمستعمليها المعطيات عن الحالة المستقبلية من خلال توضيحها للاستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة العامة [1] .

د. لوحة القيادة لمتابعة الكتلة الأجرية : حسب نوع حاجيات التحليل والقيادة هناك أنواع مختلفة من لوحات القيادة الخاصة بمتابعة تطور الكتلة الأجرية ، ومنها نموذج التحليل الإجمالي ويخص لوحة القيادة لتحليل الانحرافات الإجمالية الخاصة بالمؤسسة [2] .

من المؤشرات التي نجدها في لوحة القيادة الخاصة بالكتلة الأجرية ما يلي [3] :

حالة الأجر .
الإدارة ، القسم والمصالح المرتبطة معه .
الأجور المقدمة .
الأجور غير مقدمة وغير مدفوعة .
الأجور غير مقدمة لكن مدفوعة .

[1] Alain FERNANDEZ , **Le tableau de bord du contrôle de géstion** , http://www.controle-de-gestion.com/tablequ-de-bord.htm , 06/01/2011 .
[2] Bernard MARTORY , **Contrôle de géstion sociale** , Editions Vuibert , Paris , 1999 , p 133 .
[3] Jean-Pierre TAIEB , **Les tableaux de bord de la géstion sociale** , Editions Dunod , Paris , 2001 , p 18 .

المبحث الثالث : ماهية مراكز المسؤولية و أسعار التنازلات الداخلية .

في اطار التنظيمات غير مركزية يمكن اعتبار مختلف الوحدات (المراكز) ككيان حقيقي غير مستقل فيما بينها ، و التبادلات التي تتم بين هذه المراكز الخاصة بنفس المنظمة يمكن أن تتم من خلال سعر ، هذا الأخير يسمى " سعر التنازل الداخلي " " PCI " * أو " سعر الانتقال (التحويل) ، و هذا الأخير يسمح بمعرفة المراكز التي تحقق مردودية ايجابية منها و التي تحقق مردودية سلبية ، و بهذا يمكن لنا التدخل (في حالة وجود مردودية سلبية)عن طريق عملية التمهين التنظيمي للمعالجة من أجل زيادة أرباح المراكز بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة .

المطلب الأول : مراكز المسؤولية كأساس لوجود التنازلات الداخلية .

من أجل متابعة نشاط المنظمة و طريقة سير تنظيمها خاصة ذات الحجم الكبير و تقييم مردودية الأفراد فيها و تحفيز الادارات العامة على وضع أقسام غير مستقلة فيما بينها ، نجزأ المنظمة الى وحدات صغيرة تسمى " مراكز المسؤولية " .

الفرع الأول : مفهوم مراكز المسؤولية .

ان وظيفة مراقبة التسيير تقسم المنظمة الى مراكز مسؤولية و هذه الأخيرة تسهل عملية متابعة نشاط كل مسؤول ، و يمكن تعريف مركز المسؤولية على أنه :

تعريف 1 : " يتكون مركز المسؤولية من مجموعة عناصر و التي تتجمع في وحدات تحت اشراف مسؤول معين ، و هذا بوجود أيضا مجموعة من الموارد المادية و المالية و التي تساعد على تحقيق الأهداف التي أسندت اليهم " [1]

تعريف 2 : " تحدد المسؤولية حسب وظيفة مراقبة التسيير من خلال انشاء مراكز المسؤولية ، و هذا الأخير يمكن أن يعرف على أنه وحدة تسيير أين ينظم المسؤول [2] :

---

* **PCI** : Prix de Cession Interne.

[1] Daniel Antraigue**, Evaluation des résultats et des performances : Les centres de responsabilité et les cessions Internes ,** http://public.iutenligne.net/gestion/gestion_previsionnelle/Januario_Antraigue/partie7_eval_result_performance/sans menu/GEST-P07-R08/Pdf/08.pdf , 18/01/2011 , p 3 .

[2] Frederic GAUTIER et Anne PEZET, **Contrôle de Gestion** , Dareios et Pearson Education , France , 2006 , p 155 .

- ومن خلال التعريفين السابقين يمكن ذكر مجموعة من الخصائص في النقاط الموالية [1]:
  تفويض رسمي للسلطة : من أجل مناقشة الأهداف و النفقات من الموارد وهذا في اطار الخطط و الموازنات .
- نظام لقيادة التسيير والتنظيم: و الذي يسمح بمقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج و كذا معرفة مختلف العناصر الأساسية الضرورية للاستغلال .
- في حالة كبر حجم المؤسسة تتم التبادلات ما بين مراكز المسؤولية وفقا لسعر التنازل الداخلي ، و يسمح هذا الأخير بمعرفة المردودية المحققة من طرف كل مركز و مقدار مساهمته في المردودية العامة للمؤسسة ، و في حالة ما اذا كانت مردودية المركز سلبية يتم احداث تغييرات منها تنظيمية أي تحقيق عملية التمهين التنظيمي .
- كل مركز مسؤولية موجود من أجل مهمة و هدف معين ، وعليه فان من الضروري على كل مسؤول مركز محاولة الوصول اليها ، بحيث يتم توفير كل الموارد الضرورية لذلك من طرف المنظمة .
- نجد في كل مركز مسؤولية نظام لقياس الأداء : بحيث يتم مقارنة ما تم تنفيذه مع ما كان مخطط له.
- من خلال مركز المسؤولية يتم مراقبة التسيير : بحيث يمكن مراقبة أداء كل مسؤول مركز ومردوديته.

وفي حالة تحقيق نتائج سلبية من طرف المركز يتم اعادة النظر في طريقة عمله و البحث عن الأسباب و منه التصحيح والمعالجة ، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات و تجارب المؤسسة ، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة ، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها ، وذلك في اطار من الدعم و المساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص ، و الثقافة التنظيمية بشكل عام ، وهذا ما يسمى بعملية التمهين التنظيمي .

الفرع الثاني : أنواع مراكز المسؤولية .

بالامكان التعرف على مختلف أنواع مراكز المسؤولية من خلال المهام الخاصة به ، وعلى العموم هناك أربعة أنواع هي :

أولا – مركز التكاليف : هذا المركز موجود من أجل هدف تخفيض تكاليف انتاجه الى أقل ما يمكن ، مع محاولة تحقيق أعلى جودة ، و من أمثلة مراكز التكلفة : ورشات الانتاج ... الخ .

---

[1] Marie GIES , **contrôle de gestion et gestion prévisionnelle** , http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_previ_ch1.pdf , 18/01/2011 , p 22 .

و هناك عدة معايير يتم على أساسها قياس أداء هذا النوع من مراكز المسؤولية من طرف وظيفة مراقبة التسيير ، هذه المعايير هي [1] :

- التكلفة : تكلفة الانتاج ، مستوى المخزونات ...
- الجودة : أي تحديد مستوى الجودة ...
- المدة : وهي مدة الاستجابة للطلب .

ثانيا – مركز ايرادات (مركز رقم الأعمال) : مسؤول مركز الارادات يختص فقط بجانب الارادات من ناحية الكمية بدون ضرورة التحكم في تحديد السعر ، لكن ليكون المركز فعلا هو مركز ارادات فانه من الضروري أن يراقب المسؤول السعر و الكمية .

و أداء المسؤولين في هذا النوع من المراكز تقاس من خلال زاويتين مختلفتين هما [2] :

- من خلال نظرة المراقبة : مؤشر التسيير في هذه الحالة هو حجم المبيعات التي تمت فعلا .
- من خلال نظرة مكملة للاستشارة و الخبرة : المؤشرات التي تؤثر على حجم المبيعات هي : مستوى رضا الزبون ، مدة الدفع الخاصة به ، عدد الزيارات التي تمت من طرف الزبون... الخ .

ثالثا – مركز ربح : مركز الربح يتضمن الخصائص الموالية [3] :

و يشترط في أي مركز ليكون مركز ربح أن يشارك مسؤوليه في تحديد الأهداف ، مع رصد الموارد الضرورية لتنفيذها ، كما نذكّر أن وجود الاستقلالية الداخلية تفترض أن التنظيم و التسيير في المنظمة يكون غير مركزي .

و كنتيجة فان مسؤول مركز الربح لا يكون مسؤولا عن النتائج المحصلة اذا لم يتم اشراكه في تحديد أهداف مركزه و كذا الوسائل اللازمة لذلك .

رابعا – مركز استثمارات :

في غالب الأحيان تقع مراكز الاستثمارات في أعلى الهيكل التنظيمي ، و هذا المركز يحاول تحقيق أفضل مردودية ممكنة لرؤوس الأموال المستثمرة من خلال تحقيق أكبر ربح ، و مركز الاستثمارات يشبه على العموم مركز الربح و هذا لأنه [4] :

---

[1] Christiane ROULET et autre , **Comptabilité de Gestion** , DUNOD , 6 eme édition , Paris , 2003 , p 181 .
[2] Eric MARGOTTEAU , op cit , 411 .
[3] Philippe RAIMBOURG et autre , **Controle de gestion** , BREAL , France , 2007 , p 117 .
[4] Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , op cit , p 289 .

- نجده دائما في المنظمات المستقلة .
- هدف مسؤول مركز الربح هو تنفيذ مستوى معين من النتائج .
- يشرك مجموعة من العاملين في قراراته .
- مسؤول مركز الربح يكون متخصص في الايرادات و التكاليف ، لكن أداءه يقاس ما تم تحقيقه من ايرادات .
- يراقب المسؤول لهذا المركز : رقم الأعمال (الحجم ، مكونات المبيعات و السعر) ، تكاليف التوزيع ، تكاليف الانتاج ، تكاليف سير العمل ... غير أن التحكم في كل العناصر السابقة هو ناذر الحدوث في المنظمات ، و نظريا نجد أن فقط الادارات العامة هي التي تستطيع التحكم في هذه الأنشطة .
- يخصص كل امكانياته المتوفرة من الموارد الضرورية لتنفيذ أهدافه .
- يسير بطريقة مستقلة داخليا استثماراته ، و يقيم الأداء فيه من خلال المردودية .

لكن يختلف مركز الاستثمارات عن مركز الربح في أن الأول يحاول تحقيق الربح على المدى البعيد بينما يركز الثاني على المدى القصير .

و مؤشرات التسيير لهذا المركز هي المعايير الخاصة برؤوس الأموال المستثمرة ، و هي : مستوى المردودية الداخلية ، القيمة الحالية الصافية ، نسب المديونية ...

و يمكن توضيح أنواع مراكز المسؤولية بشكل مختصر من خلال الجدول الشامل الموالي :

جدول رقم 06 : جدول يوضح الخصائص ، العناصر ،المعايير المستعملة في مراكز المسؤولية .

نوع مركز المسؤولية	مهامه	خصائص و عناصر المسؤولية	المعايير و المؤشرات المستعملة
مركز التكاليف	الانتاج ، التصنيع	أهداف النشاط المراد تحقيقها تكون بأقل التكاليف مع احترام الجودة و المدة . المركز ليس مسؤول على مستوى النشاط فيه .	الكمية المنتجة . تكلفةالوحدة المنتجة. الجودة و النوعية . المدة .
مركز الايرادات (رقم الأعمال)	المبيعات أو رقم الأعمال	تعظيم رقم الأعمال من ناحية المستوى و تركيب المبيعات. في بعض الأحيان تدنية التكاليف التجارية.	التكلفة الكلية للمركز. جودة الخدمات المقدمة و التي تعرف من خلال مستوى الشكاوي ، متوسط المدة لمعالجة الملفات.
مركز الربح	النتائج	المسؤولية الأكبر لهذا المركز متعلقة برقم الأعمال و مستوى استعمال الموارد (المالية و البشرية) المخصصة لذلك.	كفاءة المركز : الانتاج/الوسائل المستعملة. مردودية الوسائل المخصصة = الهامش/رؤوس الأموال. جودة المنتجات . احترام المدة .
مركز الاستثمارات	مردودية رؤوس الأموال المستثمرة	مسؤولية هذا المركز خاصة برقم الأعمال و الاستهلاك ، و المردودية المالية . مسؤولية تكاليف الكفاءة .	نظرة شاملة للكفاءة . تكلفة التبذير = الانتاج/الوسائل المستعملة تكلفة البطالة = الوسائل المستعملة /الوسائل المتوفرة.

Source : Daniel Antraigue**, Evaluation des résultats et des performances : Les centres de Internes , responsabilité et les cessions**

http://public.iutenligne.net/gestion/gestion_previsionnelle/Januario_Antraigue/partie7_eval_result_performance/sansmenu/GEST-P07-R08/Pdf/08.pdf , 18/01/2011, p 4 .

ويمكن أن يكون المركز مركز ربح و تكلفة في نفس الوقت أو مركز ربح و استثمار ... ، و المراكز التي تكون فيما بينها تبادلات و تتعامل بسعر التنازل الداخلي هي عبارة عن مراكز ربح .

الفرع الثالث : مراكز المسؤولية و مراقبة التسيير .

ان تقسيم المنظمة الى مراكز مسؤولية يرتبط بالضرورة مع هيكلها التنظيمي ، كما يعتبر هذا التقسيم من وسائل مراقبة التسيير لمتابعة نشاط المسؤولين فيها خاصة في حالة وجود تبادلات فيما بينها ، و تكمن علاقة وظيفة مراقبة التسيير مع مراكز المسؤولية في [1] :

[1] Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , op cit , p 290 .

أولا – اختيار المراكز :

يجب أولا معرفة أن طريقة اختيار مراكز المسؤولية و معايير التسيير هي مقبولة و واقعية ، هذا الاختيار يتضمن عدة عناصر هي :

- طبيعة النشاط ، ونوع الانتاج .
- استراتيجية المنظمة .
- نوع السلطة و درجة التفويض و المسؤولية الممنوحة : كلما كانت السلطة غير مركزية و مفوضة كلما زاد عدد مراكز المسؤولية.

ومن الممكن قبول بعض المبادئ عند اختيار مراكز المسؤولية ، بحيث :

1- **طبيعة مهام مركز المسؤولية** : و يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم 07 : مهام مراكز المسؤولية .

نوع المهمة	نوع المركز	مستوى الهيكل
الانتاج	مركز التكاليف	مصنع ، ورشة أو محل للتخزين
خدمات البيع	مركز الايرادات	خدمات ادارية ، خدمات تجارية
النتائج	مركز الربح	مصانع ، منشآت
مردودية رؤوس الأموال المستثمرة	مركز الاستثمارات	الفروع

Source : Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , **Contrôle de géstion** , Editions Expert sup , 5 eme Edition , France, 2001 , p 290 .

2- **الترتيب ما بين المراكز** : هناك ارتباط في المهام ما بين مراكز المسؤولية ، و تبعا لنوع مهمة المركز تنشأ ترتيبات في مراحل عملها ، فمثلا مركز الايرادات هو غير مستقل عن مركز التكاليف في الهيكل التنظيمي.

و من المهم التوضيح أن عملية التعرف على مركز المسؤولية تضم فقط التعرف على مهمته الأساسية و الغالبة ، الا أنه قد يكون مثلا مركز ايرادات هو مركز تكلفة في نفس الوقت ، و هذا اذا كانت من مسؤوليته وضع موازنات يجمع فيها كل موارده .

عندما يتم اختيار مراكز المسؤولية يتم تقسيم المنظمة حسب هذه المراكز و منه التعرف على كل الأنشطة الموجودة فيها و كذا العناصر الأساسية التي تضم التكاليف و الارادات الخاصة بها .

ثانيا – أهمية مراقبة التسيير بالنسبة لمراكز المسؤولية :

تسمح هذه الوظيفة بقياس أداء مراكز المسؤولية ، و من المهم أن يراعى في وظيفة مراقبة التسيير أن الأخذ بعين الاعتبار بعض المعايير سيسهل عملية تقييم الأداء و منه سينتج عنه عدة نتائج هي :

- طريقة عمل المركز تقوم على أساس المؤشرات ، وتحاول ترصيد كل الوسائل الممكنة من أجل الحصول على أفضلها والذي يتلاءم مع مجموع المؤشرات الأخرى المتعلقة بالمردودية .
- من المهم معرفة الفرق بين المؤشرات الخاصة بالنتائج و تلك الخاصة بالأداء .
- في حالة وجود تبادلات ما بين مراكز المسؤولية تسمح وظيفة مراقبة التسيير (من خلال أداتها أسعار التنازلات الداخلية) بمراقبة مردودية كل مركز و معرفة الذي يحقق ربح أو خسارة ، ومنه معالجة الأخطاء من أجل الحصول على أكبر قدر من الأرباح .
- في الأخير يجب ادراك أن بامكان عملية قياس الأداء أن تكون صعبة .

المطلب الثاني : مفهوم أسعار التنازلات الداخلية PCI .

تعتبر أسعار التنازل الداخلية من أهم أدوات مراقبة التسيير ، ونجدها في المؤسسات ذات الحجم الكبير و التي يوجد فيها تبادلات داخلية ما بين الأقسام ، المراكز ، الفروع ... ، و يمكن للمؤسسة استخدام هذه الأداة في عملية التمهين التنظيمي ، وسنحاول في هذا المطلب التطرق الى تعريف أسعار التنازل الداخلية و ذكر دورها و أهدافها ، و ذكر علاقتها مع النتيجة العامة للمؤسسة .

الفرع الأول : تعريف أسعار التنازلات الداخلية .

ان تنظيم المؤسسة في شكل مراكز مسؤولية يفرض عليها تحديد قواعد و شروط يجب عليها أخذها بعين الاعتبار عندما يتعلق الأمر بتبادلات السلع و الخدمات التي تتم فيما بين هذه المراكز ، و تحديد هذه القواعد مهم جدا لأنه مرتبط مع تحديد الأهداف و الموازنات و كذا متابعة ما تم تحقيقه .

و عندما يزداد حجم المؤسسة و يتنوع نشاطها ستزداد درجة تعقد الأنشطة فيها ، مما يجعل الادارة العامة تحاول تفويض أكبر عدد ممكن من المهام للمراكز و التي تصبح مسئولة عن كل القرارات الصادرة عنها و منه مردوديتها ، و بهذا فان المؤسسة لا تبحث عن استقلاليتها بل تحاول ايجاد وحدات مستقلة فيما بينها ،

كما أن تحديد القواعد و الشروط لتسيير التنازلات الداخلية التي تتم ما بين هذه المراكز سيعتبر شيء أساسي و أولي [1] .

و تجدر الاشارة الا أن التنازلات الداخلية لا تتم فقط ما بين الوحدات التي تنتمي لنفس المؤسسة في نفس البلد ، بل يمكن أن تتم التنازلات ما بين المراكز أو الوحدات التابعة لنفس المؤسسة لكن موجودة في بلدان مختلفة في العالم أي ما يعرف بالمؤسسات المتعددة الجنسيات .

و هناك عدة تعاريف لأسعار التنازلات الداخلية نذكر منها ما يلي :

تعريف 1 : " سعر التنازل الداخلي (PCI) هو سعر الانتقال الذي يتم من خلاله تقييم عملية التنازل ما بين مركزين مسؤولية " [2] .

تعريف 2 : " تنشط المؤسسات المتعددة الجنسيات في أكثر من دولة سواء مباشرة من خلال وجود مركز رئيسي و فروع تابعة له أو وحدات ، أو بصفة غير مباشرة من خلال الشركات الوسيطة ، و مهما كان شكل العلاقات التي تربط بين فروعها فان أنشطة مختلف هذه الوحدات هي في الغالب مستقلة بصفة توجد من خلالها تحويلات ما بينها ، و السعر الخاص بالسلع أو الخدمات أو رؤوس الأموال المتبادلة ما بينها يسمى سعر التنازل الداخلي ، و يتم تحديده بعدة طرق " [3]

تعريف 3 : " أسعار التنازلات الداخلية هي المبالغ التي تتم من خلالها التبادلات ما بين المراكز ، الأقسام ، مواقع الانتاج ، ... ، و كذلك الشركات التابعة لنفس المجموعة ، و تستلزم تحديد نظام لهذه الأسعار الداخلية بما يتوافق و أهداف المؤسسة " [4]

ويجب التمييز ما بين مفهومي أسعار التنازلات الداخلية (Prix de cession interne) و أسعار الانتقال (Prix de transfert) فالأول يخص مبالغ السلع أو الخدمات المحولة ما بين الأقسام (أو الورشات) الخاصة بنفس الوحدة القانونية (المؤسسة) ، و هي محددة وفقا لقواعد و مبادئ تسييرها ، أما الثاني فهو يتمثل في السعر الذي من خلاله تحول المؤسسة الأصول غير مادية أو المادية أو تقدم خدمات

---

[1] Jean –loup ARDOIN , **Le contrôle de gestion** , CCFA , France , sans année , p 214 .

[2] Philippe RAIMBOURG et autre , op cit , p 118 .

[3] Robert TURNER et autre , **Les prix de transfert** , http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/F21-4-96-10F.pdf , 10/01/2011 , p 6 .

[4] Eric MARGOTTEAU , op cit , p 414 .

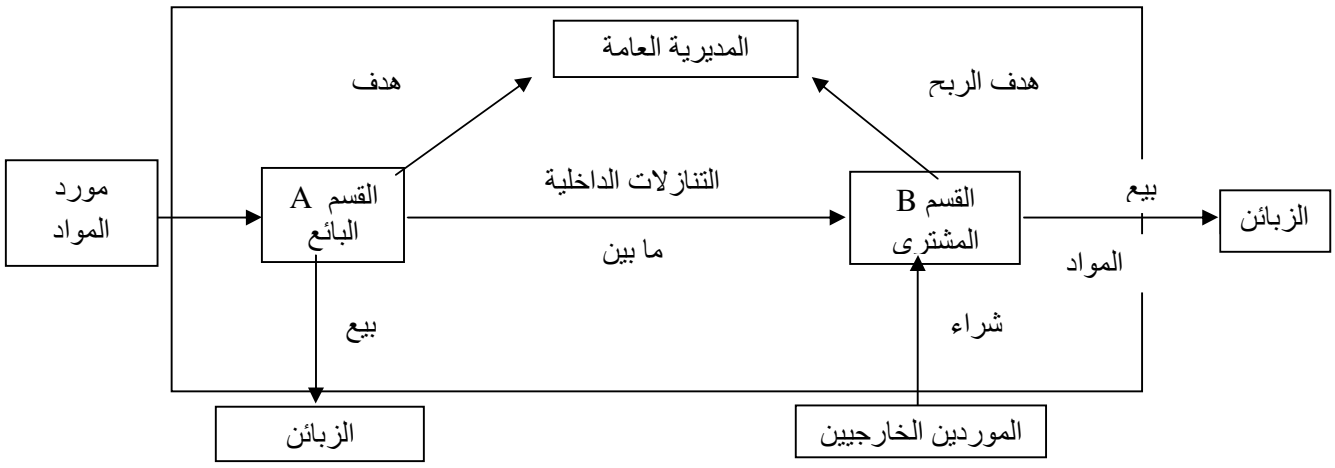
للمؤسسات الشريكة * معها ، و التي تقع في الغالب في دول مختلفة ، و لسعر الانتقال أثر على النتيجة المحققة من طرف كل شريك [1] .

وبصفة أخرى فان مصطلح " سعر الانتقال " يستعمل عندما [2] :

- التنازل الداخلي يتم ما بين كيانين قانونيين مختلفين (فروع) .
- تقييم التنازلات له علاقة مع الجباية أي عند حساب الأسعار .

و الشكل الموالي يوضح الحالة الغالبة التي يتم من خلالها تحديد أسعار التنازلات الداخلية :

شكل رقم 26 : التنازلات الداخلية ما بين مراكز الربح .



Source : Jean –loup ARDOIN , **Le contrôle de gestion** , CCFA , France , sans année , p 215 .

من خلال المثال المقدم في الشكل لدينا القسم A ينتج مجموعة من المنتجات بتحويل المواد الأولية التي يتم شراءها من مورد خارجي ، هذه المنتجات يتم بيعها اما الى زبائن خارجيين أو الى القسم B الذي يستعملها بدوره لانتاج منتجات نهائية يتم بيعها الى زبائن خارجيين ، و في نفس الوقت يمكن للقسم B شراء المنتجات (مواد أولية بالنسبة للقسم B) التي يستعملها في الانتاج من موردين خارجيين ، اذا يمكن ملاحظة أن الزبائن الخارجيين للقسم A هم منافسين بالنسبة للقسم B باعتبارهم طالبين لما يتم انتاجه من طرف القسم A ، بحيث يحاول هذا الأخير الانتاج بأقصى طاقة لتلبية هذه الطلبات و تحقيق أكبر قدر من المردودية ، كما يعتبر القسمA منافس للموردين الخارجيين الذين يقومون بتموين القسم B الذي يقوم باختيار أفضل سعر و جودة عند الشراء .

---

* **المؤسسات الشريكة** : و هي المؤسسات التي تشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الادارة ، أو المراقبة أو في رأسمال مؤسسة أخرى .

[1] Patrick BOISSELIER , **Contrôle de gestion : cours et applications** , Edition vuibert , France , sans année , p p 443 – 444 .

[2] C.Bonnier et autre , **Contrôle de gestion** , BERTI Editions , Alger , 2008 , p 376 .

و دائما عند وجود عملية **التنازل الداخلي** في المؤسسة يتم طرح سؤالين هما :

- هل سيقوم القسم B (المشتري) بالشراء (التموين) من الداخل (القسم A) أو من الخارج ؟
- بأي سعر سيتم التنازل الداخلي (ان وجد) ؟

اذا من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك ثلاث محاور أساسية فيما يتعلق بالتنازلات الداخلية تتمثل في [1] :

- يقوم القسم باختيار مصادر التموين عند الشراء سواء من داخل أو خارج المؤسسة .
- يتم تحديد أسعار التنازلات الداخلية في القسم الذي يبيع .
- وجود صفة اتخاذ القرار العقلاني في حالة وجود نزاع أو تعارض مصالح الأقسام فيما يخص عملية التنازل (الهدف الأساسي تحقيق الربح) .
- و طبيعيا فيما يخص التنازلات الداخلية فان العملية تتم بما يتوافق و الهدف العام للمؤسسة و هدف الأقسام بحيث يتحقق أفضل سعر و جودة و أكبر مردودية .

الفرع الثاني : دور و أهداف أسعار التنازلات الداخلية .

ان تحديد أسعار التنازلات الداخلية في المؤسسة يكون من أجل تحقيق عدة مهام هي [2] :

1 – تفضيل الخيارات الاقتصادية : تعتبر أسعار التنازلات الداخلية أداة مساعدة لاتخاذ القرار من خلال استعمالها عند تحديد الموارد اللازمة و كذا تعظيم الأرباح ، كما تحث مسئولي المراكز على تحقيق المكاسب مع بقاء المؤسسة تعمل بأعلى كفاءة ممكنة.

2- تحفيز الموظفين : تحث أسعار التنازلات الداخلية على تقارب و توحيد أهداف المؤسسة مع أهداف أفرادها ، لكنها لا توجه مسئولي مراكز الربح نحو قرارات تخدم مصالحهم الخاصة أو تضر بالنتيجة العامة للمؤسسة (تحقيق خسارة) .

3- مراقبة مردودية مراكز المسؤولية : تسمح أسعار التنازلات بالحكم بطريقة هادفة و واقعية على طريقة تسيير مسئولي مراكز الربح في المدى البعيد ، و هذا من خلال معرفة المراكز التي تحقق ربحا و التي تحقق خسارة و التي حققت تكاليف مناسبة أو لا، اذا يمكن من بواسطتها معرفة أسباب هذه النتائج و معالجتها أي بما يعرف بعملية التمهين التنظيمي ومنه تحسين التنظيم و التسيير و زيادة المردودية .

4- تحليل التكاليف و تحديد المسؤوليات : بحيث تسمح أسعار التنازلات الداخلية بمعرفة و حصر مسؤولية كل فرد له علاقة بمراحل تحديد التكلفة النهائية للمنتجات .

---

[1] IBID , p 214 .

[2] L.Langlois et autre , **Prix de cession internes** , http://www.ccg.edu/fichiers/M1/CCG103-CM04-0910.pdf , 18/01/2011 , p 1 .

و هناك عدة أهداف ترغب مراكز المسؤولية و المؤسسة تحقيقها من خلال أسعار التنازلات الداخلية تتمثل في [1] :

- الحصول على أكبر حصة في السوق .
- المحافظة على مصدر للتموين .
- تحسين الانتاجية و تحسيس الوحدات بأهمية النتيجة التي يحققونها .
- البحث على أكبر مرونة و أفضل أداء من خلال لامركزية قرارات التسيير .
- تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال قياس النتيجة التي حققوها .

- ان جودة نظام أسعار التنازلات الداخلية تقوم على أساس قدرته على [2] :
- ضمان الترابط ما بين أهداف المؤسسة أو المجموعة و أهداف كل مركز مسؤولية .
- احترام استقلالية مراكز المسؤولية .
- تحديد أسعار تنازلات عادلة (تحقيق عدالة و مساواة ما بين مراكز المسؤولية) .
- السماح بتقييم عادل لأداء مراكز المسؤولية .
- ضمان السرعة والسهولة عند حساب التكاليف لقيادة مراكز لمسؤولية .

المطلب الثالث : أسعار التنازلات الداخلية و النتيجة العامة للمؤسسة .

مهما تكن طريقة تحديد أسعار التنازلات الداخلية فان النتيجة العامة للمؤسسة لا تتغير ، و الذي يتغير هو النتيجة المحققة من طرف المراكز ، اذا هذه الأسعار تبقى محايدة لما تحققه المؤسسة من نتائج .

و يمكن تقديم مثال عن ذلك ، و هو كما يلي [3] : في المؤسسة E مركزين مسؤولية ، حيث تنازل مركز المسؤولية C1 عن 5000 وحدة انتاجية للمركز C2 ، و ليقوم المركز C1 بالانتاج قام بالتبادلات التالية:

- شراء خارجي بقيمة 40.000 وحدة نقدية .
- تكاليف أخرى بقيمة 30.000 وحدة نقدية .

المنتج الذي تم شراءه من طرف المركز C2 تم بيعه بقيمة 90 للوحدة الانتاجية .
وليقوم المركز C2 بتنفيذ نشاطه قام بصرف 24.000 وحدة نقدية كتكاليف أخرى .

---

[1] C.Bonnier et autre , op cit , p 368 .
[2] **Contrôle de gestion** , http://wiki.univ-paris5.fr/images/2/25/ANAFI_MIAGE_M1_FIA_performance_animation01.pdf , 29/12/2010 , p 25 .

[3] Daniel Antraigue , op cit , p 5 .

نفرض وجود سعرين للتنازل الداخلي هما :

- H1 : 60 وحدة نقدية .
- H2 : 70 وحدة نقدية .

سنحاول من خلال المعطيات السابقة حساب النتيجة التي يحققها مركز المسؤولية و النتيجة التي تحققها المؤسسة حسب كل سعر تنازل مفروض ، فيكون لدينا :

جدول رقم 08 : جدول لحساب نتيجة المؤسسة حسب سعر التنازل H1 .

المؤسسة E **الفرضية 1 :** سعر التنازل الداخلي يقدر بـ 60 وحدة نقدية .			
مركز المسؤولية C1 (البائع)		مركز المسؤولية C2 (المشتري)	
النتيجة	المبالغ	النتيجة	المبالغ
النتيجة :التنازلات الداخلية	300 000 ،00	النتيجة : رقم الأعمال	450 000 ،00
شراء خارجي	40 000 ،00	شراء داخلي	300 000 ،00
تكاليف أخرى	30 000 ،00	تكاليف أخرى	24 000 ،00
نتيجة المركز C1	230 000 ،00	نتيجة المركز C2	126 000 ،00
النتيجة الشاملة للمؤسسة : 356 000 ،00			

Source : Daniel Antraigue**, Evaluation des résultats et des performances : Les centres de Internes , responsabilité et les cessions**

http://public.iutenligne.net/gestion/gestion_previsionnelle/Januario_Antraigue/partie7_eval_result_performance/sansmenu/GEST-P07-R08/Pdf/08.pdf , 18/01/2011, p 7 .

جدول رقم 09 : جدول لحساب نتيجة المؤسسة حسب سعر التنازل H2 .

المؤسسة E **الفرضية 2 :** سعر التنازل الداخلي يقدر بـ 70 وحدة نقدية .			
مركز المسؤولية C1 (البائع)		مركز المسؤولية C2 (المشتري)	
النتيجة	المبالغ	النتيجة	المبالغ
النتيجة :التنازلات الداخلية شراء خارجي تكاليف أخرى	350 000 ،00 40 000 ،00 30 000 ،00	النتيجة : رقم الأعمال شراء داخلي تكاليف أخرى	450 000 ،00 350 000 ،00 24 000 ،00
نتيجة المركز C1	280 000 ،00	نتيجة المركز C2	76 000 ،00
النتيجة الشاملة للمؤسسة : 356 000 ،00			

Source : Daniel Antraigue**, Evaluation des résultats et des performances : Les centres de Internes , responsabilité et les cessions**

http://public.iutenligne.net/gestion/gestion_previsionnelle/Januario_Antraigue/partie7_eval_result_performance/sansmenu/GEST-P07-R08/Pdf/08.pdf , 18/01/2011, p 7 .

من خلال المثال السابق نلاحظ أن اختلاف أسعار التنازلات لا يؤثر على النتيجة العامة للمؤسسة ، بحيث ما سيخسره مركز ربح في حالة تغيير سعر التنازل سيتم ربحه من طرف المركز الآخر (تغيير السعر سيؤثر فقط على نتيجة المراكز) .

و بما أن الأهداف يجب أن تخدم مصلحة المراكز و مصلحة المؤسسة في نفس الوقت ، فانه يجب البحث عن وسائل و طرق أخرى يمكن من خلالها تحسين مردودية المراكز و المؤسسة في نفس الوقت ، مثل : تخفيض تكاليف المنتج المتنازل عنه مع الاحتفاظ بنفس هامش الربح ، ومنه ينخفض سعر التنازل الداخلي و يحافظ مركز البيع على نتيجته أو تزداد في حالة رفعه لهامش الربح و ترتفع مردودية قسم الشراء و بالتالي ترتفع النتيجة العامة للمؤسسة ، ...

اذا يمكن من خلال أسعار التنازل الداخلية تحسين نتيجة المراكز و المؤسسة في نفس الوقت ، كما تعتبر وسيلة يمكن من خلالها معرفة المراكز التي تحقق ربح و التي لا تحقق ربح ، بحيث و بالنسبة للتي تحقق خسارة يمكن البحث عن الأسباب و معالجتها من أجل زيادة مردوديتها وهذا عن طريق عملية التمهين التنظيمي.

المبحث الرابع : طرق تحديد أسعار التنازلات الداخلية التي تستخدم في عملية التمهين التنظيمي .

ان وضع سياسات أسعار التنازلات الداخلية يقود الادارة العامة الى التساؤل حول الطريقة التي سيتم اختيارها لتحديد السعر ، بحيث يجب أن تتوافق هذه الطريقة و هدف المراكز و المؤسسة في نفس الوقت ، مثل : تحسين التنظيم و التسيير و احداث تغييرات فيهما (عن طريق عملية التمهين التنظيمي) ، تحسين المردودية ... ولتتم هذه العملية هناك بعض الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار ، و سنحاول توضيح ما سبق في المبحث الموالي .

المطلب الأول : شروط تحديد أسعار التنازلات الداخلية .

ان عملية وضع أسعار التنازلات الداخلية مهمة جدا فيما يخص الأهداف التي ترغب المراكز و المؤسسة في تحقيقها : مثل تحسين نتيجة المراكز و المؤسسة ، احداث تغيير أو تمهين تنظيمي ، تحسين التسيير ... و يتم تحديد أسعار التنازل حسب الشروط الموالية :

1- **طبيعة مصدر التموين** : أثبت " J. Dearden " أن هناك علاقة بين نوع المنتج الذي تنتجه المؤسسة و عملية اختيار مصدر التموين ، وهذا عند تحديد **سعر التنازل الداخلي** ، حيث توصل الى وجود الحالات الموالية [1] :

الحالة الأولى : عندما لا يكون هناك سوق وسيط ، أي أن المنتج الذي يتم تبادله لا يتوفر في السوق ، أو أن المؤسسة ترفض التعامل مع السوق الخارجي لظروف سرية خاصة بعملية انتاجها ، هنا يتم اقتراح سعر يضم التكلفة و يضاف لها هامش ربح .

الحالة الثانية : و هي خاصة بالمنتجات التي لا يمكن اتخاذ قرار بشأنها الا في المدى البعيد ، و تتمثل في الاستثمارات التي ستشتريها المؤسسة لاحقا : وفي هذه الحالة يتم تحديد التنازل اما على أساس :

سعر السوق في المدى البعيد : و المحسوب على أساس الأسعار الحالية الموجودة في الخارج أو على أساس الأسعار المدفوعة للمورد الخارجي .

- التكلفة مضاف لها هامش ربح .

[1] Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , op cit , p 302 .

– الحالة الثالثة : و هي تخص المنتجات التي يعتبر مصدر تمويلها غير ثابت و يمكن أن يتغير في أي وقت ، و هذا بسبب أن تركيب هذه المنتجات خاص ، و بالنسبة لهذا النوع هناك سوق فيه منافسة كبيرة ، و يتم تحديد سعر في هذه الحالة على أساس السعر الحالي الموجود في السوق .

2 – طبيعة مركز المسؤولية : ان اختيار طريقة لتحديد سعر التنازل الداخلي يمكن أن تكون على أساس طبيعة مركز المسؤولية ، بحيث [1] :

- ✓ التبادلات ما بين مراكز الربح : يتم اختيار سعر السوق الحقيقي أو سعر السوق الاسمي .
- ✓ التبادلات ما بين مراكز التكلفة أو ما بين مراكز الربح و التكلفة : يفضل اختيار سعر التنازل الداخلي على أساس التكلفة .

و يمكن توضيح ما سبق من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم 10 : تحديد سعر التنازل الداخلي حسب طبيعة مركز المسؤولية .

طبيعة مركز المسؤولية	خصائص	سعر التنازل
مركز ربح حقيقي	حسب هدف الربح نجد أن لهذا المركز تبادلات خارجية و داخلية	• سعر السوق الحقيقي . • سعر السوق الاسمي .
مركز ربح غير حقيقي	حسب هدف الربح نجد أن لهذا المركز تبادلات داخلية فقط	• التكلفة الكلية (الحقيقية أو المعيارية) + هامش ربح . • التكلفة الحدية + هامش ربح .
مركز تكلفة	حسب هدف التكلفة ، الجودة ، و المدة نجد لهذا المركز تبادلات خارجية و داخلية	• التكلفة الكلية (الحقيقية أو المعيارية) . • التكلفة الحدية .

Source : C.Bonnier et autre , **Contrôle de gestion** , BERTI Editions , Alger , 2008, p 373 .

3 – **طبيعة الاستراتيجة** : وجد " R . Eccles " حسب دراسة أجراها أن هناك علاقة مابين نوع الاستراتيجية و سياسة أسعار التنازلات الداخلية ، و يمكن توضيح هذه العلاقة من الشكل الموالي [2] :

[1] C. Bonnier , op cit , p 373 .
[2] Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , op cit , p302 .

شكل رقم 27 : تحديد أسعار التنازلات الداخلية حسب طبيعة الاستراتيجية .



Source : C.Alazard et S.Separi , **contrôle de gestion** , édition dunod, 3eme édition, Paris, 1996, p303 .

من خلال الشكل السابق لدينا :

- ✓ **النوع التنافسي** : تناسب المؤسسات الاكثر تنويعا في المنتجات و الأقل دمجا مثل : التكتلات ، و تكون المراقبة فيها خاصة بكل قسم ، السوق فيها يكون ملك للمؤسسة التي لها مركز تنافسي ، و السعر السائد في السوق هو الذي يؤخذ كمرجع لسعر التنازل الداخلي .
- ✓ **النوع التعاوني** : و يخص المؤسسات الأكثر دمجا و الأقل تنويعا ، مثل : صناعة الحديد ، السيارات ، أو الصناعات الغذائية ، وهنا يجب :
  - o تقييم الاستثمارات الثقيلة و كذا استراتيجية المؤسسة و عملية التعاون ما بين مختلف المراكز.
  - o سعر التنازل يسمح بالاختيار بين أفضل الموارد .
  - o الخيارات الاستراتيجية تكون قابلة للتحقيق و ما على الوحدات الا تنفيذها .
  - o تقييم الأداء يكون من خلال مقارنة النتائج و الموازنات .
  - o سعر التنازل الداخلي يتم تحديده على أساس التكلفة مضافا لها هامش ربح ، و الأفضل اختيار طريقة التكلفة الكلية المعيارية .

- ✓ **النوع التساهمي** : ويخص المؤسسات الأكثر تنويعا و دمجا ، و اختيار التموين الداخلي يكون أفضل ، لكن و بما أنها تركز على التنويع فان اختيار سعر التنازل الداخلي يكون على أساس السوق.

i. **الجباية :** ان لأسعار التنازلات الداخلية دائما تطبيقات جبائية عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات التي تقع في بلدان مختلفة . ويمكن من خلال المثال الموالي توضيح ما سبق .

مثال : بفرض مركز " الانتاج " هو فرع يقع في البلد A اين مستوى الضريبة على الأرباح تقدر بـ 40 % و " الفرع التجاري " يقع في البلد B أين مستوى الضريبة يقدر بـ 15 % .

جدول رقم 11 : الفرضية 1 - سعر الانتقال محدد بقيمة 10 وحدات نقدية .

العناصر	نتيجة فرع الانتاج	نتيجة الفرع التجاري	نتيجة المجموعة
سعر البيع الخارجي		120 000	120 000
سعر التنازل الداخلي	100 000		
المشتريات الداخلية		100 000	
تكاليف أخرى متغيرة	60 000		60 000
تكاليف ثابتة	40 000		40 000
النتيجة قبل الضريبة	0	20 000	20 000
الضريبة على الأرباح	0	3 000	3 000
النتيجة الصافية	0	17 000	17 000

Source : C.Alazard et S.Separi , **contrôle de gestion** , édition dunod, 3eme édition, Paris, 1996, p375 .

جدول رقم 12 : الفرضية 2 - سعر الانتقال محدد بقيمة 12 وحدة نقدية .

العناصر	نتيجة فرع الانتاج	نتيجة الفرع التجاري	نتيجة المجموعة
سعر البيع الخارجي		120 000	120 000
سعر التنازل الداخلي	120 000		
المشتريات الداخلية		120 000	
تكاليف أخرى متغيرة	60 000		60 000
تكاليف ثابتة	40 000		40 000
النتيجة قبل الضريبة	20 000	0	20 000

الضريبة على الأرباح	8 000	0	8 000
النتيجة الصافية	12 000	0	12 000

Source : C.Alazard et S.Separi , **contrôle de gestion** , édition dunod, 3eme édition, Paris, 1996, p37 .

حسب المثال السابق نلاحظ أن لسعر الانتقال أثر على النتيجة الشاملة ، و في هذه الحالة فان هدف المجموعة سيكون بحصر أرباحها في البلد أين تكون نسبة الجباية ضعيفة .

ان وجود سعر في السوق يقدر بـ 12 وحدة نقدية يسمح لادارة الجباية الموجودة في البلد A باجبار فرع الانتاج بالتنازل حسب سعر السوق ، لكن الشركة في هذه الحالة تفضل أن يكون سعر التنازل أقل من سعر السوق ، وهذا لأن فرع الانتاج لا يستطيع تحمل تكاليف التوزيع عندما يقوم بعملية التنازل للفرع التجاري .

المطلب الثاني : اختيار PCI على أساس سعر السوق .

يمكن أن يتم التنازل ما بين مراكز المسؤولية حسب سعر يسمى " سعر السوق " ، و في الغالب يتم اختيار هذه الطريقة في حالة ما اذا كانت التحويلات تتم ما بين مركزي ربح أو استثمار ، و هذا ما يخلق نظام منافسة داخلية في المنظمة ، و الذي بدوره يسمح للمسئولين بالاختيار ما بين التحويلات الداخلية أو الخارجية ، و هناك عدة أنواع لتقييم أسعار التنازلات الداخلية حسب شروط السوق نذكرها فيما يلي .

الفرع الأول : سعر السوق .

تعتمد هذه الطريقة على اتخاذ السعر الجاري في السوق وقت التحويل كأساس لتحديد سعر التحويل ، وهذه الحالة تسمح بخلق علاقة زبون / مورد ما بين الوحدات لنفس الكيان ، و استخدام سعر السوق كسعر للتحويل يحث مركز " البيع " على بذل مجهود خاص والحصول على أكبر فعالية بالمقارنة مع ما هو موجود في السوق ، وهذا لأن لمركز " الشراء " كامل الحرية بالشراء من الخارج ، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية والعدل في تقييم أداء مراكز الربحية ، كما يختص هذا النوع من التنازل بالمنتجات أو الخدمات الخاصة [1] .

[1] Eric MARGOTTEAU , op cit ,p 418 .

الفرع الثاني : سعر السوق المعدّل .

ان سعر السوق المعدل لا يختلف كثيرا عن سعر السوق ، بحيث يتم الاعتماد على هذا الأخير من خلال تعديله قبل أن يتم الاعتماد عليه كأسعار تنازل داخلية ، وذلك بتخفيضه بمقدار تكاليف تسويق و تصريف المنتج الخاص به ، فمما لا شك فيه بأن تكاليف تسويق السلعة أو الخدمة التي يقوم البائع ببيعها أو تصريفها للجهات الخارجية سيكون أكبر بكثير من تكاليف تسويق و تصريف هذا المنتج اذا تم تسويقها داخليا ، ولهذا لابد من تخفيض (تعديل) سعر السوق بمقدار التخفيض في تكاليف التسويق [1] .

الفرع الثالث : سعر السوق في المدى القصير .

في الحالة العادية يمكن أخذ السعر المتداول في السوق كمرجع ، لكن يمكن أن يكون هذا الأخير في فترة ما فوق القدرة، في هذه الحالة و من أجل هدف زيادة المردودية و المحافظة على البقاء تقوم المؤسسات الخارجية باقتراح منتجات يقترب سعرها من تكلفتها الحدية .

و الوسيلة التي تضمن لقسم البيع الربح هي ربط كل من المركزين البائع و المشتري من خلال الالتزامات الخاصة بالتسليم / الشراء ، وهذا حسب سعر السوق في المدى القصير مع وجود عقد فيما بينهما . و يمكن أخذ هذا النوع عندما يقوم مركز البيع بالاستثمار من أجل تحقيق احتياجات قسم الشراء. في هذه الحالة ، المؤسسة هي التي تقرر طريقة التنازل (السعر و شروط مراجعة هذا الأخير) [2] .

الفرع الرابع : اقتراح سعر حسب الهدف العام للمؤسسة .

يمكن للادارة اقتراح سعر تنازل يتجنب من خلاله كل من قسم الشراء أو البيع اللجوء الى الخارج ، و في نفس الوقت يكون هذا السعر يخدم الهدف العام للمؤسسة ، و منه تبحث هذه الأخيرة عن أعظم الكميات التي يمكن انتاجها و بيعها من أجل الوصول الى أقصى ربح ممكن ، و سعر التنازل يتم تحديده حسب هذه النتائج[3] .

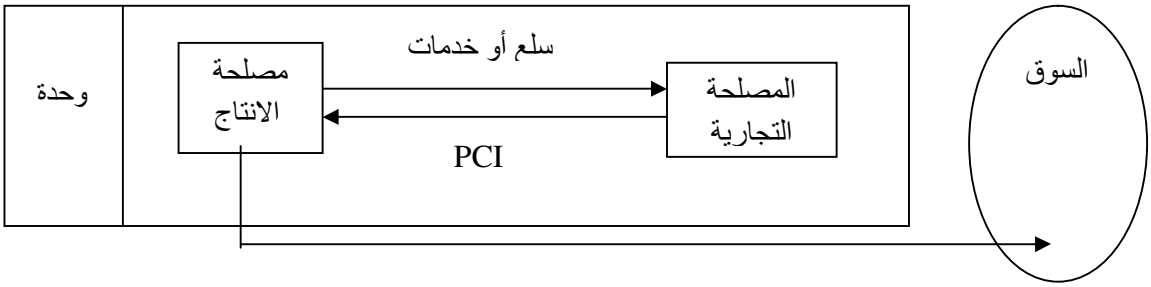
الفرع الخامس : سعر السوق الناتج عن اجتماع مجلس المؤسسة.

تستعمل هذه التقنية عندما تتم التحويلات ما بين قسم التصنيع و القسم التجاري . التنازل يقيم اذا حسب سعر السوق النهائي (الخاص بالمستهلك) [4] . و يمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي :

---

[1] صالح الرزق و يوحنا عبد أل أدام ، **المحاسبة الادارية و السياسات الادارية المعاصرة** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 381 .
[2] Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , op cit , p 301 .
[3] Patrick BOISSELIER , op cit , p 448 .
[4] Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , op cit , p 301 .

شكل رقم 28 : سعر السوق الناتج عن المجلس .



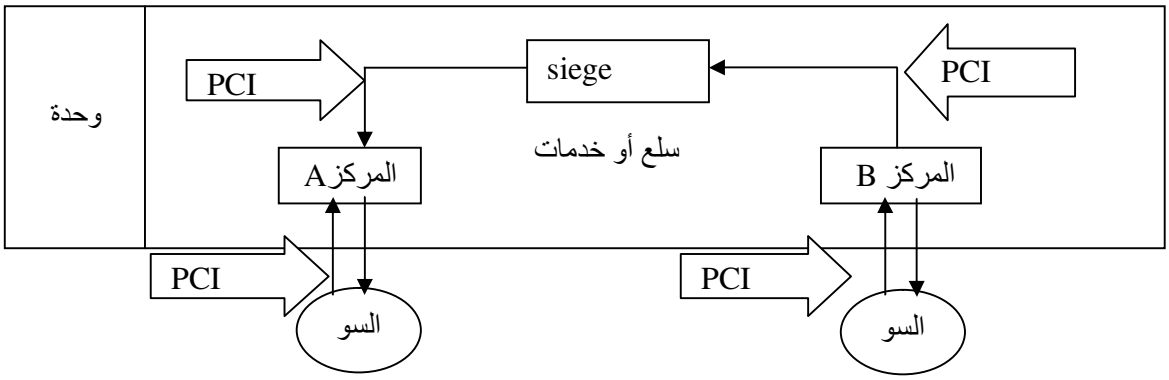
Source : Eric MARGOTTEAU , **Contrôle de géstion** ,Editions Ellipes ,Paris , 2001,p 419 .

الفرع السادس : سعر التنازل المزدوج .

ان اختيار هذه الحالة لتحديد سعر التنازل يعتبر ايجابي لكل من المركزين (البائع و المشتري) ، بحيث يتم اختيار سعر يخدم الهدف العام للمؤسسة مع المحافظة على هدف الأقسام ، و يمكن من خلالها استعمال كل من سعر السوق و التكاليف كمرجع في نفس الوقت ، بحيث يتم الاختيار بينهما من حيث الأهمية .

و يمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي :

شكل رقم 29 : السعر المزدوج .



Source : Eric MARGOTTEAU , **Contrôle de géstion** ,Editions Ellipes ,Paris , 2001 , p 419 .

بامكان المركز A (البائع) تصريف كل ينتجه في السوق بسعر وحدوي يقدر بـ 1200 وحدة نقدية ، و تكلفة تقدر بـ 1000 وحدة نقدية .

يفضل المركز B التموين من طرف المركز A ، و بيع نفس المنتج في منطقة جغرافية أخرى مع هامش ربح صافي يقدر بـ 10 % و مصاريف توزيع تقدر بـ 5 % .

المطلب الثالث : اختيار PCI على أساس التكلفة .

اذا كان سعر التنازل حسب السوق لا يخدم هدف المؤسسة مع وجود غياب للسوق الخاص ببعض المنتجات ، يجعل هذا من الضروري عند حساب السعر الأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل تتمثل في : تكلفة الانتاج ، تحفيز الأفراد و الهدف العام للمؤسسة . ويجب أن يسمح السعر لمراكز المسؤولية بتحقيق ربح مقبول لها .

يتم تحديد سعر التنازل حسب هذه الطريقة من خلال اضافة للتكلفة هامش ربح أو أخذ التكلفة وحدها ، و في الغالب يتم اعتماد هذه الطريقة عندما [1] :

- مركز البيع هو عبارة عن مركز تكلفة .
- تكون السلع و الخدمات خاصة و ليس لها سوق (منتجات جديدة ، منتجات وسيطية خاصة) .

أو عندما [2] :

- وجود سوق لكن ليس تنافسي* ، والسعر ليس مبين جيدا و لا يتوافق مع قاعدة تحديد سعر التنازل الداخلي.
- وجود سوق لكن يمكن أن يتم التعرف على السعر بكل سهولة من طرف المؤسسة ، غيرأن تكلفة الحصول على هذه المعلومة كبيرة جدا .

وهناك عدة طرق خاصة بالتكاليف نذكرها فيما يلي :

الفرع الأول : طرق التكاليف الكلية (الكاملة) .

تتمثل طرق التكاليف الكلية و المستعملة في تحديد أسعار التنازل في طريقتين هما : طريقة التكاليف الكلية الحقيقية و طريقة التكاليف الكلية المعيارية .

أولا : طريقة التكاليف الكلية الحقيقية (الفعلية) .

تظهر التكاليف الكلية الكاملة لمركز الشراء كفاءة أو عدم كفاءة مركز المسؤولية البائع ، وهذا دون أن يكون المركز الأول مسؤول في هذه العملية ، اذا سعر التنازل هنا لا يسمح بتقييم أداء مسؤولي المراكز.

---

[1] Eric MARGOTTEAU , op cit ,p 416 .

[2] C. BONNIER et autre , op cit , p 370 .

* **المنافسة** هنا ليست خاصة بالسعر فقط بل تتضمن أيضا كل عناصر التميز من الجودة و العلامة التي تجعل المنتج متميز .

كما أن مركز الشراء لا يعلم مسبقا بالسعر الذي سيشتري به وهذا بسبب أنه يجب ترك الوقت للمركز المورد لحساب تكاليفه ، في هذه الحالة لا يمكن اعتبار سعر التنازل كأداة للمساعدة في اتخاذ القرارات (الشراء من الداخل أو الخارج) [1] .

ويمكن توضيح ما سبق في المثال الموالي [2] :

بفرض المركز A يقوم بصنع منتج لا نهائي تقدر تكلفته المعيارية : 30 وحدة نقدية خاصة بالتكاليف المتغيرة و 20 وحدة نقدية خاصة بالتكاليف الثابتة من أجل انتاج 1000 وحدة . كل ما تم انتاجه يتم التنازل عليه للمركز B بتكلفة حقيقية مساوية للتكلفة المعيارية مضافا لها هامش ربح يقدر بـ 5 % ، مركز الشراء B يساعد في عملية الانتاج بشراء مكون آخر من الخارج بتكلفة شراء وحدوية تقدر بـ 10 وحدات نقدية ، و تركيب المنتج النهائي يكلف 2 وحدة نقدية لكل وحدة مركبة ، و هذا المنتج يباع في السوق النهائي بسعر يقدر بـ 80 وحدة نقدية .

من خلال المعلومات السابقة تم حساب من طرف وظيفة مراقبة التسيير مايلي :

❖ بالنسبة لمركز البيع A :

- يتم الانتاج بتكلفة حقيقية مساوية للتكلفة المعيارية تقدر بـ 50 وحدة نقدية .
- سعر التنازل يقدر بـ 50 وحدة نقدية × 1,05 = 52,50 وحدة نقدية .
- نتيجة المركز تقدر بـ 50 وحدة نقدية × 5 % × 1000 وحدة = 2500 وحدة نقدية .

❖ بالنسبة لمركز الشراء B :

- تكلفة الايرادات الحقيقية للمنتج المركب يقدر بـ 52,50 وحدة نقدية + 10 + 2 = 64,50 وحدة نقدية .
- نتيجة المركز تقدر بـ (80 – 64,5) × 1000 وحدة = 15 500 وحدة نقدية .

نتيجة المؤسسة تساوي : 2 500 + 15 500 = 18 000 وحدة نقدية

أو (80 – (50 + 10 + 2))× 1000 وحدة .

بفرض في الحقيقة أن المركز A لم يستطع احترام شروط الانتاج بحيث : تكلفة الايرادات الوحدوية ارتفعت الى 56 وحدة نقدية ، و قد قام المركز B بالخوض في كل تعاقداته ، و منه لدينا :

[1] Patrick BOISSELIER , op cit , p 447 .
[2] Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , op cit , p 295 .

- نتيجة المركز A هي : 56 × 5 % × 1000 وحدة = 2,8 × 1000 = 2 800 وحدة نقدية.
- سعر التنازل الداخلي أصبح يساوي : 56 × 1,05 = 58,8 وحدة نقدية .
- تكلفة ايرادات المركز B تقدر بـ 58,8 + 10 + 2 = 70,80 وحدة نقدية .
- و نتيجته تقدر بـ (80 – 70,80) × 1000 وحدة = 9 200 وحدة نقدية .

و كنتيجة لدينا : النتيجة الشاملة الحقيقية هي : (80 – (56 +10+ 2)) × 1000 = 12 000 و التي تساوي أيضا : 2 800 + 9 200 و منه تم انخفاض نتيجة المؤسسة بـ 6 000 وحدة نقدية بالمقارنة مع ما هو كان منتظر .

المركز A غير فعال في 6 وحدات نقدية لكل وحدة ، و الذي يقابل خسارة تقدر بـ 6000 وحدات نقدية أو الخسارة في النتيجة الحقيقية ، رغم أن نتيجة المركز هي كبيرة بالمقارنة مع ما هو متوقع بـ 300 وحدة نقدية (2 800 و.ن بدلا من 2 500 و.ن) ، هذه الظاهرة تشرح من خلال تحديد **سعر التنازل** و خصوصا من خلال تحديد الهامش ، هذا الأخير يحدد كنسبة من التكلفة الحقيقية ، و كل ما ترتفع هذه الأخيرة كل ما يزيد الهامش (6 و.ن × 5 % × 1000 و = 300 و.ن) ، كما أن نتيجة المركز B انخفضت بـ 6 300 و.ن (9 200 و.ن بدلا من 15 500 و.ن) و هذا مرتبط بـ :

- عدم كفاءة المركز A بـ 6000 و.ن .
- الزيادة في هامش ربح المركز A .

لهذا السبب يعتبر أخذ التكلفة الحقيقية كأساس لتحديد سعر للتنازل الداخلي نادرا جدا ، وهذا للحكم على أداء مراكز المسؤولية .

ثانيا : التكلفة الكلية المعيارية .

التكلفة الكلية المعيارية تسمح باعادة النظر في المشاكل التي تم مواجهتها عند تقييم أداء مراكز المسؤولية ، و تحديد المعايير المتعلقة بها .

وتحديد المعايير يطرح مشكل تكرار مراجعة ما يلي [1] :

[1] L. Langlois et autres , op cit , p 371 .

- عندما لا يتم مراجعة المعايير بطريقة مستمرة ، سيحفظ مركز البيع كل المعلومات الايجابية المتوفرة لدية و كذا كل تحسين للكفاءات التي لديه (الانتاجية) والتي تعطي نتيجة (ربح) .
- وعندما يتم مراجعة المعايير بطريقة مستمرة لا يحتفظ مركز البيع بأرباحه الخاصة بالانتاجية ، وهذا بسبب أنه يحولها للمركز الزبون ، و في هذه الحالة سيتم مواجهة مشاكل مرتبطة بما حدث سابقا .

هذه الطريقة لا تصل دائما الى ضمان تقارب أهداف مراكز المسؤولية و هدف المؤسسة ، وكنتيجة قد تستطيع خلق نزاعات وهذا في حالة ما اذا وجد قسم الشراء سعر التنازل الداخلي مرتفع جدا ، مما يؤدي الى رفض هذا القسم العرض المقدم من طرف مركز البيع حتى و ان كان هذا التنازل يحسن النتيجة العامة للمؤسسة .

ونزاع الأهداف كان نتيجة أن سعر التنازل الداخلي تضمن التكاليف الثابتة و التي تم اعتبارها كتكاليف متغيرة من طرف مركز الشراء .

الفرع الثاني : طريقة التكاليف الجزئية .

نجد من أهم الطرق المستعملة لتحديد أسعار التنازل الداخلية ثلاث طرق هي : طريقة التكلفة المتغيرة ، طريقة التكلفة الحدية ، وتكلفة الفرصة المناسبة .

أولا : طريقة التكلفة المتغيرة .

حسب هذه الطريقة لدينا [1] :

PCI = التكلفة المتغيرة لمركز البيع + مساهمة امتصاص ميزانية التكاليف الثابتة .

يمكن من خلال هذه الطريقة تخطي سلبيات الطرق السابقة ، بحيث تسمح بتجنب تحويل انحرافات النشاط و خلق عناصر داخل نظام نشاط موازني ، و في فترات (عادة السنة) يقوم مركز الشراء باعداد طلبيات (سلع أو خدمات) و التي من خلالها يتم حساب الديون .

و لما تكون طلبيات مركز الشراء أقل من ما هو متوقع ، لا يمكن لمركز البيع تحمل الجزء الذي لم يتم بيعه (الفرق بين ما هو متوقع و ما تم بيعه فعلا) ، و هذا بسبب وجود التكاليف الثابتة .

و لما تكون طلبيات مركز الشراء أكثر من ما هو متوقع ، لا يكون هناك تأثير على مركز البيع فيما يتعلق بالتكاليف الثابتة ، اذا هذه الطريقة تبطل تأثير ظاهرة تحويل وجود أداء أو عدم وجوده من مركز

[1] Eric MARGOTTEAU , op cit ,p 417 .

PCI = التكلفة المتغيرة + هامش ربح + مساهمة امتصاص ميزانية التكاليف الثابتة

الى مركز ، عندما يكون مركز البيع كمركز ربح سيتم اضافة لسعر التنازل الداخلي هامش ربح لتصبح العلاقة كما يلي :

ثانيا : طريقة التكلفة الحدية .

أظهرت نظريات الاقتصاد الجزئي أن تعظيم الربح يرتبط بنتائج خاصة بمركز البيع و مركز الشراء و تؤخذ هذه الطريقة عندما يكون البيع يتم على أساس التكلفة الحدية ، أي بالتكلفة المكملة و التي يمكن لمركز البيع تحملها (التكاليف) من أجل تسليم آخر وحدة .

و هناك عدة مستويات للتكلفة الحدية : التكلفة الحدية في المدى القصير و التكلفة الحدية في المدى البعيد بحيث [1] :

- التكلفة الحدية في المدى القصير تساوي التكلفة المتغيرة ، واستعمالها يقود الى التميز في عمليات الشراء الداخلي و التخلص من الموردين الخارجيين .
- تتكون التكلفة الحدية في المدى البعيد من التكلفة المتغيرة مضافا لها التكاليف الثابتة المتعلقة بالنشاط.

ثالثا : تكلفة الفرصة المناسبة .

تظهر تكلفة الفرصة المناسبة الربح الضائع (الهامش الضائع) و المرتبط بالتحويل الداخلي ، و توجد تكلفة الفرصة المناسبة عندما [2] :

- استعمال كل الطاقة المتوفرة لدى المركز المورد في عملية الانتاج .
- يتخلى المركز المورد عن البيع للزبون الخارجي بالمقارنة مع الزبون الداخلي .

و ترتبط التكلفة الحدية بتكلفة الفرصة المناسبة من خلال العلاقة الموالية :

PCI = التكلفة الحدية للبائع + تكلفة الفرصة المناسبة

و لتحديد السعر يتم اضافة للتكلفة هامش ربح و الذي يرتبط بـ [3] :

- مستوى الهامش المستعمل في المنتجات المباعة في الخارج .

[1] Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , op cit , p 299 .
[2] L. Langlois et autres , op cit , p 372 .
[3] IBID , p 373 .

- أو المستوى المتوسط لهامش الانتاج أو هامش المستعمل من طرف المنافسين الذين ينتجون نفس المنتج.
- أو حسب مستوى المردودية المنتظرة من طرف المالكين عند القيام بالخيار الاستثماري .

الفرع الثالث : سعر التنازل على أساس التكلفة المعدلة (المعلاة) .

يتم تحديد سعر التنازل على أساس التكلفة المعدلة أو المعلاة من خلال اضافة الى أحد أنواع التكاليف التي يتم اختيارها مبلغ معين وصولا الى سعر تحويله ، فاذا تم اعتماد التكاليف الفعلية كأساس لتسعير التنازلات فان هذا لا يعطي أي حافز للقسم البائع لخفض تكاليفه ، بحيث هذا سيسمح له بتحقيق أرباح أكبر اذا سمح لتكاليفه بالارتفاع و بالتالي مكافأة القسم البائع غير كفء بمنحه قيمة مضافة أكبر ، أما اذا كان هذا القسم يعمل بكفاءة عالية فانه سيمنح قيمة مضافة قليلة كنسبة من تكاليفه المنخفضة بسبب كفاءته ، أما اذا تم الاعتماد على التكلفة المعيارية كأساس للتسعير الداخلي وفقا لهذه الطريقة فان ذلك سيحد من مشكلة تحقيق القسم البائع لأرباح أكثر بسبب عدم كفاءته [1] .

بالاضافة الى كل الطرق السابقة سواء التي تعتمد على سعر السوق أو على التكاليف هناك طريقتين يمكن إضافتهما ، تتمثل في [2] :

أولا – حساب PCI على أساس السعر التفاوضي :

و يقوم على أساس السماح لمسؤولي الأقسام التي يتم بينها التنازل الداخلي بينها بالتفاوض لتحديد سعر التنازل ، من خلال المساومات الحرة ما بينها و كأنهم يشرفون على مؤسسات مستقلة ، واذا لم يتم الاتفاق على تحديد السعر، فان لكل من القسم البائع و المشتري الحرية في التعامل مع الأسواق الخارجية .

ثانيا – حساب PCI على أساس الربح المستهدف :

يتم تحديد أسعار التنازل الداخلي بناءا على هذه الطريقة على أساس ربح مستهدف من قبل القسم ، كأن يكون هدف الربحية مثلا 30 % من التكاليف المعيارية ، أو 30 % من التكاليف الفعلية ، و تستعمل هذه الطريقة عندما لا يكون هناك سعر محدد للمنتج الذي ينتجه القسم ، أو اذا كانت الطرق الأخرى التي تستخدم لتحديد سعر التنازل نتائجها غير مرضية .

---

[1] صالح الرزق و يوحنا عبد آل أدام ، مرجع سابق ، ص 383 .
[2] نفس المرجع أعلاه ، ص 384 .

ولتوضيح الطرق السابقة الخاصة بالتكاليف أو بسعر السوق يمكن تناول المثال الموالي و الشامل لكل الطرق السابقة فيما يلي [1] :

بافتراض أن شركة " كرك " تقوم بانتاج منتج معين ، وأن سعره في السوق يبلغ 140 وحدة نقدية ، فاذا علمت بأن تكلفة المنتج المقارن بتكلفته المعيارية كانت كما يلي :

جدول رقم 13 : عناصر التكاليف الفعلية و المعيارية لمؤسسة " كرك " .

عناصر التكاليف	تكلفة فعلية	تكلفة معيارية
مواد مباشرة	28	20
أجور مباشرة	36	30
تكاليف اضافية متغيرة	16	10
تكاليف اضافية ثابتة	40	40

المصدر : صالح الرزق و يوحنا عبد أل أدام ، **المحاسبة الادارية و السياسات الادارية المعاصرة** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 ، ص ص 386 - 387 .

و نظرا لعدم وجود تكاليف تسويقية فقد قررت الشركة تخفيض سعر هذا المنتج بمعدل 20 % بالرغم من أن سعر التحويل على أساس سعر السوق يساوي 140 و.ن .

و سنقوم فيما يلي بـ :

1. حساب سعر التنازل على أساس سعر السوق .
2. حساب سعر التنازل على أساس التكلفة المعيارية .
3. حساب سعر التنازل على أساس التكلفة الفعلية .
4. حساب سعر التنازل على أساس التكلفة المعيارية باضافة 15 % من التكلفة المعيارية .
5. حساب سعر التنازل على أساس التكلفة الفعلية باضافة 15 % من التكلفة الفعلية .
6. حساب سعر التنازل على أساس التكاليف الأولية المعيارية .
7. حساب سعر التنازل على أساس التكاليف المتغيرة الفعلية .

ومنه :

1. احتساب السعر على أساس سعر السوق : يتم احتساب سعر التحويل بعد طرح 20 % من السعر الجاري في السوق كما يلي :

[1] نفس المرجع السابق ، ص ص 386 – 387 .

PCI = 140 – (140 × 20 %) = 140 – 28 = 112 و.ن .

2. سعر التحويل على أساس التكلفة المعيارية : و يساوي :

PCI = التكلفة المعيارية = 20 + 30 + 10 + 40 = 100 و.ن .

3. حساب سعر التنازل على أساس التكلفة الفعلية :

PCI = التكلفة الفعلية = 28+36+16+40= 120 و.ن .

و نلاحظ أن الفرق بين سعر التنازل على أساس التكلفة الفعلية و سعر التنازل على أساس التكلفة المعيارية يبلغ 20 و.ن (120 – 100) و هذا يعني أن هناك انحراف لمصلحة الشركة و بالتالي يعكس الكفاءة في انتاج هذا المنتج .

4. اذا قررت الشركة تحديد سعر تنازل هذا المنتج على أساس التكلفة المعيارية بالاضافة الى 15 % من التكلفة المعيارية ، عندها نجد أن سعر التنازل يساوي :

PCI = التكلفة المعيارية + 15 % من التكلفة المعيارية .

= 100 + (100 × 15 %) = 115 و.ن .

5. و لكن لو أن الشركة قررت تحديد سعر التحويل على أساس التكلفة الفعلية بالاضافة الى 15 % من التكلفة الفعلية ، عندها نجد أن :

PCI = التكلفة الفعلية + 15 % من التكلفة الفعلية .

= 120 + (120 × 15 %) = 138 و.ن .

6. اذا قررت الشركة تحديد سعر التنازل على أساس التكاليف الأولية المعيارية ، نجد أن :

PCI = 20 + 30 = 50 و.ن .

7. و اذا قررت الشركة تحديد سعر تحويل هذا المنتج على أساس التكاليف المتغيرة الفعلية ، عندها نجد أن سعر تحويل هذا المنتج يساوي مواد مباشرة بالاضافة الى الأجور المباشرة و التكاليف الاضافية المتغيرة ، و بالتالي فان سعر التحويل :

PCI = 28+36+16 = 80 و.ن .

و يمكن ذكر ايجابيات و سلبيات كل طريقة من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم 14 : ايجابيات و سلبيات كل من طريقة التكاليف و السوق .

	الايجابيات	السلبيات
اختيار على أساس التكاليف	✓ سهولة طريقة تحديد السعر. ✓ بامكان استعمال طريقة التكلفة الكلية المعيارية. ✓ حث المركز التجاري على محاولة تحقيق الربح . ✓ سهولة المحاسبة .	- غياب الشفافية بالنسبة لقسم الشراء. - صعوبة معرفة ظروف السوق بالنسبة لوحدات التصنيع . - وجود صعوبة كبيرة بالنسبة لمحاولة تخفيض التكاليف .
اختيار على أساس سعر السوق	✓ وجود مرونة بالمقارن مع شروط السوق . ✓ وجود رابط قوي ما بين المؤسسات و السوق . ✓ حث كبير على محاولة تخفيض التكاليف. ✓ التقييم الاقتصادي لنتائج مراكز المسؤولية .	- وجود ثقل اداري في طريقة سير هذه الطريقة . - وجود تعدد في الحالات الخاصة التي يمكن أن نجدها في هذه الطريقة . - هناك صعوبة كبيرة في عملية المحاسبة . - وجود صعوبة في عملية اكتشاف الأسواق الاستراتيجة .

Source : Jean –loup ARDOIN , **Le contrôle de gestion** , CCFA , France , sans année, p 221 .

خلاصة

تعرفنا في هذا الفصل على وظيفة مراقبة التسيير و تتمثل في مجموعة الترتيبات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين، على الأقل ، بالتسيير الأفضل لمهامهم و الأنشطة الخاصة بفرقهم ، وكذا تكوين المسيرين و غير المسيرين ، و هي أيضا عملية مستمرة ، تتمثل في مقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة ، ومنه استخراج الانحرافات الحاصلة في التنفيذ و الحد منها ، ووضع التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة ، و مساعدة المسيرين في عملية اتخاذ القرار ، وكذا زيادة مردودية المؤسسة من خلال تحسين التنظيم وهذا عن طريق عملية التمهين التنظيمي ، و لمراقبة التسيير عدة ارتباطات في الهياكل التنظيمية أما عن الوضع الذي يساعد في عملية التمهين التنظيمي فهو الوضع الأول أي ارتباطها مع الادارة العامة ، بحيث يكون لهذه الوظيفة مركز يسمح لها بمراقبة كل التعاملات التي تتم ما بين الأقسام الأخرى وكذا الاطلاع على كل المعلومات التي لديها . ويتم تصميم نظام مراقبة التسيير عبر عدة مراحل أولها الدراسة العامة لمحيط المؤسسة ثم دراستها داخليا ، و بعدها اقتراح النظام ثم متابعة هذا النظام .

أما عن الأدوات المستعملة في هذا النظام نجد من أهمها : المحاسبة التحليلية و التي على أساسها يتم تحديد التكلفة التي تدخل في حساب أسعار التنازلات الداخلية . ثاني أداة تعرفنا عليها هي الموازنات التقديرية بحيث تساعد التقديرات التي تضعها هذه الأخيرة في وضع سعر تنازل تقديري (في حالة وجود تحويلات ما بين المراكز) ، بحيث يمكن لها حساب المردودية (الناتجة عن سعر التنازل) التي يمكن أن تحققها المراكز بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة مستقبلا ومنه ترى ان كانت ستحتفظ بهذا السعر أو تحاول احداث تغييرات تنظيمية ،تجارية ،أو تسييرية ... لايجاد سعر يتلائم و هدف المؤسسة... و ثالث أداة تناولناها هي لوحات القيادة بحيث يمكن من خلالها متابعة سير أسعار التنازلات الداخلية التي يتم تحديدها من طرف مراكز المسؤولية بحيث يتم التدخل و احداث تغييرات فيها حسب ما تشير اليه اللوحة و هذا بما يتلاءم و أهداف المراكز و المؤسسة . كما تعرفنا أيضا على مراكز المسؤولية و يتكون هذا الأخير من مجموعة عناصر و التي تتجمع في وحدات تحت اشراف مسؤول معين ، و هذا بوجود أيضا مجموعة من الموارد المادية و المالية و التي تساعد على تحقيق الأهداف التي أسندت اليهم . و في حالة وجود تحويلات ما بين هذه المراكز ينشأ ما يسمى بسعر التنازل الداخلي و يتمثل في المبالغ التي تتم من خلالها التبادلات ما بين المراكز ، الأقسام ، مواقع الانتاج ، ... ، و كذلك الشركات التابعة لنفس المجموعة ، و تستلزم تحديد نظام لهذه الأسعار الداخلية بما يتوافق و المؤسسة . و تسمح أسعار التنازلات بالحكم بطريقة هادفة و واقعية على طريقة تسيير مسئولي مراكز الربح في المدى البعيد ، و هذا من خلال معرفة المراكز التي تحقق ربحا و التي تحقق خسارة ، اذا يمكن من بواسطتها معرفة أسباب هذه النتائج و معالجتها أي بما يعرف بعملية التمهين التنظيمي ومنه تحسين التنظيم و التسيير و زيادة المردودية . وهناك عدة طرق لتحديد أسعار التنازل أهمها حسب سعر السوق أو على أساس التكلفة وهذا حسب عدة شروط .

الفصل الثالث

سياسات أسعار التنازلات الداخلية كأداة لتقييم أداء مراكز المسؤولية ومنه عملية التمهين التنظيمي

تمهيد

لا يمكن تناول أسعار التنازلات الداخلية كأداة من أدوات مراقبة التسيير و التمهين التنظيمي دون التطرق الى الأداء و تقييم الأداء ، وهذا لأن هذا الأخير يعتبر حلقة الربط ما بينهما ، وكذلك يعتبر من بين الأهداف الهامة و الأساسية من وجود PCI ، كما يحتل تقييم أداء المؤسسات و مراكز مسؤوليتها أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي حيث أصبح الخبراء والمختصون يبحثون عن الطرق المناسبة للتقييم و التي تعطي أرقاما أكثر مصداقية لقيمة المؤسسة . و اذا كنا أمام مؤسسة تتكون من فروع ، وحدات أو مراكز مسؤولية... و سواء كانت هذه الأخيرة مستقلة ما بينها أو لا ، مع وجود تنازلات داخلية ما بينها فان من بين الطرق المستعملة لتقييم أدائها هو سعر التنازل الداخلي ، بحيث يتمثل هذا الأخير في المبلغ الذي تتم من خلاله التبادلات الداخلية ، و يتم تحديده بما يتوافق و أهداف مراكز المسؤولية و أهداف المؤسسة .

كل ما تكلمنا عليه سابقا يتم في اطار نظام يسمى " محاسبة المسؤولية " و التي تهدف الى التركيز على مراقبة و تقييم أداء مراكز المسؤولية الشبه مستقلة بشكل مباشر من خلال مساءلتهم عن ذلك الأداء وهذا باستعمال عدة طرق من بينها أسعار التنازلات الداخلية . و لا تكتمل الأهداف التي وجدت من خلالها عملية تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال أسعار التنازلات الداخلية الا اذا صاحبها استغلال جيد لنتائج هذه العملية ، بحيث تجعل المعلومات الناتجة عنها المراكز قادرة أن تغيّر و تحسّن أدائها ومنه تزيد مردوديتها و مردودية المؤسسة التابعة لها . ويمكن أن يمس التغيير عدة جوانب في المؤسسة بحيث تكون كلها مرتبطة بالتحكّم في التكاليف الخاصة بـ PCI ، ويتم هذا من خلال استثمار التجارب ، الأفكار و المعارف و الخبرات ... السابقة للأفراد (التمهين التنظيمي) ووجود رصيد معرفي كافي في المؤسسة أي ما يسمى باقتصاد المعرفة . و للتوسّع أكثر فيما سبق سنقسم هذا الفصل الى أربعة مباحث ، بحيث :

المبحث الأول سنتناول فيه عموميات حول الأداء و تقييم الأداء في المؤسسة ، بحيث سنتطرق الى ماهية الأداء ، تقييم الأداء و أهميته ، ومؤشرات قياس الأداء و بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة مساعدة في عملية تحسين الأداء من خلال PCI . أما المبحث الثاني فسنخصه بالتطرّق الى محاسبة المسؤولية كنظام لتقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال PCI ، بحيث سنتعرف على ماهية هذا النظام و طرق تقييم أداء مراكز المسؤولية على أساس PCI في اطار هذا النظام. و بالنسبة للمبحث الثالث سنحاول التطرق فيه الى سياسات أسعار التنازلات الداخلية كأداة للتمهين التنظيمي من خلال التطرق الى : مفهوم اقتصاد المعرفة كضرورة حتمية لوجود عملية التمهين التنظيمي في المؤسسة ، العلاقة ما بين PCI و التمهين التنظيمي ، و مختلف الجوانب التي يمكن أن تشملها عملية التغيير في اطار التمهين التنظيمي.

المبحث الأول : تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال PCI .

لقد أعطي لمعدلات الأداء أهمية بالغة خاصة في المؤسسات ، و رغم أنها صعبة القياس إلا أن موضوع تقييم الأداء اكتسب أهمية خاصة ، وهناك عدة طرق و معايير تعتمد عند قياس الأداء من بينها أسعار التنازلات الداخلية ، لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف أكثر على الأداء و تقييم الأداء و هذا بصفة عامة ، من أجل محاولة تخصيص المبحث الموالي لتقييم أداء مراكز المسؤولية و ربطها مع PCI ، و عليه سنتناول فيما يلي : مفهوم الأداء و تقييمه ، و كذا مؤشرات قياس الأداء و بطاقة الأداء المتوازن .

المطلب الأول : ماهية الأداء .

سنحاول أولا في هذا المطلب التعرّف على الأداء و ما يتعلق به أصل مصطلح " الأداء " لاتيني " performance " فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح " to perform " بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة [1] .

و قبل التطرق الى تعريف الأداء ، يجب الإشارة الى ضرورة التفرقة بين مفهوم كل من الأداء، السلوك و الإنجاز؛ فلا يجوز الخلط بين هذه المفاهيم، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، فهو مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا [2] .

و يتضح هذا المعنى أكثر من خلال ما قدمه A. Bourguingnon فالأداء في التسيير يمكن أن يأخذ المعاني الموالية [3] :

- الأداء عبارة عن النجاح : أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح ، وتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها .
- الأداء هو نتيجة النجاح : بمعنى أن قياسه هو تقدير للنتائج المحصلة .
- الأداء هو فعل : يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات ، وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

---

[1] علي عبد الله ، **تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية** ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة يوسف بن خذة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 1999 ، ص 5 .

[2] أحمد بن محمد الغانم ، **العوامل الشخصية و الوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور و علاقتها بأدائهم**، http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year4/part3/as232006.htm ، 2012/04/18 ، ص13.

[3] بلعور سليمان و مصيطفى عبد اللطيف ، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 08-09 مارس 2005 ، ص 471 .

هذا بصفة عامة ، أما الأداء على مستوى المؤسسة و الذي يعرف باسم الأداء التنظيمي فيعرّف على أنه :

تعريف 1 : " العمل المنجز بهدف ترقية فعالية المؤسسة على المدى القصير و الطويل" [1] .

تعريف 2 : " الاستخدام الهادف والمنتج لكل المعارف والوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا والتجربة العلمية ؛ بحيث يمكّن المؤسسة من الوصول إلى الأهداف المخططة بأقل تكلفة وجهد " [2] .

تعريف 3 : " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " وهو يشتمل على الأبعاد التالية [3] :

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية .
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية و الإجتماعية والثقافية .

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء و هو انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية، والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أي أنه يعتبر انعكاسا لسلوك الأفراد في المؤسسة، كما أنه تقييم لمدى كفاءة و فعالية هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها المسطرة . أما البعد الذي تهتم به دراستنا هة البعد الثاني أي أداء الوحدات التنظيمية أي مراكز المسؤولية .

و لا يمكن التطرق الى الأداء دون التحدث عن الكفاءة و الفعالية ، كما أن النظر الى الأداء من جانب واحد إما الكفاءة أو الفعالية يعد في الحقيقة نظرة جزئية يعالج بها الأداء ، فمن الممكن أو السهل أن تحقق المؤسسة أهدافها كما كان متوقعا بتوظيف كامل للموارد ، ويمكن أيضا أن تحقق المؤسسة اقتصادا في استغلال مواردها دون تحقيق الأهداف الموضوعة [4] .

على هذا الأساس قام الباحث Bouquin بوضع شكلا يبين فيه مفهوم الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية . (الشكل الموالي)

---

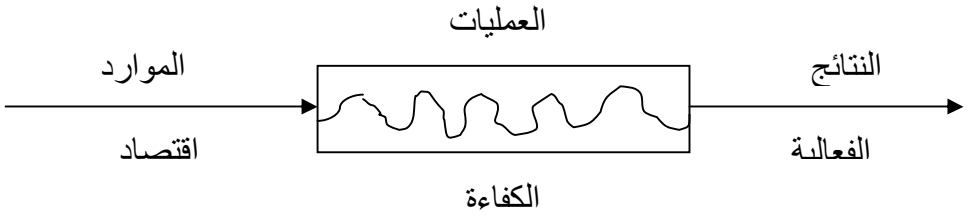
[1] Bengt Karlof et Svante Ostblom, traduit par Charles Métivier et Marie Léonie Vergnerie, **Le Banchmarking, un indicateur d'excellence en matière de qualité et de performance**, Masson , France , 1994, p24.

[2] احمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقة الاقتصادية في المؤسسة** ، ديوان المطوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 09 .

[3] وزارة التخطيط السعودية، **أسباب و مبررات قياس الأداء الحكومي**، http://www.planning.gov.sa/PLANNING/ALL%20PAPERS/DAY2/Improving%20Public%20Sector%20Performance/3.%20%20Criteria%20for%20Efficiency%20and%20Performance%20Improvement%20in%20the% ، 2012/04/18 ، ص4.

[4] عبد المليك مزهودة ، **المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا** ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، يومي 08 – 09 مارس ، 2005 ، ص 486 .

شكل رقم 30 : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية .



Source : Nicolas BERLAND et Angèle DOHOU , **Mesure de la performance globale des entreprises ,** http://www.iae.univ.poitiers.fr/afc07/programme/PDF/p154.pdf , 20/04/2012, p5.

من خلال هذا الشكل نرى أنه ينظر للأداء على أنه علاقة تبادلية بين تحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة ، و مدى الاقتصاد في استخدام الموارد من جهة أخرى ، وبهذا فان الأداء مرتبط بالكفاءة و الفعالية اللذان يعدان متلازمان معا .

ومنه نستخلص أن الأداء مرتبط بهما معا ، أي مدى بلوغ الأهداف المرجوة بالاستخدام الاقتصادي لموارد المؤسسة .

المطلب الثاني : مفهوم تقييم الأداء و أهميته .

يعتبر تقييم الأداء من أهم أهداف وظيفة مراقبة التسيير لمراقبة كافة أنشطة المؤسسة وتحديد مدى فعالية القرارات المتخذة فيها ، و ليتم تحقيق هذا الهدف هناك عدة أدوات يمكن استعمالها من بينها أسعار التنازلات الداخلية ، بحيث يمكن لهذه الأخيرة تحديد مراكز المسؤولية أو الوحدات التي حققت نتيجة ايجابية و التي حققت نتيجة سلبية سواء تعلق ذلك بالأرباح أو التكاليف ، لأجل هذا سنحاول أولا التعرف على تقييم الأداء و علاقة هذه العملية مع مراقبة التسيير و كذا التعرّف على مستوياتها و أهميتها في المؤسسة .

الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء و علاقته بمراقبة التسيير.

بعدما تعرفنا سابقا على مفهوم الأداء سنحاول في ما يلي التطرق الى مفهوم تقييم الأداء و كذا علاقته مع مراقبة التسيير .

أولا : تعريف تقييم الأداء .

ان الهدف من وجود دراستنا هذه هو معرفة كيفية مساهمة عملية تقييم الأداء من خلال استخدام أداة من أدوات مراقبة التسيير و هي أسعار التنازلات الداخلية في تحسين تسيير مراكز المسؤولية و الرفع من مردوديتها و مردودية المؤسسة ... الخ بوجود التمهين التنظيمي ، بحيث حتى تتمكن هذه الأخيرة من معرفة مدى تقدمها في تحقيق أهدافها عليها أن تقيس و تقيّم آدائها ، حيث أن المعلومات المتحصل عليها تحوّل أداء المؤسسة و مراكزها الى الأفضل ، و هناك عدة تعاريف لتقييم الاداء منها :

تعريف 1 : " تقييم الأداء هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها " [1]

تعريف 2 : " تقييم الأداء هو فحص تحليلي إنتقادي شامل لخطط ، أهداف ، طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية، بهدف التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة " [2]

تعريف 3 : " إن تقييم الأداء يكون بعد انتهاء الأداء الفعلي ومعرفة النتائج المحققة فعلا ويرتكز على النتائج في نهاية الفترة وليس التشغيل اليومي، وعند تقييم الأداء نحتاج إلى مقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المخططة سواء كانت هذه الأهداف إنتاجية أو تسويقية أو مالية تتعلق بالسيولة والربحية " [3]

من خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية تقييم الأداء تمكّن المؤسسة من التأكد من مدى الاستغلال الكامل والأمثل لكل الموارد المتاحة لديها من عناصر الإنتاج خاصة العمل ورأس المال من خلال مقارنة الأهداف المسطرة والمحققة فعلا ، ويتم هذا بعدة وسائل من بينها أسعار التنازلات الداخلية .

ثانيا : علاقة تقييم الأداء بمراقبة التسيير .

ان كل من تقييم الأداء و مراقبة التسيير مرتبطان ، بحيث تعتبر هذه الأخيرة " عملية متابعة الأنشطة للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفقا لما هو مخطط له ، لتحقيق النتائج المستهدفة " [4] .

ودور المراقبة و المتابعة لا يقتصر على معرفة ما وقع من أخطاء أو انحرافات في المؤسسة فقط ، بل يقوم باستكمال عملية التقييم و البناء من خلال تصور الظرف المستقبلي و احتمالات الخطأ أو الانحراف المتوقع

---

[1] عبد الغفار حنفي و عبد السلام قحف ، **تنظيم وإدارة الأعمال** ، الدار الجامعية ، 1993 ، ص 567 .

[2] عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات ، الجدوى الإقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء** ، دار و مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 1999، ص 189

[3] علي أبو الحسن ،**المحاسبة الإدارية المتقدمة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 198 .

[4] طارق طه ، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت** ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 206 .

حدوثها على ضوء دراسة لتجارب الواقع الحالي ، ويستفاد منها لتجنب أخطاء حدثت سابقا وأخذ الحيطة لمنع تكرار حدوثها، ويتم هذا في اطار عملية التمهين التنظيمي [1] .

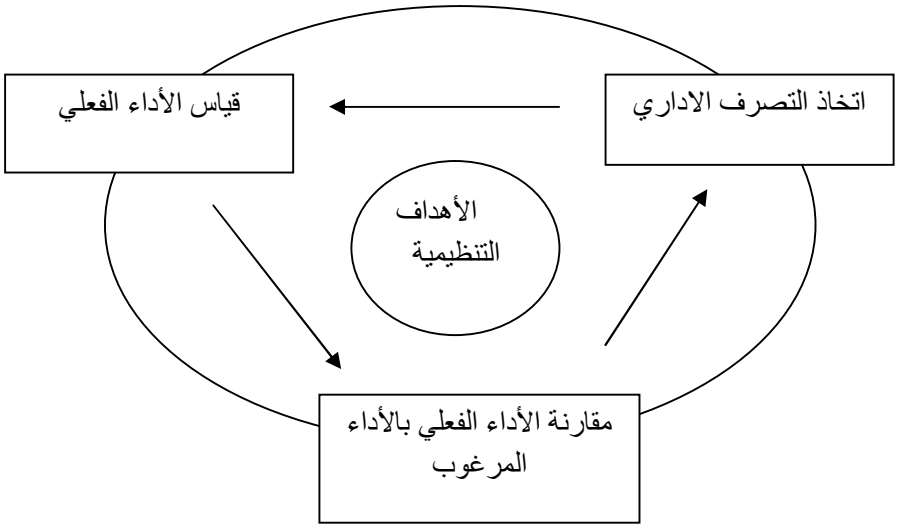
مما سبق يتضح لنا أن تقييم الأداء هو عملية جزئية في نطاق وظيفة ادارية أوسع و أشمل هي مراقبة التسيير ، حيث أن عملية المراقبة تختص أساسا بوظيفتين هما [2] :

الأولى : محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحرافات .

و الثانية : تصحيح مسارات هذه الأنشطة و هذا هو تقييم الأداء .

و يمكن توضيح العلاقة التي تربط المراقبة بتقييم الأداء في الشكل الموالي :

شكل رقم 31 : آلية عملية مراقبة التسيير .



المصدر : طارق طه ، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت** ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 367 .

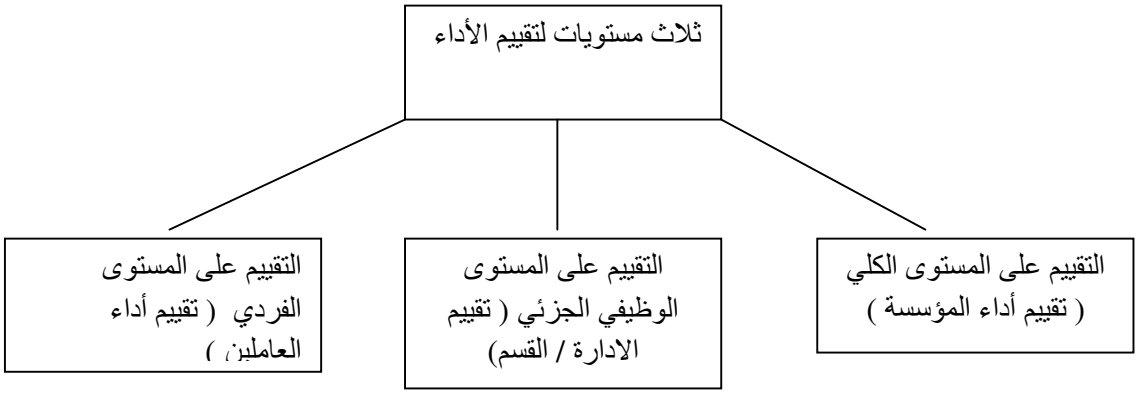
الفرع الثاني : مستويات تقييم الأداء في المؤسسة .

يتوقف تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية على حجم النشاط الذي تحققه من وراء العمليات التي تقوم بها، وتقييم أنشطتها وفق كمية ونوعية مخرجاتها اليومية من طرف القائمين بعملياتها، ويتم ذلك على ثلاث مستويات في المؤسسة يمكن توضيحها في الشكل الموالي :

---

[1] محمد أكرم العدلوني ، **العمل المؤسسي** ، دار ابن حزم ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2002 ، ص 206 .
[2] علي عبد الله ، مرجع سابق ، ص 15 .

شكل رقم 32 : مستويات تقييم الأداء في المؤسسة .



المصدر : زهير ثابت ، **كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ؟** ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ، 2001 ، ص 15 .

و يمكن شرح المستويات الثلاثة لتقييم الأداء من خلال ما يلي :

أولا – تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة : يعتبر تقييم أداء المؤسسة من المواضيع الإدارية اللازمة والضرورية بحيث يترتب عليها اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية الموجهة لتحقيق أهدافها وفق مجموعة من الخصائص و الأساليب هي [1] :

- بالنسبة للخصائص تتمثل في : الكفاءة ، الفعالية ، و التقدم في العمل بحيث يتم قياس سير النشاط بصفة دورية؛ أي معرفة المقاييس المرحلية للنتائج وكذلك الخطوات المنتهجة لإتمام العمل في أحسن الظروف.
- بالنسبة للأساليب تتمثل أهمها في :

- المتابعة : وهي مراقبة ما يحدث فعليا وتحديد مدى ملائمته سواء كانت متابعة مباشرة شخصية أو غير مباشرة آلية .
- استقصاء العملاء : ويتم عن طريق استطلاع آراء العملاء الداخليين أو الخارجين .
- الاحتفاظ بالسجلات : هناك بعض مؤشرات الأداء يمكن تقييمها ومراقبتها من خلال الوثائق والسجلات والدفاتر المحاسبية ، وفق أسلوب المقارنة بين الأداء المتوقع والفعلي .

ثانيا – تقييم الأداء على المستوى الوظيفي : وهي عملية نظامية تصممها وتنفذها إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحديد الأهمية النسبية لجميع وظائف المؤسسة وأعمالها .أين يتم تحديد التعويض المالي، الراتب، الأجر الذي تستحقه، والتعويض يتناسب طردا مع زيادة درجة الوظيفة في الهيكل التنظيمي الذي

[1] نفس المرجع السابق ، ص 15 .

يحددها التقييم وذلك في ضوء نتائج تحليلها ووصفها التي تبين مدى درجة صعوبتها وحجم مسؤوليتها وخطواتها ومتطلبات أداءها [1] .

ثالثا – تقييم الأداء على المستوى الفردي : يصدر تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة في تقدير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة له، لكشفه مواطن القوة والضعف في عمل الفرد لتطوير مهاراته وقدراته من جهة ومعالجة النقائص والثغرات من جهة أخرى [2] .

ويتبع في سبيل ذلك الخطوات الآتية [3] :

- تحديد المسؤولين عن تقيم الأداء وعادة يتطلب تقييم أداء الموظف شخص قريب منه يلاحظ أدائه طوال الوقت.

- تحديد الوقت المناسب للتقييم فمن المنطقي أن تكون الفترة التي يكون فيها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل.

- تحديد الطرق المستخدمة في التقييم كطريقة استخدام تقارير قياس كفاءة العاملين وهو نموذج مطبوع يقوم الرئيس بملئه عن كل العاملين تحت رئاسته.

رغم أنه نجد في بعض الأحيان أن كل عمليات التقييم الخاصة بكل المستويات مترابطة نوعا ما ، الا أن المستوى الذي يهتم به بحثنا و يرتبط مع دراستنا فهو المستوى الثاني و المتمثل في تقييم الأداء على المستوى الوظيفي، بحيث يمكننا بواسطة أسعار التنازلات الداخلية تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال النتائج التي يتم تحقيقها أثناء عملية التنازل ومنه معرفة المراكز التي حققت مردودية ايجابية و التي تحقق مردودية سلبية ، ومنه محاولة معرفة الأسباب التي أدت الى تحقيق نتائج سلبية لمعالجتها و البحث عن الحلول لتحسين النتيجة من خلال عملية التمهين التنظيمي .

الفرع الثالث : أهمية تقييم الأداء في المؤسسة .

ان لعملية تقييم الأداء أهمية بالغة نظرا لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص الوضع الحالي و التمكّن من تكوين رؤية سليمة عن المستقبل ، و استخدام الطريقة المثلى في عملية التقييم يلعب دورا هاما في نجاح العملية ، أما عن اختيار الوسيلة و الطريقة التي يتم بها ذلك فيعود الى نوع المؤسسة و الأهداف التي ترغب في تحقيقها و استراتيجيتها ... الخ ، فمثلا اذا كانت لدينا مؤسسة تتكون من مجموعة من مراكز المسؤولية وبين هذه الأخيرة تنازلات داخلية ، يمكن الاعتماد على أسعار التنازلات الداخلية في عملية تقييم

---

[1] عمرو صفي عقلي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 289 .
[2] نفس المرجع أعلاه ، ص 363 .
[3] احمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 288 .

أداء هذه المراكز ومنه معرفة المراكز التي كانت نتائجها تتوافق و أهداف المؤسسة و المراكز التي لا تتوافق نتائجها ، و بوجود عملية التمهين التنظيمي يمكن لنا تحسين النتائج السلبية ، ومن بين الأشياء التي تساهم في تحقيق هذا التحسين هي هذه النقاط التي سنذكرها و التي تلخص في أهمية تقييم الأداء ، و هي كما يلي [1] :

- رفع الروح المعنوية : ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم و طاقاتهم في انجاز العمل هي موضع تقدير و اهتمام من الادارة .
- اشعار العاملين بمسؤولياتهم : عندما يشعر العاملون أن نشاطهم و آدائهم في العمل هو موضع تقييم من قبل الرؤساء ، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة فانهم يشعرون بمسؤوليتهم اتجاه العمل ويبذلون ما في وسعهم لانجازه بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .
- وسلية لضمان عدالة المعاملة : تضمن الادارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من الترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل و هذا باستخدام أسلوب موضعي لتقييم الأداء .
- التحقق من الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة ، و تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة .
- تقييم سياسات الاختيار و التدريب : تعد عملية تقييم الأداء اختبارا للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير اليه مستوى الأداء .
- الحكم على طريقة عمل الأفراد و منه المراكز التي يشغلوها ، وهذا ما يمكننا من معرفة الذي يساهم في تحقيق مردودية ايجابية أو لا ، ومنه و باستخدام المعارف و الأفكار و من خلال التجارب السابقة (التمهين التنظيمي) يمكن اجراء تعديلات تمكّن هذه المراكز من تحسين آداءها وزيادة مردوديتها .

المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن كأداة مساعدة في عملية تحسين الأداء من خلال PCI.

يحتل تقييم الأداء مكانة متميزة لما له من أهمية في تحديد كفاءة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها معتمدا في ذلك على طرق و مؤشرات تكون هي الأساس في هذه العملية ، و يتم اختيار نوع المؤشر الذي يتم الاعتماد علية حسب ما يراد تقييمه و كذا الهدف المنتظر من العملية ، و بين أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات و التي تعتبر من بين أدوات مراقبة التسييرو المساعدة في عملية

[1] مهدي حسن زوليف ، **ادارة الأفراد : منظور كلي مقارن** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993 ، ص ص 279 – 291 .

تحسين الأداء بعد تقييمه عن طريق أسعار التنازل الداخلي بطاقة الأداء المتوازن . لذا سنحاول التعرّف أكثر على بعض المؤشرات المستعملة في ذلك و كذا هذه البطاقة .

الفرع الأول : مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة .

مؤشرات الأداء هي نسب مترابطة تفيد في قياس فعالية النشاطات الرئيسية والنتائج المحققة على مستوى المؤسسة، فالتقارير المالية تشير إلى ما قد تم إنجازه على أرض الواقع ، بينما مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات بالإضافة إلى بيانات مالية وأخرى حول حالة السوق ، كلها منتظمة معاً في علاقات محددة، الأمر الذي يعطي صورة واضحة عن مجريات العمل، ويشير إلى المتغيرات ويساعد على التحكم في تأثيراتها [1].

و يعرف مؤشر الأداء على أنه : " البيان الكمي الذي يقيس فعالية إجراء معين أو نظام بصفة كلية أو جزئية و ذلك مقارنة مع معيار أو خطة ، أو هدف حدد سابقا و تم الإتفاق عليه في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة " [2] .

ويجب أن تتضمن مؤشرات الأداء الأساسية المواصفات الموالية [3] :

- تنبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة وتحاول تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها .
- يجب أن تكون بسيطة قدر المستطاع + واضحة تماما + وقابلة للقياس .
- يجب أن تقاس على مستويات متعددة وتكون متسلسلة
- يجب أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.
- يجب أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات.
- أن يحتفظ بها لمدة معقولة (3 الى 5 سنوات) قبل استبدالها لتعظيم الاستفادة من النظام .
- المؤشرات ليست الهدف بل التعليق عليها هو الأهم.

رغم أن هناك العديد من مؤشرات قياس الأداء ، الا أن عملية تحديد أدوات قياس الأداء المناسبة تعتبر من المشكلات التي صادفت الباحثين ، حيث كتبت و نشرت العديد من المواضيع الخاصة به ، وهذا محاولة من طرف الباحثين للإلمام بطرق قياس الأداء وذلك من أجل التحسين المستمر لنتائج المؤسسة ، فمنهم من يعتمد في قياسه على درجة الكفاءة المتوصل اليها من طرف المؤسسة ، ومنه من يعتمد في بحثه على درجة

---

[1] وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، **مؤشرات الأداء الأساسية وبيئة عمل الموارد البشرية**، http://www.ituarabic.org/hresources/13thHRMeeting/Documents/Doc6-Palestine.doc ، 2012/04/20 ، ص 3 .

[2] Alain courtois, Chantal Martin Bennefous, Maurice Pillet, **Gestion de performance**, éditions d'organisation,troisième édition, Paris, France, 2003, p 310.

[3] شريف عبد المجيد مازن ، **مؤشرات الأداء الأساسية** ، http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN024616.pdf ، 2012/04/25 ، ص 87 .

الفعالية التي تبلغها هذه الأخيرة [1] ، و طرف آخر يرى أن المقاييس المالية تكفي لرسم صورة واضحة عن آداء المؤسسة ، و منهم من يقسمها الى مقاييس نوعية و أخرى كمية ، و يرجع Neely سبب الاشكالات التي يعرفها قياس الأداء الى ما يلي [2] :

- الطبيعة المتغيرة للعمل و التنافس المستمر .
- تطور تكنولوجيا المعلومات التي توفر المعلومات بأدق التفاصيل عن نشاط المؤسسة و المنافسين.

كما أضاف Neely الى المقاييس المالية أبعادا أخرى حيث يرى أنها أساسية لقياس الأداء و هي الجودة ، الزمن، التكلفة و المرونة ، حيث كان يعتمد في السابق على المقاييس المالية فقط اذ اعتبرت مقاييس أساسية لقياس الأداء .

ويمكن ذكر بعض مؤشرات قياس الأداء المالي و التي يمكن الاعتماد عليها عند تقييم الأداء بالاعتماد على أسعار التنازلات الداخلية وهذا بالنسبة للمراكز التي تقوم بالتنازل وهي مراكز ربح ، في ما يلي :

1. **المردودية الإقتصادية** : تدرس المردودية العلاقة بين النتيجة و الأموال المستعملة، و هو مؤشر هام لقياس الأداء المالي كونه يأخذ بعين الإعتبار قيمة النتيجة المحققة و قيمة الأموال المستعملة من طرف المؤسسة لتحقيق هذه النتيجة ، و تحسب المردودية الإقتصادية بالعلاقة التالية [3] :

معدل المردودية الإقتصادية = النتيجة الإقتصادية / الأموال المستعملة.

- النتيجة الإقتصادية تعبر عن نتيجة الإستغلال (تطرح الإهتلاكات عند حساب المردودية الإقتصادية الصافية)

.

- يمكن حساب الأموال المستعملة بطريقتين إنطلاقا من الميزانية:

الأموال المستعملة = الأصول الثابتة + احتياجات رأس المال العامل+ الخزينة.

أو

الأموال المستعملة = الأموال الدائمة= الأموال الخاصة + الديون طويلة الأجل.

تقيس هذه النسبة الأداء الإقتصادي للمؤسسة و جودة العلاقة بين (الناتج و السوق)، كما تساعد

---

[1] Alain CUCCHI et Alidou OUEDRAOGO , **Quels Modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé ? le cas des entreprises de la Réunion** , LILLE , 11 ème Rencontre Internationale , 18 et 19 Novembre , 2004 , p 4 .

[2] Omar REZAZI et Mouloud AOUDIA , **Les cadres de conception des systèmes de mesure la performance (PMS)** , Séminaire internationale sur la performance des entreprises , univ KASDI MERBAH , Ouargla , 2004 ,p 31 .

[3] Pierre Paucher, **Mesure de la performance financière de l'entreprise**, office des publications universitaires, Alger, 1993 p129.

على إجراء مقارنة داخلية على مستوى كل وحدة إنتاج، بالإضافة الى إجراء مقارنة خارجية أي بين المؤسسة و مؤسسات أخرى ، وفي حالة كانت المؤسسة تتكون من وحدات بينها تنازلات يمكن الاعتماد على أسعار التنازل الداخلي في هذه العملية باعتبار هذا السعر يمثل ايراد بالنسبة لهذه الوحدات.

2. **المردودية المالية**: تحسب المردودية المالية بالعلاقة التالية :

معدل المردودية المالية= نتيجة الإستغلال / الأموال الخاصة.

يفضل الممارسون استعمال النتيجة الجارية دون الأخذ بعين الإعتبار النتيجة خارج الإستغلال ، و تعبر المردودية المالية عن جودة السياسة المالية المطبقة في الوحدات و المؤسسة .

تستعمل كل من المردودية الإقتصادية و المالية في تحديد السياسة المالية (الإختيار بين التمويل الذاتي أو التمويل عن طريق الإقتراض) و ذلك من خلال حساب أثر الرافعة ، بالإضافة الى تحديد نسبة النمو الممكنة دون تغيير هيكلة التمويل أي دون تحمل مخاطر إضافية.

3. **المردودية و الربحية**: يحسب معدل الربحية بالعلاقة :

الربحية = النتيجة / الناتج

و تبعا للنتيجة المستعملة إقتصادية أو مالية نحصل على الربحية الإقتصادية أو المالية الخاصة بالوحدات و الناتجة عن أسعار التنازل الداخلي .

و تتمثل العلاقة التي تربط بين المردودية و الربحية الإقتصادية فيما يلي:

النتيجة الإقتصادية / الأموال المستعملة = النتيجة الإقتصادية / الناتج × الناتج / الأموال المستعملة؛

المردودية الإقتصادية = الربحية × معدل دوران الأموال المستعملة.

والعلاقة التي تربط بين المردودية و الربحية المالية هي كما يلي :

نتيجة الإستغلال / الأموال الخاصة = نتيجة الإستغلال / الناتج × الناتج / الأموال الخاصة

المردودية المالية = الربحية × معدل دوران الأموال الخاصة.

فهذه العلاقة (إقتصادية أو مالية) تساعد على فهم العوامل المؤثرة في المردودية ، فقد يلجأ مركز مسؤولية الى وضع أسعار تنازل داخلي جذابة تحقق معدل ربحية ضعيفة ، غير أن الأموال المستعملة هي الأخرى صغيرة مع استثمارات ضعيفة أو احتياجات رأس المال العامل سالبة ، و منه فإن معدل دوران الأموال المستعملة يكون قويا ويسمح بتحقيق أداء مقبول في ما يتعلق بالمردودية، و على العكس فإن الزيادة الصناعية الممكنة سوف تنعكس على إنخفاض دوران الأموال، و بالتالي فمن الضروري تصحيح ذلك من خلال الربحية [1] .

و قد انتقدت هذه المقاييس و هذا راجع الى عدة أسباب نذكر منها ما يلي [2] :

- مقاييس قصيرة المدى .
- لا تمول بالمعلومات حول الجودة و المرونة .
- لا تمول المؤسسة و الوحدات بالمعلومات حول الزبائن و المنافسين .
- هي لنتائج تاريخية مضت مثل رقم الأعمال ، حيث أنها تأتي بما هو قد حدث و انتج ، غير أن المديرين يبحثون دائما على مقاييس تنبئ بمعلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن و خاصة في المستقبل .

و الانتقاد الأساسي هو أن مؤشرات الأداء المناسبة لا تعتمد على المعطيات المالية فحسب، بل إن كلا من الجودة ، إرضاء الزبائن، الإبتكار و الحصة السوقية ، كل هذه العوامل مجتمعة تعكس بشكل أفضل ظروف السوق، لهذا و من أجل التقييم الصحيح لأداء المؤسسة يجب الإعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية حيث أن هذه الأخيرة تعطينا نظرة أحسن عن الأداء المستقبلي للمؤسسة، و ذلك ما تقدمه بطاقة النتائج المتوازنة [3] ، و التي سنتعرف عليها فيما يلي .

الفرع الثاني : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن .

جاءت هذه البطاقة لتغطية العيوب التي وجدت في الطرق السابقة لتقييم الأداء ، وهذا لأنها تختص بعدة جوانب فيما يخص هذه العملية وتعتبر من بين الطرق الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها ، بحيث يمكن من خلال هذه البطاقة مثلا تتبع عملية تحسين أداء الوحدات التي تم التعرّف على أن نتائجها سلبية من خلال أسعار التنازل الداخلي و هذا بفضل محاورها الأربعة ، وسنحاول فيما يلي التعرّف عليها أكثر .

---

[1] Pierre Paucher, opt.cit, p 132 -135

[2] Alain CUCCHI et Alidou OUEDRAOGO , op cit , p 4 .

[3] Josée St Pierre et Benoît Lavigne Hélène Bergeron ,**Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ?**, http://www.iae.univ-lille1.fr/afc/resumes.pdf, 25/04/2012 , p4.

أولا : تعريف بطاقة الأداء المتوازن .

تعتبر " بطاقة الأداء المتوازن " " Balanced Score Card " " BSC " أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات و هي من أدوات مراقبة التسيير .

وهي تعد نظاما إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها واستراتيجيتها ، و يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء ، وفاعلية العمليات الداخلية ، وجوانب التعلّم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية ، خدمية أو صناعية ، حكومية أو غير حكومية ، صغيرة أو كبيرة .

و الأمر الذي حثهم على العمل في هذا الاتجاه ، أن أعمالا كثيرة تتم في المؤسسات ، مثل عمليات الإبتكار و أنشطة التدريب المستمرة، لا يمكن الحكم على جودة أداءها باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، من هنا بدأت الحاجة الى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة و متوازنة، تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي في المؤسسة ، فمثلا بعد تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال أسعار التنازل الداخلي و معرفة المراكز التي تحتاج الى تحسين في أداءها و تسييرها يمكن لنا و باستعمال هذه البطاقة معرفة مدى نجاعة وسائل التطوير و التغيير والابتكار الموجودة في المؤسسة و كذا هل هي مناسبة لهذه العملية أو لا .

وقد طور هذا النموذج كل من " روبرت كابلان " و " ديفيد نورتون " Kaplan & Norton " من جامعة هارفارد ، في مقالة نشرتها مجلة " هارفارد بيزنس رفيو " " Harvard Business Review" عام 1992، ثم نشراها في كتاب، وقد تم تطويرها من قبل " كابلان " وزميله ومن قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية ، ومازلت تتطور بتطور استخداماتها [1] .

ثانيا : فوائد تطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن .

لبطاقة الأداء المتوازن عدة مزايا من بينها [2] :

- دمج مختلف أقسام ومراكز المؤسسة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدراتها ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات .
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين .
- إنجاز إستراتيجية وأهداف المؤسسة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة .

---

[1] زهير البيطار ، **بطاقات الأداء المتوازن** ،http://forum.nooor.com/t17934.html ، 2012/04/25 ، بدون صفحة .

[2] **منهجية بطاقات الأداء المتوازن** ، http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_10031.html ، 2012/04/25 ، بدون صفحة.

- القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهم جميع القائمين على الأمور .
- التحديد الواضح للمسئوليات ومواضع المسائلة لكل إدارة .
- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية .
- تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام المؤسسة وقياس وحل المشكلات .

ثالثا : شكل و محاور نظام بطاقة النتائج المتوازنة .

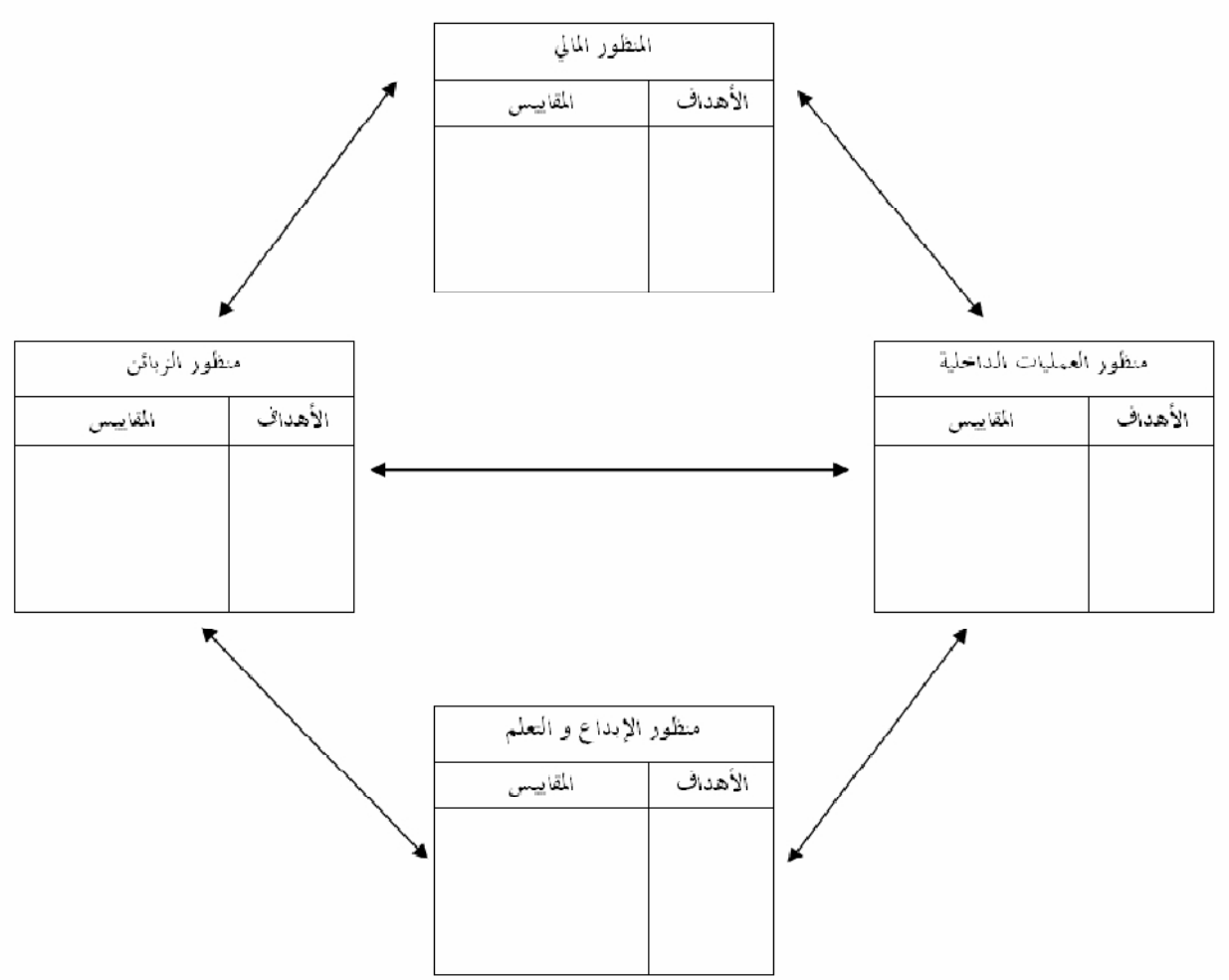
ان نموذج BSC و الذي يسمح بملاحظة الأداء يتكون من مؤشرات مالية و غير مالية ترتبط مباشرة باستراتيجة المؤسسة و هذه المؤشرات مجمعة في أربعة محاور تحاول الإجابة على التساؤلات الموالية وهي[1] :

- كيف ينظر لنا أصحاب الأسهم والحقوق ؟ (المنظور المالي) .
- كيف يرانا الزبون ؟ (منظور الزبائن) .
- ما هي الجوانب التي يجب أن نتفوق فيها ؟ (منظور العمليات الداخلية) .
- هل يمكننا أن نستمر في تحقيق و خلق القيمة ؟ (منظور الابداع و التعلم) .

وشكل بطاقة الأداء المتوازن هو كما يلي :

[1] Robert S . KAPLAN et David P .NORTAN ,**The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance** , HARVARD BUSINESS REVIEW , BOSTON , 1992 , p 72 .

شكل رقم 33 : بطاقة الأداء المتوازن لـ NORTAN و KAPLAN .



Source : Robert S . KAPLAN et David P .NORTAN ,**The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance** , HARVARD BUSINESS REVIEW , BOSTON , 1992 , p 4 .

و يمكن شرح هذه المحاور فيما يلي :

1. **المحور المالي** : لم يتغاضى NORTAN و KAPLAN عن المؤشرات المالية التقليدية ، فالبيانات المالية الدقيقة لها الأولوية دائما وعلى المدراء تأكيد توفرها دائما ، وهدف كل استراتيجية خلال نشاط المؤسسة هو تكوين مداخيل مهمة و مرضية لرؤوس الأموال المستثمرة ، وبهذا تبقى الأهداف المالية من بين المحاور الأساسية التي تبحث في تحقيق القيمة للمساهمين و هو الهدف الأساسي [1] ، ومن بين المقاييس المستهدفة [2] :
   - نسبة تحقيق الزيادة في رقم الأعمال .

[1] **بطاقة الأداء المتوازن** ، http://ar.scribd.com/doc/3666741 ، 2012/04/30 ، ص 3 .

[2] Robert S . KAPLAN et David P .NORTAN , op cit , p 4 .

- تحقيق المردودية .
- نسبة تقليل التكاليف .
- معدل نمو المبيعات .
- نسبة الأرباح الصافية .

و يمكن الاعتماد على هذا المحور عند تقييم الأداء عن طريق أسعار التنازلات الداخلية ، وهذا من خلال متابعة عملية التحسين و التغيير بالنسبة للجوانب المتعلقة مثلا بنسبة تقليل التكاليف ، معدل نمو المبيعات ...الخ .

2. **محور العمليات الداخلية :** واذا تعلق الأمر بجانب العمليات يمكن أن تساعد هذه البطاقة بعد التعرّف على الوحدات التي كانت نتيجتها سلبية من خلال PCI في : تطوير مراكز المسؤولية من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي فيما تقوم به من عمليات ، وهي تشمل أهدافا مثل : جودة المنتج، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع ، وقت التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر ، وجودة التصميم ، والعلاقة مع الموردين ، وتطوير أنظمة العمل الإدارية ، و استخدام تقنية المعلومات ، و التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية [1] .
3. **محور الزبائن** : وتحوي جوانب تتعلق بجودة خدمة ورضا الزبائن مثل تحقيق رغباتهم عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوى الزبائن ، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات ، وهذا ينطبق أيضا على الزبائن الداخليين . وهي تُساعد على تغطية قصور كبير في كثير من الشركات والمؤسسات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فناذرا ما تجد شركة تطلب منك إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين أن الشركات في الدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرّف على رغبات واحتياجات العملاء. إن الشركات التي لا تتابع احتياجات وطلبات الزبائن واقتراحاتهم وشكاواهم مهددة بأن يذهب هؤلاء الزبائن تدريجيا إلى منافس آخر يحقق رغباتهم [2] . ومن المؤشرات التي تقيس هذا الجانب [3] :

- درجة رضا الزبائن (الجودة ، السعر ، القيمة المنتظرة ...) سواء الداخليين أو الخارجيين .
- درجة ولاء الزبائن الداخليين و الخارجيين .
- معدل زيادة عدد الزبائن .
- المردودية المحصلة عن كل زبون .
- نسبة المبيعات المحصلة من خلال الزبائن الموجودين .

---

[1] زهير البيطار ، مرجع سابق ، بدون صفحة .
[2] نفس المرجع أعلاه ، بدون صفحة .
[3] Robert S. KAPLAN et David P .NORTAN , op cit , p 5 .

- نسبة المبيعات المحصلة من خلال الزبائن الجدد .

4. **محور التعلّم و التمهين التنظيمي** : كما أشرنا في الفصول السابقة يعتبر التمهين التنظيمي اسقاط التجارب و الأفكار و المعارف السابقة للفرد في المؤسسة ، وهو مهم جدا من أجل تحسين الأداء ومردودية المراكز و المؤسسة ، ولا يمكن أن يوجد التمهين التنظيمي دون وجود تعلّم تنظيمي وهو ما يتناوله هذا المحور ، و يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلّم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة من خلال أفرادها . وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج المؤسسة التي لا تتطور من المنافسة والسوق. واستخدام هذه البطاقة يساعدها على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالمؤسسات الأخرى [1] . ومن بين مؤشرات القياس [2] :

- انتاجية العمال .
- تنشيط العمال .
- الاتصال داخل المؤسسة .
- الأموال المستثمرة للتكوين .
- معدل رضا العمال .

[1] زهير البيطار ، مرجع سابق ، بدون صفحة .

[2] Robert S. KAPLAN et David P .NORTAN , op cit , p 5 .

المبحث الثاني : محاسبة المسؤولية كنظام لتقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال PCI .

لضمان نجاح أسلوب اللامركزية و القائم على تفويض السلطات للجهات الادارية المختلفة داخل المؤسسة ، لابد من وجود نظام مراقبة للتسيير فعّال فيها يستطيع امداد الادارات العليا بتقارير دورية عن أداء مراكز المسؤولية داخل المؤسسة ، وعلى الادارة العليا اعتماد نظام تقييم يمكّنها من تحقيق كفاءة على مراقبة أداء هذه المراكز ، ويوفر في نفس الوقت الحافز لهذه المراكز على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، كل ما سبق يتم في اطار محاسبة المسؤولية، وهذا باستعمال أدوات مختلفة في عملية التقييم من بينها أسعار التنازلات الداخلية ، و سنحاول التعرّف في هذا المبحث على كل من محاسبة المسؤولية ، و أسعار التنازلات الداخلية باعتبارها أداة لتقييم أداء مراكز المسؤولية .

المطلب الأول : ماهية محاسبة المسؤولية .

نشأت محاسبة المسؤولية كأسلوب يهدف إلى مراقبة التسيير وتقييم أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية بمستوياتهم الإدارية المختلفة لمساءلتهم عن نتيجة أعمالهم مقارنة بالأداء المخطط ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب تطوير الأنظمة المحاسبية بهدف مراقبة الأداء والتعرّف على مشاكل تنفيذ الخطط لدى مختلف المستويات الإدارية ، ومن بين الأدوات التي يمكن استعمالها في عملية التقييم سياسات أسعار التنازلات الداخلية .

الفرع الأول : مفهوم محاسبة المسؤولية .

ان اتساع حجم المؤسسات و كبرها وتعدد أعمالها و وظائفها و تنوعها ، أدى الى كثرة القرارات والعلاقات المتداخلة بين الأفراد بحيث أوجد الحاجة الى اتباع اللامركزية ، بحيث يتم تقسيم المؤسسة الى وحدات شبه مستقلة يسهل ادارتها ، ويتم تخصيص جزء من الموارد الاقتصادية لكل منها وتفويضها سلطة ومسؤولية الرقابة على هذه الموارد وكذلك تفويض رؤساء الوحدات اللامركزية سلطة اتخاذ القرارات ومسؤولية كاملة عن تلك الوحدات ، وذلك بتطبيق ما يطلق عليه بمحاسبة المسؤولية بهدف التركيز على مراقبة و تقييم أداء رؤساء الوحدات الادارية الشبه مستقلة بشكل مباشر من خلال مساءلتهم عن ذلك الأداء وهذا باستعمال عدة طرق [1] .

[1] ابراهيم عمر ميده ، **نظام محاسبة المسؤولية في شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع و تطلعات** ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 19 ، العددالثاني ، الأردن ، 2009 ، ص 323 .

ولقد تعددت تعاريف محاسبة المسؤولية في أدبيات مراقبة التسيير ، ولعل التعريف الشامل لها هو : " محاسبة المسؤولية هي أسلوب اداري محاسبي يهدف الى تصميم النظام المحاسبي لتحقيق مراقبة فعالة على الأداء عن طريق الربط مباشرة بين التقارير المحاسبية من جهة و بين الأشخاص المسؤولين عن ذلك من جهة أخرى ، وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة بجميع مستوياته " [1]

كما تقوم محاسبة المسؤولية على عدة فروض وهي [2] :

- ان كل مدير يجب أن يتحمل مسؤولية الأنشطة التي تتم داخل دائرة التنظيم التي تدخل في نطاق تحكمه .
- ان كل مدير يجب أن يسعى جاهدا في تحقيق الأهداف و الغايات المنتظرة منه .
- يجب أن يشترك رجال الادارة كافة في وضع و تقرير الأهداف التي بناءا عليها سيتم محاسبتهم و تقييم آدائهم .
- يجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق في ظل أداء كفؤ وفعال .
- أن تصل تقارير الاداء و والتغذية العكسية للمعلومات لكل مدير في الوقت المناسب .
- يجب ان يكون دور محاسبة المسؤولية في تقدم المؤسسة ونموها واضحا ومفهوما .

و لإنشاء نظام محاسبة المسؤولية هناك مجموعة من المقومات يمكن ذكرها في النقاط الموالية :

1. **تحديد مراكز المسؤولية :** وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي إداري واضح يتناول بالتفصيل تحديد المسؤوليات في وحدات إدارية مستقلة وتحديد السلطات لكل مستوى إداري أو مركز مسؤولية على حدا مع توضيح الاتصالات في التنظيم ككل سواء أكانت الاتصالات رأسية أو أفقية وبصورة يراعى فيها تكافؤ السلطة مع **المسؤولية** لتكون عملية التقييم والمسائلة موضوعية.
2. **تحديد معايير الأداء :** وهذا يتطلب وضع موازنة تخطيطية لكل مركز من مراكز **المسؤولية** لتصبح هذه الموازنة هدفا يسعى المركز لتحقيقه وفي هذا المجال تقدم **محاسبة** التكاليف المعيارية البيانات اللازمة لوضع الخطة والحكم على كفاءة الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات عن الخطة الموضوعة.
3. **تصميم نظام للتقارير الرقابية وفقا لنطاق المسؤولية وبشكل يتطابق مع النظام المحاسبي** والهيكل التنظيمي للمؤسسة باعتبارها وسيلة الاتصال بين مراكز **المسؤولية** المختلفة في المنظمة ويوضح

---

[1] جبرائيل كحالة و آخرون ، **المحاسبة الادارية : مدخل محاسبة المسؤولية و تقييم الأداء** ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 413 .

[2] رشيد بوكساني و أوكيل نسيمة ، **تحليل التكلفة محاسبيا و اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية** ، http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03.pdf ، 05/07 /2012 ، بدون صفحة .

المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة في كل مركز وأسباب هذه المشاكل واقتراح سبل معالجتها.
وهناك ثلاث مستويات لتقييم أداء مراكز المسؤولية في المؤسسة و هي كما يلي [1] :

- **مستوى تقييم الأداء الفعلي :** ويتم ذلك من خلال تقييم المسؤول عن مركز المسؤولية لنفسه و معرفة نقاط القوة و الضعف في آداءه و العمل على تحسينها وتفادي الانحرافات الموجودة .
- **مستوى تقييم أداء الادارة التنفيذية :** يتم هذا النوع من التقييم من خلال المستويات الادارية الأعلى ليتعرف كل مسؤول على مستوى أداء مركز المسؤولية الذي يقع تحت مسؤوليته ، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة .
- **مستوى تقييم اداء الأنشطة :** يتم هذا النوع من التقييم من خلال الادارة العليا للمؤسسة ، حيث يتم التعرف على سير النشاط في مراكز المسؤولية المختلفة ومدى مطابقته للأسس و المعايير الموضوعة .

الفرع الثاني : أهداف محاسبة المسؤولية و خطوات تطبيق نظامها.

يمكن ذكر الأهداف التي وجدت من أجلها محاسبة المسؤولية في النقاط الموالية [2] :

- تمثل محاسبة المسؤولية مدخلا لتطوير المحاسبة وتقاريرها الرقابية دون تغيير في نظرية المحاسبة ومبادئها فتطبيق هذا النظام يتطلب فقط إعادة صياغة النظام المحاسبي ونظام التقارير من أجل الربط المباشر بالهيكل الإداري للمنظمة الاقتصادية.
- يهدف الربط المباشر بين النظام المحاسبي والهيكل الإداري إلى تبويب وتجميع وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية على حدا للرقابة على التنفيذ بالمقارنة بين المخطط والمنفذ بهدف تحديد حجم الانحرافات وتشخيص أسبابها والتقرير عنها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لاستبعاد مثل هذه الانحرافات.
- يعتمد نظام محاسبة المسؤولية على إيجاد علاقة مباشرة بين عناصر التكاليف والإيرادات وبين الأشخاص المسؤولين عن إنشائها فهذه العلاقة المباشرة هي أساس الحكم والمساءلة الموضوعية لذلك يتم كما ذكرنا تقسيم التكاليف والإيرادات إلى بنود قابلة للتحكم والرقابة وغير قابلة للرقابة فالقابلية للتحكم والرقابة تسمح بتتبع المسؤولية وتتبع البنود نفسها، وهذا ينطبق على حالة وجود تنازلات داخلية في المؤسسة .

---

[1] علي حسن ابراهيم الجدبه ، **قياس امكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة و تقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية** ، http://library.iugaza.edu.ps/thesis/77931.pdf ، 2012/05/19 ، ص 96 .

[2] محمد العدناني ، **محاسبة المسؤولية** ، http://www.aazs.net/t4663-topic ، 05/07 /2012 ، بدون صفحة .

- يعتمد نظام محاسبة المسؤولية إداريا على التنظيم اللامركزي ومحاسبيا على المبادئ المحاسبية المقبولة في كل من نظام المحاسبة المالية ونظام محاسبة التكاليف المعيارية والفعلية إضافة إلى نظام تقارير لتقييم الأداء مع ربط هذه النظم بالمستويات الإدارية .
- تسمح محاسبة المسؤولية بالرقابة عند المنبع وبذلك تحقق رقابة فعالة لأنها تتبع بنود التكاليف والإيرادات في النقطة التي يحدث فيها إنفاق التكاليف أو خلق الإيرادات بالنسبة لكل مركز مسؤولية على حدا .
- تساعد على تقييم الأداء الخاص بكل مستوى من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بصورة مستقلة وتقييم أداء الوحدة الاقتصادية ككل. فمحاسبة المسؤولية هي أسلوب رقابي يهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط واكتشاف الانحرافات الطارئة وصعوبات التنفيذ لاتخاذ القرارات التصحيحية.
- تساهم محاسبة المسؤولية في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وذلك بالربط بين الموازنات التخطيطية وبين مراكز المسؤولية. وتعد الموازنة التخطيطية لمركز المسؤولية هدفا يسعى المركز لتحقيقه فتقارن النتائج التي تم التوصل إليها بالأهداف التي سبق تحديدها.
- يؤدي تطبيق نظام محاسبة المسؤولية إلى تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء فأي مركز مسؤولية لا يمارس ولا يراقب من العمليات إلا ما يؤهله موقعه التنظيمي لذلك ويجب عدم تبليغ الإدارة العليا إلا عند الضرورة لتصحيح الانحرافات.

ولتحقيق الأهداف السابقة يتم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في أي مؤسسة بإتباع الخطوات التالية [1] :

أ. دراسة التنظيم الإداري والمستويات الإدارية وتحديد احتياجات كل منها لأغراض التخطيط و الرقابة وتقييم الأداء.

ب. تحديد مراكز اتخاذ القرارات في التنظيم وسلطة كل منها في التأثير على مستويات الأداء المختلفة، وتعتبر هذه بمثابة مراكز مسؤولية التي يصمم نظام محاسبة المسئولية على أساسها .

ج. حصر عناصر التكاليف والإيرادات والاستثمارات التي يمكن لكل مركز من مراكز المسؤولية أو مراكز اتخاذ القرارات التحكم في مقدارها ، والتي تعتبر بالتالي خاضعة لسلطة مركز المسؤولية، ومن ثم يعتبر مسؤولاً عنها .

د. تفصيل الخطط على أساس مراكز المسؤولية. بحيث يتحدد الهدف المرغوب تحقيقه في كل مركز منها، وتتحدد معايير الأداء الواجب على المركز الاهتداء بها بصدد تنفيذ خطته المستهدفة، ثم وضع الموازنة لكل مركز بحيث تستخدم هذه الموازنة لقياس الأداء، والانجاز لمدير هذا المركز أو للمدير نفسه .

هـ. وضع نظام محاسبي يمكن بواسطته تجميع البيانات عن الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية .

و. إعداد تقارير الأداء على أساس هرمي بحيث تتدفق التقارير من أسفل لأعلى وبالقدر المناسب من

[1] محمد العدناني ، مرجع سابق ، بدون صفحة .

التفصيل على كل مستوى من المستويات التنظيمية، وتتضمن هذه التقارير مقارنة بين البيانات الفعلية، والبيانات المقدرة، والانحرافات غير المفضلة لكل مركز مسؤولية، ويتم دراسة هذه الانحرافات، ومعرفة أسبابها، واتخاذ القرارات لمعالجتها .

تجدر الإشارة إلى أن نظام محاسبة المسؤولية الذي يتلاءم مع التنظيم الإداري لمؤسسة معينة قد لا يتلاءم مع احتياجات مؤسسة أخرى لاختلاف التنظيم لها، كما أن العمليات الإنتاجية ذاتها تختلف أيضا، وعليه ينبغي أن يتم تصميم نظام محاسبة المسؤولية لأي مؤسسة بشكل يتفق مع التنظيم الإداري لهذا .

الفرع الثالث : أهمية محاسبة المسؤولية من حيث تقييم أداء مراكز المسؤولية .

تتجلى أهمية نظام محاسبة المسؤولية من حيث عملية تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال قيامه بالوظائف الموالية [1] :

- التعرّف على مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المحددة لها .
- تفسير انحرافات النتائج عما ورد بالموازنة التخطيطية تفسيرا واضحا .
- تحديد مراكز المسؤولية المسؤولة عن الانحرافات .

وعندما تقوم المؤسسة بالوظائف السابقة الضرورية لكي تحقق محاسبة المسؤولية هدفها في تقييم الأداء ، فانها ستحقق عدة ميزات منها [2] :

- تحقيق الانسجام ما بين أهداف مراكز المسؤولية و أهداف المؤسسة .
- التعرّف على قدرة كل مركز مسؤولية على تحقيق العائد المناسب على استثماراته .
- التعرف على كفاءة مراكز المسؤولية في استخدام الموارد المتاحة في الوحدة الاقتصادية .
- تشجيع مديري مراكز المسؤولية على العمل بجد و نشاط ، وذلك من خلال وضع نظام حوافز ملائم لتشجيع العاملين .

المطلب الثاني : طرق تقييم أداء مراكز المسؤولية على أساس PCI .

عرفنا سابقا بأن أسعار التحويل هي عبارة عن القيمة التي يتم بناء عليها تحويل أو تبادل للسلع و الخدمات فيما بين وحدات التنظيم الفرعية ، ولذلك فهي تعتبر أسعار داخلية تجري بين مراكز المسؤولية، و تساعد على اختيار السياسات الاقتصادية المثلى لتحقيق أقصى الأرباح على مستوى المؤسسة ، وتقييم أداء مراكز

---

[1] عبد المالك طلعت ، **تقييم الأداء الاقتصادي** ، المعهد القومي للادارة العليا ، القاهرة ، 1999 ، ص 4 .
[2] امراهيم عمر ميده ، مرجع سابق ، ص 324 .

المسؤولية و تحفيزهم لتفعيل كل ما لديهم من أفكار و تجارب و معارف في المؤسسة (التمهين التنظيمي) من أجل تحسين التنظيم و الرفع من مردوديتهم و بالتالي مردودية المؤسسة .

و في حالة وجود تنازل داخلي في المؤسسة يكون لدينا قسم بائع و قسم مشتري ، معنى هذا أن القسم الأول يكون مركز ايراد و الثاني مركز تكلفة ، وحيث أن الايراد و التكاليف من العوامل التي تستخدم لتقييم أداء كل قسم ، فلابد من تسعير المواد المحولة من قسم لآخر بسعر تحويل عادل للقسمين ، وذلك حتى لا يستفيد قسم على حساب قسم آخر خاصة أن لهذا أهمية كبرى عند عملية تقييم الأداء . و سنحاول فيما يلي توضيح كيف يكون دور PCI لتقييم أداء كل مركز .

الفرع الأول : PCI لتقييم أداء مركز التكلفة .

كما ذكرنا سابقا يعتبر مركز المسؤولية الذي قام بالشراء أثناء عملية التنازل الداخلي مركز تكلفة و هذا لأنه تحمّل تكاليف (سعر التنازل الداخلي) ، وتنحصر صلاحيات الرقابة و اتخاذ القرارات الممنوحة لمدراء هذه المراكز في التكاليف و النفقات الخاصة بالتنازلات الداخلية التي تتم في هذه المراكز ، نظرا الا أن هذه الأخيرة لا تولّد في غالب الأحيان ايراد عند التنازل مع قسم آخر و باعتبارها قامت بالشراء ، و بناءا على ذلك فان عملية الرقابة والتقييم لهذه المراكز ستنحصر في التكلفة المتمثلة في سعر التنازل، أي البنود التي يمكن ادارة هذه المراكز التأثير فيها و تغييرها [1] .

أما أسلوب مراقبة التسيير و التقييم على هذه المراكز فيتم من خلال مقارنة التكاليف الفعلية (سعر التنازل الفعلي) مع التكاليف المعيارية (سعر التنازل التقديري) التي تكون محددة مسبقا من قبل الادارة ، ويطلق على الفرق بين التكاليف الفعلية و المعيارية بالانحرافات و التي تكون مفضلة أو غير مفضلة ، ففي حالة كون سعر التنازل الفعلي أقل من سعر التنازل المعياري فان الفرق بينهما يمثل انحرافا مفضلا ، نظرا لأنه يمثل توفير في التكاليف الفعلية المنفقة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية المقدرة ، أما في حالة زيادة التكاليف الفعلية عن المقدرة ، فان الفرق يمثل انحراف غير مفضل . وتجدر الاشارة الى أن عملية التقييم بالاستناد الى الانحرافات ، وسواء كانت تلك الانحرافات ايجابية (مفضلة) أو سلبية تقوم على تقصي الأسباب الحقيقية لها للتأكد من أنها ضمن مراقبة القسم المعني لأنها تدخل في تقييمه (هنا تبرز أهمية وجود أسعار التنازلات الداخلية من خلال تحديد المسؤوليات) ، فارتفاع سعر التنازل الفعلي عن سعر التنازل المعياري قد يكون نتيجة ارتفاع عام في السعر السوقي و التي قد تكون خارجة عن سيطرة ورقابة الادارة المعنية ، أما في حالة كون الانحرافات غير مفضلة ناتجة عن تقصير و اهمال من قبل القسم المعني ، فان ذلك يتطلب تدخل الادارة العليا خصوصا اذا كانت تلك الانحرافات عالية و تتجاوز النسب المسموح بها . كما

[1] حمودة الدربي ، **محاسبة مراكز المسؤولية** ، http://www.kau.edu.sa ، 2012/05/23 ، بدون صفحة .

على هذا القسم بذل كل الجهود من خلال البحث و محاولة التطوير و استخدام المعارف و الخبرات و الأفكار ...(التمهين التنظيمي) لمحاولة تحسين نتائجه و هذا لأن كل ما سبق يدخل في تقييم آدائه .

و في سبيل تحقيق الاجراءات السابقة و الخاصة بحصر سعر التنازل الفعلي و مقارنته مع سعر التنازل المعياري ، يتم استخدام الموازنات التقديرية و التي تحدد حجم النشاط المتوقع لكل قسم خلال الفترات المالية القادمة و التكاليف المقدرة لهذه الأنشطة [1] .

الفرع الثاني : PCI لتقييم أداء مراكز الايرادات .

يعتبر مركز الايراد بأنه دائرة النشاط التي تتم محاسبة المسؤول عنه عما يحدث فيه من تكاليف وما يحققه من إيرادات وكأن مركز الايراد يعد مؤسسة مستقلة بحد ذاتها ، لها تكاليفها وإيراداتها المستقلة داخل الوحدة الاقتصادية الأصلية [2].

و تتضمن سلطات و صلاحيات مراكز الايرادات في اتخاذ القرارات المتعلقة بكل من الايرادات و التكاليف المتعلقة بأسعار التنازل الداخلي ، وبناءا على ذلك فان عملية التقييم لهذه المراكز ستركز على الايرادات و التكاليف التي تحدث في هذه المراكز أثناء عملية التنازل ، وبشكل مشابه لأسلوب التقييم لدى مركز التكلفة ، فان عملية التقييم في مراكز الايراد تستند الى مقارنة للايرادات و التكاليف الفعلية مع الايرادات و التكاليف المقدرة لأسعار التنازل و الواردة في الموازنات التقديرية ، و يمكن أيضا أن يتم تقييم الربح الناتج عن عملية التنازل الداخلي و الذي يتضمن سعر التنازل من خلال مقاييس الربحية (سنتناولها في المطلب الموالي) . و تقتصر عملية التقييم في مراكز الايرادات على بنود الايرادات و التكاليف الخاضعة لرقابة المركز ، أما البنود التي لا تخضع لرقابة و سلطات المركز فيتم استثنائها من اجراءات التقييم .

ويعتمد في عملية التقييم على الموازنات المرنة و التي توضّح ايرادات و تكاليف المركز عند مستويات نشاط متعددة ، وتتم عملية تقييم الايرادات بمقارنة الايرادات المتوقعة مع الايرادات الفعلية لـ PCI للتأكد من وصول المركز الى الايرادات المستهدفة ، أما بالنسبة للتكاليف و النفقات ، فيجري مقارنة التكاليف الفعلية المنفقة من قبل المركز مع التكاليف المعيارية للتأكد من عدم وجود تجاوز أو هدر للمبالغ المنفقة من قبل المركز [3] .

و بتطبيق عملية تقييم الأداء من خلال مقارنة سعر التنازل المعياري مع سعر التنازل الفعلي قد نصادف ثلاث حالات :

---

[1] محمد أبو نصار ، **المحاسبة الادارية** ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 ، ص 523 .

[2] **نظام محاسبة المسؤولية كأساس لتقييم الأداء** ، http://www.elhamel.net/forum/showthread.php?t=15797 ، 2012/05/23 ، بدون صفحة .

[3] محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص 527 .

- الأولى – سعر التنازل الداخلي المعياري (المتفق عليه) أكبر من سعر التنازل الفعلي : هذا يكون لمصلحة المركز البائع ، و يعبر عن ما بذله هذا المركز من جهود للوصول لهذا السعر كما يعكس طريقة عمله الجيدة و محاولته لتحقيق أداء جيد ، لأنه وصل الى سعر أقل من ما هو متوقع (تحقيق هامش ربح اضافي) ، و بتحقيق هذا المركز لهذه النتيجة و بالاتفاق مع ادارة المؤسسة قد نجد ثلاث حالات ، وهي :

✓ أن يحتفظ هذا المركز بكل هذا الهامش و أن تكون له حرية تخصيصه حسب حاجاته ، مثل تحسين المركز ، شراء وسائل أكثر تطورا ، توزيع جزء من الأرباح على العمال التابعين له تشجيعا لما تم بذله من طرفهم لتحصيل هذه النتيجة ، تخصيص مبالغ مالية منه من أجل عمليات التدريب و التكوين ... الخ .

✓ أن يتم تخصيص جزء من هذا الهامش لهذا المركز و الجزء الثاني الى المؤسسة .

✓ أن يتم تخصيص كل هذا الهامش المتحصل عليه من طرف هذا المركز الى المؤسسة .

غير أن كل من الحالة الأولى و الثانية هي مشجعة لهذا المركز لبذل جهود مستقبلية اضافية للحصول على مثل هذه النتائج أو أفضل منها ، و هذا لأنها تعكس ثمرة مجهودها و هي ناتجة عن عما بذلته من عمل ، أما الثالثة فهي غير مشجعة لهذا المركز لأنه يعتبر أن ما قام به هو من جهود اضافية للحصول على هذه النتيجة لم يكافئ علية ، و هذا ما قد لا يشجعه مستقبلا على بذل مثل هذه الجهود طالما لا يستفيد هو منها و سيكفيه مستقبلا محاولة الوصول الى السعر المتفق عليه مسبقا فقط .

- الثانية – سعر التنازل الداخلي المعياري مساوي لسعر التنازل الفعلي : وهي حالة نادرة الحصول بحيث السعر الفعلي غالبا لا يكون يساوي تماما السعر المقدر بحيث تكون هناك انحرافات ، و في هذه الحالة يكون كلا القسمين قد وصلا الا ما تم الاتفاق عليه سابقا أي ما يخدم مصلحتهما معا .
- الثالثة – سعر التنازل الداخلي المعياري أقل من سعر التنازل الفعلي : قد يصادف أيضا بعد نهاية النشاط الحصول على سعر أكبر من ما هو مقدر و متفق عليه أي وجود تكاليف كبيرة أكثر من ما هي متوقعة و بالتالي يحقق القسم البائع في هذه الحالة خسارة ، و بهذا يمكن البحث عن أسباب ذلك و باستخدام المعارف و الأفكار و التجارب السابقة ... للأفراد أي ما يعرف بالتمهين التنظيمي يتم تحسين أداء هذا المركز من خلال تحسين تسييره و تنظيمه و التحكم أكثر في التكاليف من أجل زيادة مردوديته و مردودية المؤسسة ككل .

المطلب الثالث : نسب الربحية كأساس لتقييم أداء مراكز المسؤولية بوجود PCI .

تطرقنا سابقا الى عملية تقييم أداء كل من مركز الربح و مركز التكلفة باستعمال أسعار التنازلات الداخلية ، غير أنه غالبا ما تتم عملية التنازل بين عدة مراكز مسؤولية ، ومنه تكون هناك عدة مراكز ربح ، فمثلا تقوم مؤسسة ما بتصنيع وبيع أحد أصناف الشيبس Chips و ذلك من خلال ثلاث مراكز مسؤولية هي المركز A وB و C ، بحيث يقوم المركز A بتصنيع المادة الخام اللازمة لانتاج الشيبس (الحصائب) ، ويقوم بتحويلها الى المركز B الذي يتولى تحميصها و تغليفها لتصبح جاهزة للبيع للمستهلك ، أما المركز C فيقوم ببيعها الى تجار الجملة . اذا نلاحظ أن المركز A يتنازل للمركز B ، وهذا الأخير يتنازل بدوره الى المركز C لبيعها الى الخارج ، و منه نجد أن هناك مركزين ربح .

و تتعدد وسائل تقييم أداء مراكز المسؤولية المختلفة وخصوصا مراكز الربح و الاستثمار ، و من أهم المقاييس التي يمكن استخدامها في عملية التقييم [1] :

- **مقاييس الربحية** : و التي تعتمد على مدى النمو في الايراد والربح التشغيلي للمراكز و المؤسسة .
- **مقاييس رضا المستهلكين** : و التي تعتمد على حصة الشركة في السوق ، وسرعة تقبل المستهلك للسلعة ، و مدى الولاء للسلعة من قبل المستهلكين .
- **مقاييس الكفاءة و الجودة و الزمن** : و تقيس مدى الكفاءة الانتاجية و الانحرافات في التكاليف ووقت الانجاز .
- **مقاييس الابتكار** : و التي تقيس عدد براءات الاختراع الجديدة ، و المنتجات الجديدة المطروحة في السوق و الزمن الذي تأخذه عملية تطوير المنتجات الجديدة .

في عملية التنازل الداخلي بين مركزين مسؤولية قد يمثل سعر التنازل ايراد يتضمن الربح ، هذا اذا كنا في القسم البائع ، وقد يمثل تكلفة اذا كنا في قسم الشراء ، ويمكن أيضا أن يمثل لنا قسم ما مركز تكلفة لكن بعد نهاية فترة النشاط سيعتبر هذا المركز مركز ربح لأنه قد تحصل على أرباح (سعر التنازل المعياري أكبر من سعر التنازل الفعلي) وسواء كان ربح أو تكلفة سيدخل هذا في تقييم أداء هذه المراكز.

و بالنسبة لمراكز الربح يمكن تقييم أدائها أيضا على أساس سعر التنازل الداخلي الذي ينتج من التنازلات الداخلية وهذا من خلال نسب الربحية ، ومنه معرفة المراكز التي تحقق ربح و التي تحقق خسارة و التي تؤثر على مردودية المؤسسة ، و بالنسبة للتي تحقق خسارة سيحاول المركز استخدام المعارف و الأفكار و التجارب السابقة للأفراد لإحداث تغييرات و تطويرات تنظيمية (التمهين التنظيمي) بما يسمح بالرفع من مردوديته و مردودية المؤسسة ككل .

---

[1] محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص 522 .

كما أننا ركزنا على الربحية في هذا الجزء لأنها تعتبر هدف أساسي وأمر ضروري لبقاء عمل المؤسسة واستمرارها ، وغاية يتطلع إليها المساهمون . واذا كانت هذه المؤسسة تتكون من مراكز مسؤولية فعلى كل مركز أن يساهم بدوره في تحقيق الأرباح ويحاول دائما البحث على الطرق التي تساعد على تحسينها و زيادتها ، سواء كان هذا المركز مركز ربح من خلال زيادة أرباحه أو مركز تكلفة من خلال تخفيض تكاليفه ويمكن أن يتم هذا من خلال عملية التمهين التنظيمي .

وتستخدم نسب الربحية لتقييم قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بالنفقات وغيرها من التكاليف التي تكبدتها خلال فترة محددة من الزمن و الناتجة عن التبادلات الداخلية ، وهي أيضاً أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها بكفاية ، وتدل نسب الربحية التي لها قيمة أعلى مقارنة بالفترات السابقة ، أن المؤسسة أو المراكز (وهذا حسب الذي تم تقييم آداءه باستعمال نسب الربحية) تحقق زيادة في المبيعات وبالتالي زيادة في الأرباح . ومن بعض الأمثلة على نسب الربحية التي تستخدم في تقييم الربحية الناتجة على عمليات التبادل الداخلي بين مراكز الربح و التي يتضمنها سعر التنازل : هامش صافي الربح ومجمل الربح [1] .

و في تحليل الربحية يتم التركيز بصفة عامة على مجموعتين من نسب الربحية هما [2] :

1. مجموعة النسب التي تربط الأرباح بالمبيعات لتعبر عن مدى قدرة نشاط البيع على تولد الأرباح وتشمل هذه المجموعة النسب المالية التالية :
   - حالة مجمل الربح = مجمل الربح مقسوم على صافي المبيعات .
   - حالة الربح التشغيلي = ربح التشغيل قبل الفوائد والضرائب مقسوم على صافي المبيعات .

وتستخدم النسبتان أعلاه لقياس مدى قدرة المؤسسة أو المركز على مواجهة الظروف الصعبة التي قد تنشأ إما عن هبوط السعر السوقي للمنتج ، أو ارتفاع نفقات تصنيع المنتج أو هبوط حجم المبيعات .

2. مجموعة النسب التي تربط الأرباح بالأموال المستثمرة في المؤسسة بقصد تمويل موجوداتها وسواء كان مصدر هذه ال[illegible]عة نسباً مالية مثل

العائد على الموجودات = الربح التشغيلي / جملة الموجودات

ويمكن إظهار هذه النسبة في صورة أخرى حيث يطلق عليها حينئذ مصطلح العائد على الاستثمار وتحدد بالمعادلة

العائد على الاستثمار = صافي الربح بعد الضريبة / جملة الموجودات

وسنحاول التفصيل أكثر في بحثنا هذا على المجموعة الأولى ، أي مجموعة النسب التي تربط الأرباح

---

[1] فهمي مصطفى الشيخ ، **التحليل المالي** ، دار النشر Smi Financial ، فلسطين ، 2008 ، ص 47 .

[2] **النسب المالية** ، http://www.almohasb1.com/2009/06/financial-ratios.html ، 2012/05/23 ، بدون صفحة .

بالمبيعات و هذا لأن في عمليات التنازلات الداخلية يتم تقييم أداء مراكز المسؤولية بالاعتماد على الربح الذي يتضمنه سعر التنازل الداخلي و الناتج عن عمليات البيع التي تتم ما بين المراكز .

ونجد من بين هذه النسب [1] :

1. **هامش مجمل الربح** : ويحسب كما يلي :

هامش مجمل الربح الناتج عن عملية التنازل = مجمل الربح ÷ صافى المبيعات المتنازل عنها

وتوضح هذه النسبة العلاقة بين صافى إيراد المبيعات المتنازل عنها وتكلفة المنتج المباع ، ويجب مقارنة هذه النسبة بمتوسط النسب المحققة فى القطاع ، حيث يمكن أن يعكس انخفاض النسبة ارتفاع مبالغ فيه فى تكلفة الخامات المستخدمة فى الإنتاج أو فى العمالة المباشرة أو خلافه .

2. **هامش صافي الربح** : ويحسب بالعلاقة الموالية :

هامش صافى الربح لـ PCI = صافى الربح لـ PCI ÷ صافى المبيعات المتنازل عنها

وتقيس هذه النسبة صافى الربح المحقق على كل وحدة نقدية من المبيعات المتنازل عنها ، وهى تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصروفات الأخرى من مصاريف إدارية وعمومية ومصاريف تمويلية وخلافه و الخاصة بعملية التنازل .

وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك جيداً ، ويجب مقارنة هذه النسبة بمتوسط النسب المحققة فى القطاع ، كما يجب عدم استخدام هذه النسبة وحدها فربما بالرغم من ارتفاع النسبة فى الكثير من الأحيان لا تحقق المؤسسة معدلاً مناسباً للعائد على حقوق الملكية .

وعادة يقوم المحللون باحتساب هامش ربح العمليات قبل الفوائد والضرائب، حسب الصيغة التالية :

هامش صافى الربح لـ PCI قبل الفوائد و الضرائب = ربح العمليات قبل الفوائد والضرائب ÷ صافي المبيعات

وتكون هذه النسبة بمثابة المقياس الحقيقي لكفاءة مراكز المسؤولية ، لأنه ليس لهذه المراكز سيطرة فعلية على الفوائد والضريبة والأرباح والمصروفات الأخرى . لكن لا بد من قراءتها مع هامش صافي الربح للحصول على تفاصيل دقيقة لربحية المراكز و منه المؤسسة .

وبهدف تحديد كفاءة مراكز المسؤولية في التعامل مع عناصر تكلفة المبيعات المتنازل عنها ، يمكن احتساب مجمل الربح كنسبة مئوية من إجمالي صافي المبيعات بعد طرح تكلفة البضاعة المباعة ، كما يلي:

مجمل الربح = (اجمالي صافي المبيعات – تكلفة البضاعة المباعة) / صافي المبيعات

[1] فهمي مصطفى الشيخ ، مرجع سابق ، ص 48 .

وتمثل هذه النسبة مقدار ما تحتفظ به مراكز المسؤولية من كل دينار من المبيعات كمجمل للربح، كمقياس عام لكفاءة التشغيل .

المبحث الثالث : علاقة التمهين التنظيمي مع سياسات أسعار التنازلات الداخلية .

كما ذكرنا سابقا هناك عدة طرق لتقييم الأداء في المؤسسة ، واذا تكلمنا عن أداء مراكز المسؤولية فان أسعار التنازلات الداخلية تعتبر من بين الأدوات التي تستعمل لذلك ، فعند القيام بعملية التنازل الداخلي ينتج في الوحدات ايرادات و تكاليف ، و من خلال PCI يمكن لنا معرفة المراكز التي حققت نتائج مرضية و المراكز الأخرى ، واذا كان الهدف من عملية التقييم هو تحسين الأداء و زيادة مردودية المراكز ومنه مردودية المؤسسة من خلال استخدام المعارف و الأفكار و التجارب و الخبرات... السابقة أي بما يعرف بالتمهين التنظيمي ، فان هذا لا يتم الا اذا كان للمؤسسة رصيد معرفي كافي أي وجود اقتصاد المعرفة ، و الذي يعتبر القاعدة التي توفر المعلومات التي تستعمل في العملية ، و لتحقيق الأهداف السابقة يمكن أن يمس التغيير عدة جوانب في المؤسسة ، وسنحاول التفصيل فيها في المطالب الموالية .

المطلب الأول : اقتصاد المعرفة كضرورة حتمية لوجود عملية التمهين التنظيمي في المؤسسة.

ان نجاح عملية التمهين التنظيمي لا يمكن أن تتحقق الا اذا كان للمؤسسة رصيد معرفي كافي يمكّنها من القدرة على التعرّف على المشاكل و أسبابها و حلولها وهذا لا يتم الا باقتصاد المعرفة ، لهذا سنحاول في هذا المطلب التعرّف على معنى المعرفة وكذا اقتصاد المعرفة وهذا قبل تناول كل من العلاقة ما بين PCI و التمهين التنظيمي في المطالب الموالية .

الفرع الأول : مفهوم المعرفة و اقتصاد المعرفة .

برزت أهمية اقتصاد المعرفة و تزايدت من خلال الدور الواضح الذي تؤديه المعرفة في تحديد طبيعة الاقتصاد و نشاطه ، و في تحديد الوسائل و الأساليب و التقنيات المستخدمة في هذه النشاطات ، و في ما تنتجه و ما تلبيه من احتياجات ، و توفره من خدمات . و لقد تعددت تعاريف اقتصاد المعرفة من اقتصادي إلى آخر ، إلا انه لابد من التطرق إلى تعريف المعرفة و أنواعها ، قبل التعرض إلى مفهوم اقتصاد المعرفة. هناك عدة تعاريف للمعرفة ، يتمثل أهمها في :

تعريف 1 : تعرف المعرفة على أنها : " مزيج من الخبرات، المهارات، القدرات، و المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين و المنظمة " . والتي تعتبر أساس عملية التمهين التنظيمي [1] .

[1] نجم عبود نجم ، **إدارة المعرفة – المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات -** ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005 ، ص 26 .

تعريف 2 : " المعرفة هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها المنظمة و التي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها " [1] .

و يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة :

معرفة ضمنية موجودة داخل عقول الأفراد و المكتسبة من تراكم المهارات و الخبرات السابقة،و معرفة صريحة تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزنة في أرشيف المنظمة و التي يمكن الوصول إليها.و اذا ما تم تطبيق هذه المعارف و الأفكار ... و التجارب في المؤسسة نكون أمام التمهين التنظيمي [2] .

أما اقتصاد المعرفة فهو يعرف كما يلي :

تعريف 1 : اقتصاد المعرفة هو عبارة عن :" الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة ،و استخدامها ، و توظيفها ، و إبداعها و ابتكاراها ، بهدف تحسين نوعية التنظيم و التسيير و الأنشطة بمجالاتها كافة ، من اجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة ، و استخدام العقل البشري كرأس للمال المعرفي ، لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي" [3] .

تعريف 2 : " الاقتصاد المعرفي هو ذلك الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات و خدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين ، التعلّم و التطبيق و استخدام المعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية غير الملموسة وفق خصائص و قواعد جديدة " [4].

ويرتكز الاقتصاد المعرفي على جملة من العناصر يتمثل أهمها في [5] :

- ✓ مجتمع متعلم ، و هذا يستوجب التركيز على مستوى التعليم و العمل على تدعيم التأهيل و التعليم المستمر ، و إقامة المراكز و المعاهد المؤهلة للنهوض بمستوى الكوادر الموجودة و زيادة الخبرة لدى الطلبة المتخرجين من اجل ضمان جيل من العاملين من ذوى الخبرات العالية التي تنهض بالاقتصاد في ظل التغيّرات التكنولوجية المتلاحقة ، وذا توفرت هذه النخبة في المؤسسة و بعد تقييم الأداء من خلال أسعار التنازلات الداخلية و معرفة المراكز التي تحتاج الى تحسين للأداء فانه يكون من السهل القيام بهذه العملية .
- ✓ بنية تحتية مجتمعية داعمة تتمثل بالكوادر البشرية المدربة ذات المستوى العالي من التأهيل التي بمقتضى وجودها تعتبر بمثابة الدعامة القوية للاقتصاد المعرفي .

---

[1] ياسر الصاوي ، **إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات** ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، الكويت ، 2007 ، ص 17 .
[2] نفس المرجع السابق ، ص 18 .
[3] ناديا اليثي و هاشم الشمري ، **الاقتصاد المعرفي** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 ، ص 14.
[4] ربحي مصطفى عليان ، **إدارة المعرفة** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 ، ص 377 .

[5] ناديا اليثي و هاشم الشمري ، مرجع سابق ، ص 27 .

- ✓ عمال و صناع معرفة لديهم القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة بكل تفاصيلها أي الربط بين البنية المجتمعية الداعمة و المجتمع المتعلم للحصول على أفضل نتيجة ممكنة من العمال المهرة من ذوى الإمكانيات و القدرات الهائلة و المساعدة في عملية التغيير و التمهين التنظيميين .
- ✓ وجود خدمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خصوصا الانترنت التي تتيح المجال من خلال الخدمات التي تقدمها للعاملين من سرعة الحصول على المعلومات و كمّها الهائل الذي يمكن أن توفره و هذا ما يوفر الوقت و الجهد في عملية التمهين التنظيمي .
- ✓ منظومة البحث و التطوير و العلم و تكنولوجيا الإبداع والابتكار فاعلة ، هذه المنظومة التي ترتقي بالاقتصاد من خلال ما تقدمه من معطيات علمية تحتل دور الريادة في رفع المستوى الاقتصادي و المعرفي في آن واحد لمنظمات الأعمال ، وهذا لأن عملية التمهين التنظيمي تحتاج الى وجود أنظمة دقيقة تساعد في تطبيقها .

الفرع الثاني : دور اقتصاد المعرفة في عملية التمهين التنظيمي .

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الاقتصاد المعرفي و التي جعلت من وجوده أمر ضروري الى جانب التمهين التنظيمي ، يتمثل أهمها في [1] :

- ➢ يملك اقتصاد المعرفة القدرة الفائقة على التجديد و التطوير و التواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات التي أصبحت تتوق إلى الاندماج فيه ، حتى انه أصبح من الصعب فصله عنها.
- ➢ يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة ، فعلى عكس اغلب الموارد التي تنضب جراء الاستهلاك ، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة ، و الاستخدام و تنتشر بالمشاركة .
- ➢ الاقتصاد المعرفي يعتمد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأسمال فكري و معرفي ، يستخدم بشكل واسع البحوث و الدراسات التطبيقية التي يقوم بها خبراء ذو كفاءات مؤهلة .
- ➢ يملك اقتصاد المعرفة القدرة على الابتكار و الإبداع ، و إيجاد و توليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن تعرفها الأسواق من قبل ، كما يساعد على خلق و إيجاد غير المسبوق الأكثر إشباعا للمستهلك و الموزع و المتعامل معه .
- ➢ يتمتع اقتصاد المعرفة بمرونة و قدرة فائقة على التكيف مع المتغيرات و المستجدات في كافة المجالات و الميادين لاسيما الاقتصادية منها .

[1] نفس المرجع السابق ، ص ص 22- 23 .

- اعتماد التعلّم و التدريب المستمرين، و إعادة التدريب أو ما يعرف بإعادة التأهيل و التأهيل المستمر الذي يضمن للعاملين مستويات عالية من التدريب لمواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة .

و تبرز أهمية اقتصاد المعرفة انطلاقا من الدور الذي تؤديه و ما تفرزه من نتائج تساهم في تحقيق الكثير من المزايا و التي تساهم بشكل أساسي في عملية التمهين التنظيمي ، و يتمثل أهمية هذا الاقتصاد في النقاط الموالية [1] :

- بعد تقييم الأداء من خلال PCI و معرفة المراكز التي تحتاج الى تغيير سيساهم اقتصاد المعرفة في اطار عملية التمهين التنظيمي في تحسين أداء المنظمات ، و رفع إنتاجيتها ، و تخفيض كلفة الإنتاج و تحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل و الأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها ، و ما يتاح في إطاره من أجهزة و معدات الكترونية ، و برمجيات ، و تكنولوجيات مستحدثة و متطورة .
- المعرفة العلمية و العملية بالذات ، و التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس المهم حاليا لتوليد الثروة ، و زيادتها ، و تراكمها .
- زيادة الأهمية النسبية لإنتاج المعرفي المباشر و غير المباشر ، و بالذات الإنتاج غير الملموس مقارنة مع الإنتاج المادي الملموس .
- زيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة ، و بالتالي زيادة الاهتمام بالرأسمال المعرفي خاصة في منظمات الأعمال ، و الذي هو استثمار و تكوين لرأس مال غير ملموس ، و هذا ناجم عن الأثر المباشر لاقتصاد المعرفة و تقنياته .
- يساهم اقتصاد المعرفة في إحداث التجديد و الإبداع و التطور لنشاطات منظمات الأعمال ، الأمر الذي يؤدي إلى توسعها و نموها بدرجة كبيرة ، و بالتالي يتيح استمرار و بقاء هذه المنظمات و دعم مكانتها التنافسية ، وهذا ما يجعلها أيضا أن تكون جاهزة دائما لمواجهة التغيرات التي تصادفها و أن تكون تتوفر لديها الحلول ان واجهت مشاكل تنظيمية مثل التي تظهر عند تقييم الأداء من خلال PCI و معرفة المراكز التي تحتاج الى تحسين .

المطلب الثاني : أسعار التنازلات الداخلية و عملية التمهين التنظيمي .

كما أشرنا سابقا ترتبط أسعار التنازلات الداخلية مع عملية التمهين التنظيمي من خلال عملية تقييم الأداء ، بحيث تعتبر هذه الأسعار من بين أدوات مراقبة التسيير و التي يمكن من خلالها معرفة المراكز التي حققت

[1] قليح حسن خلف ، **اقتصاد المعرفة** ، عالم الكتب الحديث للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007 ، ص ص 22 - 26 .

نتائج مرضية و المراكز الأخرى ، أي المراكز التي عملت بفعالية و المراكز الأخرى ، ويتم هذا اما بمقارنة الايرادات و التكاليف المعيارية و الفعلية أو من خلال نسب الربحية بحيث كلتا الطريقتين تعتمدان على PCI ، أما عن عملية التمهين التنظيمي فهي تعتبر الإطار الذي تتم من خلاله عملية التحسين و هذا باستخدام المعارف و الأفكار و التجارب و الخبرات السابقة للأفراد ، و سنحاول في هذا المطلب التطرق لوجهات نظر بعض المفكرين الى التمهين التنظيمي و علاقته مع أسعار التنازل الداخلي ، وكذا سنتناول مجموعة من المقاربات التي تخص عملية التمهين التنظيمي و المرتبطة بأسعار التنازلات الداخلية .

الفرع الأول : التمهين التنظيمي كمسار لتحسين أداء مراكز المسؤولية بالاعتماد على PCI

نتيجة للتغيرات الدائمة في البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسات أصبحت تسمى هذه الأخيرة مؤسسات " متعلمة " ، وهذا ما فرض عليها وضع أساليب مراقبة تجعلها قادرة على تبني هذه التغيّرات ، و كما أشرنا سابقا يعرّف التمهين التنظيمي بأنه " المسار الذي تتحول من خلاله المؤسسة لتكون مهيأة للتغيّرات التي قد تحصل في محيطها ، وهو يعتبر دائما المسار الذي يسمح بهذا التطور" ، وتعرّف أنظمة المراقبة على أنها " الاجراءات المعدة و التي تستعمل المعلومات من أجل حفظ أو تغيير أنواع نشاط المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف " . ومنه نجد أن كل من نظام مراقبة التسيير و التمهين التنظيمي يتعلقا بالتغيرّات و تهيئ المؤسسة لمرونة محيطها ، اذا ان وجود نظام مراقبة للتسيير فعّال و مستعمل بطريقة جيدة من شأنه تفضيل وجود التمهين التنظيمي خاصة في فترات التغيّر .

بالاضافة الى تفضيل أنظمة مراقبة التسيير وجود التمهين التنظيمي ، فمن الأفضل أيضا ان نعرف انه يمكن لسياسات أسعار التنازلات الداخلية PCI باعتبارها أداة لمراقبة التسيير أن تؤدي الى الحاجة الى وجود التمهين التنظيمي بعد قياس أداء مراكز المسؤولية ، وسنحاول فيما يلي توضيح كيف يمكن اللجوء الى التمهين التنظيمي في المؤسسات التي فيها تنظيم غير مركزي ، ولكن أولا سنحاول العودة الى مجموعة من تعريفات التمهين التنظيمي .

عرف " Dodgson " " دودقسون " التمهين التنظيمي على أنه " الطريقة التي من خلالها تبني المؤسسات و تضع و تنظم المعارف و الخبرات وتطبقها في نشاطها وثقافتها ، و تهيأ و تطور كفاءتها التنظيمية من خلال تحسين عملية استغلال المعارف الخاصة بقوتها العاملة " ، أما " Argyris " و " Schon " " أرجيريس " و " شون " فقد عرفه على أنه : " المسار الذي من خلاله تستجيب عناصر المؤسسة لتغيّرات المحيط الداخلي و الخارجي لها ، ومنه يتم اكتشاف الأخطاء واستخراج الانحرافات و تصحيحها بطريقة تجعلها تتوافق مع الخصائص و الأهداف الرئيسية للمؤسسة " . و قد لاحظ كلا الكاتبين السابقين أن هناك

ثلاث أنواع للتمهين ، وهي : التمهين من خلال حلقة بسيطة ، التمهين من خلال حلقة مضاعفة ، و التمهين التنظيمي المتعدد ، بحيث [1] :

- التمهين من خلال الحلقة البسيطة : نكون أمام هذا النوع من التمهين عندما تضيف عملية اكتشاف و تصحيح الأخطاء أفكار جديدة بالنسبة لقاعدة المعلومات و الكفاءات الموجودة في المؤسسة ، وهذا دون التغيير في طبيعة نشاط و الأهداف المنتظرة للمؤسسة .
- التمهين من خلال الحلقة المضاعفة : يختلف هذا النوع عن الأول في أن هذا التمهين يتطرق الى كل الكفاءات الخاصة و رتابتها ، ويتطلب وضع أسبقيات جديدة و اعادة هيكلة المعايير الموجودة و خلق صورة جديدة للنشاط التنظيمي ، وبصفة عامة يحصل هذا النوع من التمهين نتيجة وجود تطورات في المحيط مثل : خطر الافلاس ، ظهور منافس جديد ، التطور التكنولوجي ، التغيّرات القانونية و التنظيمية ، ... الخ ، كل هذا يفرض وجود تحوّلات جذرية .
- التمهين التنظيمي المتعدد : يظهر هذا النوع من التمهين التنظيمي عندما تجد المؤسسة استراتيجية تسمح لها بالتعلّم بطريقة تكون فيها قادرة على جعل أدائها يتوافق و مرن مع محيطها ، وهنا يطلق على هذه المؤسسة اسم مؤسسة " متعلمة " .

أما " Senge " " سونج " فقد ربط التمهين التنظيمي بالتحوّل الجذري للمؤسسة و الذي يسمح بادراك كل الفروقات الموجودة في محيطها ، و التحقق من أن أنشطتها تحتوي في نفس الوقت المشاكل و الحلول ، وهذا التعريف سمح بايجاد نوعين للتمهين التنظيمي هما [2] :

- التمهين التنظيمي المتكيّف : وهو هام و ضروري ، وهذا لأنه يسمح للمؤسسة بالبقاء دون التأثر بالتغيّرات الكبرى .
- التمهين التنظيمي العام : و هو أساسي أكثر ، و هذا لأنه يسمح بخلق مقاربات جديدة .

وفي محاولة للعودة الى العلاقة التي تربط PCI مع التمهين التنظيمي نجد أن " Kloot " " كلوت " حاول ايجاد علاقة ما بين التمهين التنظيمي وأنظمة المراقبة ، فوجد مثلا أن استعمال الحلقات الرجعية تسمع باكتشاف المشاكل التشغيلية ، و المعلومات المتحصل عليها من أنظمة المراقبة تسمح بمراقبة هذه المشاكل في اطار المقاربات الموجودة ، ويتم هذا حسب التمهين ذو الحلقة البسيطة (التمهين المتكيّف) ، وكذلك تبين هذه المعلومات أن بامكان أنظمة المراقبة أن تلعب دور انتقادي عند عملية اكتشاف و حل المشاكل الناتجة عن التغيّر في المحيط ، ومنه نجد أن أعمال " Kloot " أوضحت أنه يمكن ايجاد علاقة بين خواص PCI و بين التمهين التنظيمي ، والقواعد و الاجراءات الخاصة بـ PCI تلعب آنذاك دور مهم عند انشاء و

[1] Philippe LORINO , **Compte et récits de la performance : Essai sur le pilotage de l'entreprise** , Les editions d'organisation , Paris , 1995 , p 83 .
[2] P . Senge , **The Fifth Discipline** , Random House , Sydney , 1990 , p 80 .

تحديد سياسات أسعار التنازل الداخلي ، بحيث تفضل اكتساب المعارف المشتركة و تطوير الاتصال داخل المؤسسة ، و درجة مشاركة مراكز المسؤولية في تحديد أسعار التنازل الداخلي من شأنها تخصيص نوع التمهين التنظيمي الذي يتم تطبيقه ، وكلما ارتفعت درجة هذه المشاركة كلما ارتفعت درجة اكتساب المعارف و ترجمة المعلومات المتحصل عليها و فهمها ، ومنه تصبح عملية التمهين التنظيمي سريعة و فعالة ، و أسعار التنازل هنا تقيس الأداء المالي لمراكز المسؤولية و أداء مسؤوليها ، و الجدول الموالي سيحاول توضيح أكثر ما سبق [1] .

جدول رقم 15 : أنظمة مراقبة التسيير مع وجود عملية التمهين التنظيمي .

خواص أنظمة مراقبة التسيير	انشاء عملية التمهين التنظيمي
- أنظمة التخطيط المعدة .	- اكتساب المعارف .
- مراقبة داخلية قوية : عادات ، اجراءات ، تحويلات .	- اكتساب معارف ، توزيع و ترجمة المعلومات ، ذاكرة تنظيمية .
- اليقضة فيما يخص محيط المؤسسة : المكانة التنافسية للمؤسسة ، و مراجعة المنتجات و الخدمات ... الخ.	- اكتساب المعارف و ذاكرة تنظيمية .
- المشاركة في اتخاذ القرار .	- اكتساب المعارف ، توزيع و ترجمة المعلومات .
- قياس و تقييم الأداء المالي : النسب المالية.	- اكتساب المعارف ، توزيع و ترجمة المعلومات ، ذاكرة تنظيمية .
- التقييم غير مالي للأداء .	
- تدفق المعلومات أفقيا و عموديا .	- توزيع المعلومات .
- برنامج تكوين و تطوير للعمال .	- توزيع و ترجمة المعلومات .
- فريق العمل .	- الذاكرة التنظيمية .
- مجموعة من القيم ، وجود ثقافة الابداع لدى العمال .	- ترجمة المعلومات .
	- ترجمة المعلومات .

Source : L . Kloot , **Organizational Learning and management control systems : Reporting to environmental change** , Management Accounting Research , N ° 8 , 1997 , p 48 .

[1] L . Kloot , **Organizational Learning and management control systems : Reporting to environmental change** , Management Accounting Research , N ° 8 , 1997 , p 47 .

وفيما يرتبط أيضا بـ PCI نجد أن مقاومة التغيير و طريقة ايجاد حلول لها من شأنه أيضا أن يفضل وجود التمهين التنظيمي ، و عادة تتناول الأدبيات مقاومات التغيير بصفة تقترب أكثر الى العدائية ، و اخفاء المعلومات ، و غياب الثقة و التعاون ، ... و بصفة عامة كل ما لا يوافق عملية التمهين التنظيمي ، وبالتوازي مع هذا يمكن أن تصبح طريقة معالجة و تسيير مقاومات التغيير كمصدر للتمهين التنظيمي ، و يمكن لدرجة تدخل السلطات في حل المشاكل أن تعطي اشارات حول طبيعة (استراتيجية أو لا) المنتجات المتنازل عنها و حول السلطات التي يمكن أن يتم منحها ، ويمكن لطريقة التحكم فيها أن تعطي معلومات حول نوع الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة . و التدخل في حل المشاكل يمكن أن يعطي أيضا فرصة (في حالة تبادل المعلومات في المؤسسة) أخذ المعلومات الخاصة ، وهذا لأننا نعلم أن اخفاء المعلومات يعتبر كعائق ما بين التعاون و التمهين ، وهذا لأن هذا النوع من التصرف يعرقل كشف و تصحيح الأخطاء وحل المشاكل و كذا اتخاذ القرارات المناسبة ، و يؤدي الى عدم وجود الفعالية في النشاط.

و فيما يخص عدم توزيع المعلومات ونفس الشيء ينطبق على إخفاءها فان المراكز التي تقوم بذلك لا تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة أين يكون لهذه المعلومات أهمية بالغة لها و يمكن أن تساهم في تحسين تنظيمها و تسييرها ، ونفس الشيء ينطبق على الوحدات المعنية باستعمال هذه المعلومات ، فتكون لا تعلم بهذه المعلومات و لا بمكان تواجدها ، كما أن ترتيب المعلومات الصادرة عن مختلف الوحدات التنظيمية لا تقود فقط الى المعلومات الجديدة بل الى فهم أفكار جديدة و التي لها أهمية بالغة في القيادة الى أفضل ترجمة وفهم لهذه المعلومات و الأكثر من ذلك الى التمهين التنظيمي .

الفرع الثاني : بعض المقاربات الخاصة بالتمهين التنظيمي و المرتبطة بـ PCI .

هناك عدة مقاربات تنظيمية تناولت أسعار التنازلات الداخلية و التمهين التنظيمي ، و التي ركزت على عناصر التحليل الجزئي الاقتصادي لتكاليف التبادلات ، و تعتبر أن نوع الاستراتيجية المتبعة و طبيعة المنتجات المحوّلة (معيارية أو خاصة) هما اللذان يحددان طريقة اختيار سياسات أسعار التنازلات الداخلية.

و الدراسات المتعلقة بالتمهين التنظيمي تناولت هذا الأخير من خلال ربطه مع عدة عناصر من بينها : اتخاذ القرار و توافقه مع أهداف المؤسسة ، نظرية الأنظمة ، الثقافة التنظيمية ، ... ، و بعدها تم اقتراح وضعه في مجموعة متكاملة ، بمعنى ضمن اطار مفهوم يتكون من أربعة أوجه للتمهين التنظيمي ، وهي: مختلف مستويات التمهين ، مختلف نماذج التمهين ، مختلف أنواع التمهين ، و مختلف مراحل المسار المشترك للتمهين (اكتساب المعارف ، توزيع و ترجمة المعلومات ، ووجود ذاكرة تنظيمية) ، و قد نجح هذا الاطار المفاهيمي في مساعدة الباحثين في وضع فرضيات حول التمهين التنظيمي وكذا تجربته ، و سمح للمسيرين و المستشارين بالتعرّف على العناصر التي تؤثر على التمهين التنظيمي .

و فيما يخص ايجابيات المسار المشترك للتمهين التنظيمي ، و الذي تم تطويره من طرف " Huber " " هوبر " (1991 م) و " Crossan" " كروسن " (1999 م) ، أشار المفكر الأول الا أن المؤسسة لا تتعلّم حقيقة الا عبر مسارها في معالجة المعلومات المتحصّل عليها و الممتدة من تصرفاتها حسب التغيرات المحيطة بها ، و بصفة عامة فان مسار التمهين التنظيمي يخص كل من [1] :

- التعرّف على المعلومات الضائعة بالنسبة للتمهين أو بالنسبة لاكتساب معارف جديدة .
- تبادل و انتشار المعارف .
- وجود تكامل في أنظمة المعلومات الموجودة و خاصة بالنسبة للأفراد العاملين بالمؤسسة .
- تحويل المعارف الجديدة من مجرد أفكار و نظريات الى أنشطة قابلة للتنفيذ ، وكذا ادراجها ضمن عادات المؤسسة .

و لاحظ " Huber " في هذا الخصوص وجود أربعة مسارات يمكن تعلّمها ، و المتمثلة في : اكتساب المعارف ، توزيع و ترجمة المعلومات ، و الذاكرة التنظيمية . بالنسبة لاكتساب المعارف يعتبر المسار الذي من خلاله تؤخذ المعارف ، توزيع المعلومات : و تسمح في نفس الوقت بظهور و توسع عملية التمهين التنظيمي ، ترجمة المعلومات: هو المسار الذي من خلاله يسمح باعطاء معنى لهذه المعلومات ، والذاكرة التنظيمية : تخص الوسائل التي من خلالها تخزّن المعارف من أجل المستخدمين في المستقبل [2] .

أما " Crossan " فقد أشار الى أن التمهين التنظيمي يمكن أن يأخذ ثلاث مستويات في الهيكل (الفرد ، الجماعة أو الفريق أو مركز المسؤولية ، و المؤسسة) و أربع مسارات (الحدس ، الترجمة ، الاشتراك ، و التجمعات) الحدس يكون على مستوى الفرد و التجمعات تكون على مستوى المؤسسة ، و الترجمة تضع الجسر الذي يصل ما بين الفرد و الجماعة ، و الاشتراك هو الذي يوصل ما بين الجماعة و المؤسسة، الحدس و الذي يمثل الخاصية الانسانية التي نجدها لدى الأفراد و يخص رؤياهم و أفكارهم ، و يعتبر المادة الناتجة عن مسار ترجمة أفكار الأفراد العاملين ، وعندما يتم تخطيط نشاط له علاقة مع أفراد من الجماعة فان مسار الترجمة يطوّر بصفة طبيعية مسار الاشتراك ، و هذا ما يشجع على تطور المعارف المشتركة لدى الأفراد و كذا الأنشطة الخاصة بهم ، و الأنشطة التي تعمل بفعالية يتم الاحتفاظ بها و يتم تكرارها و تقيّد بفضل مجموعة من القواعد ، الاجراءات و العادات ، و يعتبر مسار التجمعات مسار تنظيمي حيث أن

---

[1] Jean Gilles MBIANGA , **Les politiques de prix de cession interne : Un outil de changement stratigique et d'apprentissage organisationnel** , http://www.strategie-aims.com/events/conferences/11-xiieme-conference-de-l-aims/communications/871-les-politiques-de-prix-de-cession-interne-un-outil-de-changement-strategique-et-d'apprentissage-organisationnel/download , 20/05/2012 , p 10 .

[2] P.G Huber , **Organizational Learning : The contributing Processes and the Literatures** , Organizational Science , vol 2 , n ° 1 , Fevruary , 1991 , p 88 .

عاداته و قواعده و اجراءاته هي التي تسمح للمؤسسة بأن تكون صلبة أمام التغيّرات و أن تبقى مستقلة عن الأفراد ، حيث يتأثرون و كذا أنشطتهم بقواعدها و عاداتها [1] .

و يمكن توضيح أكثر ما سبق في الجدول الموالي :

جدول رقم 16 : التمهين / التجديد في المؤسسات : أربع مسارات و من خلال ثلاث مستويات .

المستوى	المسار	المدخلات / المخرجات
الفردي	الحدس	الخبرة الرؤية التقدير
الجماعي	الترجمة	اللغة بطاقة التعريف المحادثة / الحوار
	الاشتراك	المعارف المشتركة الفهم الإحكام المتبادل الأنظمة التشغيلية
المؤسسة	التجمعات	العادات أنظمة التشخيص القواعد و الاجراءات

Source : M . Crossan and other , **An organizational learning framework : From intuition to institution** , Academy of management Review , vol 24 , n° 3 , 1999 ,p 522 .

و يعتبر Crossan أن التجديد الاستراتيجي هو العنصر الأساسي للتعلّم و تطوير التمهين التنظيمي ، وهذا لأنه ينسق و يجعل وجود انسجام ما بين كل من الاتصال و التغيّرات ، و يتطلب التجديد الاستراتيجي من المؤسسة استكشاف وتعلّم طرق و أساليب جديدة ، و استغلال ما تم تعلمه . وسيتم توضيح أكثر ما سبق من خلال عرض دراسة حالة لمؤسسة في المبحث الموالي .

[1] M . Crossan and other , **An organizational learning framework : From intuition to institution** , Academy of management Review , vol 24 , n° 3 , 1999 , p 522 .

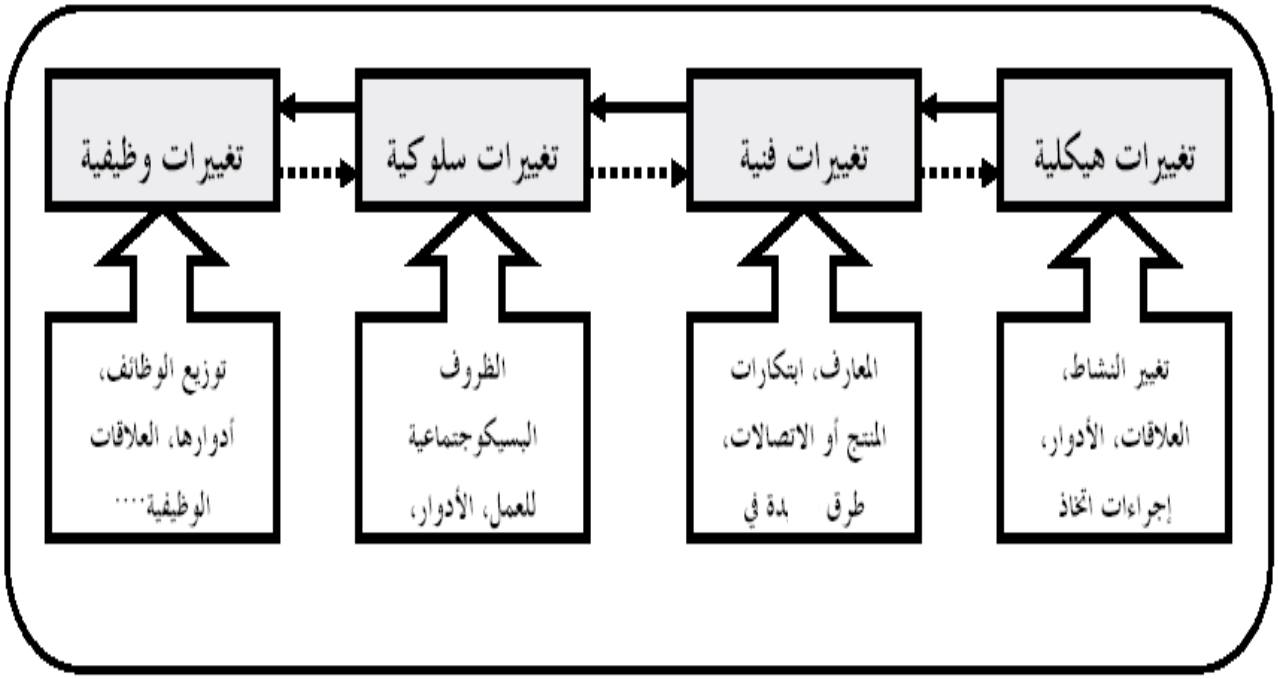
المطلب الثالث : الجوانب التي يمكن أن تشملها عملية التغيير في اطار التمهين التنظيمي .

تناولنا فيما سبق مفهوم المعرفة و اقتصاد المعرفة ، بحيث يعتبر هذا الأخير المصدر أو القاعدة التي تمكّن من عملية التغيير و احداث عملية التمهين التنظيمي في بعض مراكز المسؤولية ، وهذا بعد قياس آدائها عن طريق أسعار التنازل الداخلي ومعرفة أنها بحاجة الى تغيير و تطوير تنظيميين ، بحيث أصبح من الضروري توفّر ما يسمى باقتصاد المعرفة في المؤسسة .

و سنحاول في هذا المطلب معرفة المداخل التي يمكن أن تمسّها عملية التغيير و التطوير التنظيميين من أجل الوصول الى تحقيق أهداف هذه المراكز و أهداف المؤسسة مثل : تحسين أداء هذه المراكز و الرفع من مردوديتها و منه مردودية المؤسسة ... الخ ، بحيث يتطلب الوصول الى تحقيق هذه الأهداف التغيير في أحد هذه العناصر التي تحتوي عليها هذه المداخل أو على مجموعة منها ، غير أنه يجب الاشارة الى أن العنصر الأساسي الذي تعتمد علية عملية تحسين أداء المراكز التي أظهرت النتائج بعد تقييم أدائها عن طريق أسعار التنازلات الداخلية أنها سلبية أو غير فعالة هو " التحكم في التكاليف " و بما أن هذه العملية ترتبط مع عناصر أخرى سنتناول فيما يلي مجموعة المداخل التي يمكن أن تمسها عملية التغيير .

و يمكن توضيح مداخل التغيير و التطوير التنظيمين في الشكل الموالي بحيث هناك أربع مداخل أساسية:

شكل رقم 34 : مداخل التغيير و التطوير التنظيمين .



المصدر : علي شريف ومحمد سلطان ، **مدخل معاصر في مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1998، ص330 .

أولا : المدخل الهيكلي : وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التمهين التنظيمي في الوحدات من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصّص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة ، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم" [1] ، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحوّل المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير [2] .

ثانيا : المدخل التكنولوجي : وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التمهين التنظيمي في مراكز المسؤولية التي تحتاج الى تغييرعلى إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكّنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة. ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرّف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما [3] :

الاتجاه الأول : وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني : يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

---

[1] نفس المرجع السابق ، ص329 .

[2] عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله ، **السلوك التنظيمي : المفاهيم والنظريات والتطبيقات**، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، السعودية، 1995، ص58 .

[3] محمد المحمدي الماضي ، **إستراتيجية التغيير التنظيمي : مدخل إسلامي مقارن**، دار النشر للجامعات ، مصر، 2000، ص49

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها : استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكومبيوتر الشخصية [1] .

ثالثا : المدخل السلوكي : يهدف المدخل السلوكي في اطار عملية التمهين التنظيمي إلى تغيير سلوكية الأفراد بشكل غير مباشر إذا ما جرى تغيير مهاراتهم واتجاههم وإدراكهم وتوقعاتهم ، لأنها تدفع وتشجع العاملين للبحث عن هياكل ومهام وتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الغايات المنشودة في الوحدات التي يعملون بها.

و ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم .

2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التمهين التنظيمي في مراكز المسؤولية ، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما [2] :

1- المهارات والأداء : ويستخدم لذلك ثلاث مداخل :

أ- الإحلال : أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين : أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات :

وذلك بأن يتم التغيير في مراكز المسؤولية من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات ، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات .

---

[1] علي شريف و محمد سلطان ، مرجع سابق ، ص 330 .

[2] صلاح الدين دسوقي، **إدارة التغيير-نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات،** www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt ، 05/ 2012/08 ، بدون صفحة .

رابعا : المدخل الوظيفي : يحصل التغيير في اطار عملية التمهين التنظيمي فيما يتعلق بالمهام عند حدوث أي تغيير في عمل أو نشاط ما، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم ، فتغيير بعض الأعمال بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الإغناء الوظيفي.

وبهذا يهتم هذا المدخل بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة و التي تضم ما يتعلق بمراكز المسؤولية ، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيّم عامة لها خصوصيتها وتميّزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها ، بحيث :

1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة: إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف ، وكل ما سبق ينطبق أيضا على الوحدات التي تتكون منها المؤسسة [1] .

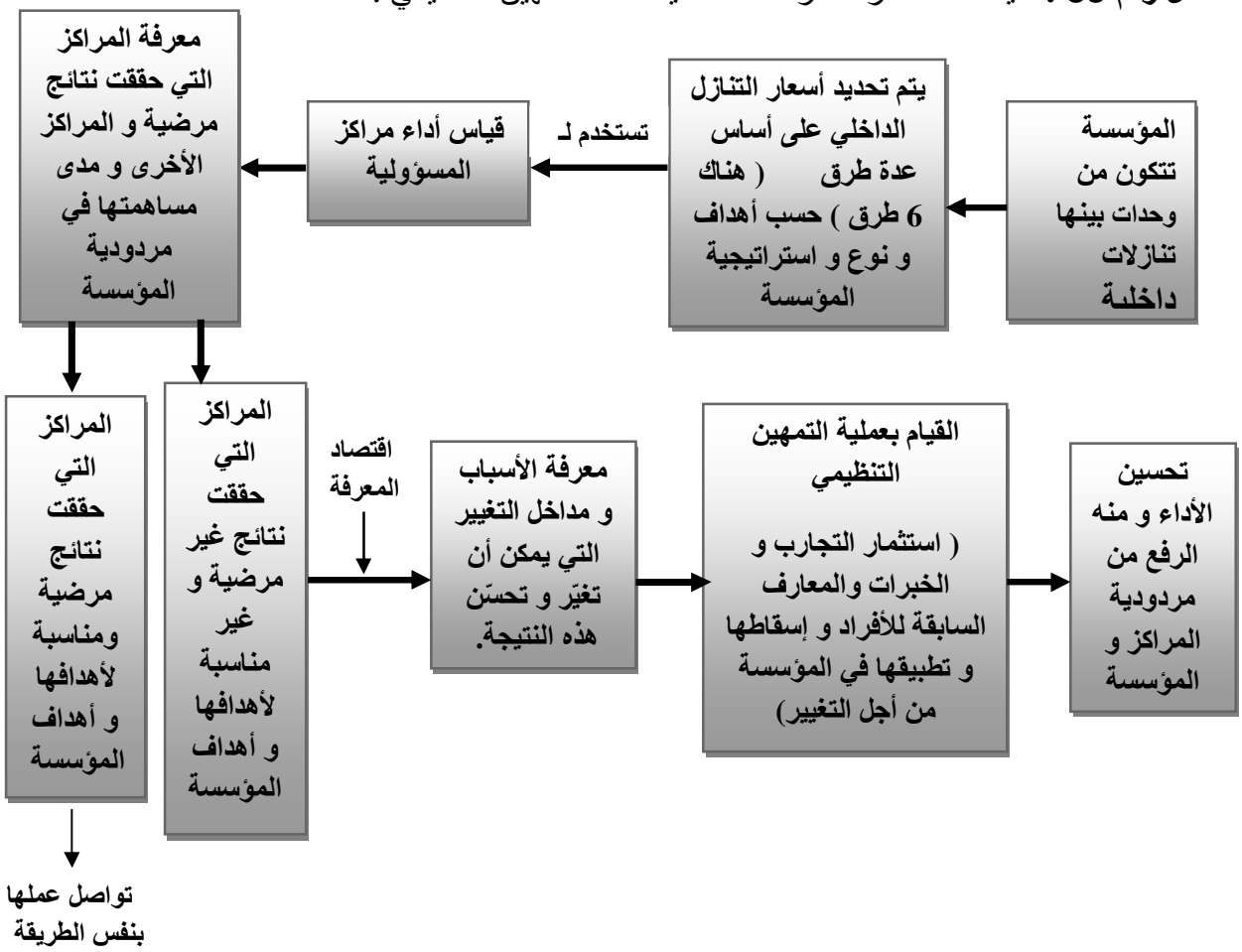
2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتجية فقد تقوم المنظمة بتغير أهدافها الإستراتجية أو تغير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغيّر من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية [2] .

و كاستنتاج لكل ما تناولناه في الجانب النظري يمكن تقديم الشكل الموالي الذي يشرح ما حاول الباحث تقديمه من خلال هذا البحث :

---

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 472-480 .
[2] محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص306 .

شكل رقم 35 : سياسات أسعار التنازلات الداخلية كأداة للتمهين التنظيمي .



المصدر : من اعداد الطالب بناءا على ما تم تناوله في الفصول السابقة.

خلاصة

استكمالا لما تم تناوله في الفصلين الأول و الثاني و اللذان تعرفنا فيهما الى التمهين التنظيمي و أسعار التنازلات الداخلية ، حاولنا في هذا الفصل في الجزء الأول التعرف على عملية مهمة في المؤسسة ، و التي تعتبر حلقة الوصل التي تربط ما بين ما تناولناه سابقا ، وهي تقييم الأداء ، بحيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم أهداف وظيفة مراقبة التسيير و هي عبارة عن عملية فحص تحليلي إنتقادي شامل لخطط ، أهداف ، طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية ، بهدف التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة . و يتم تقييم الأداء في المؤسسة على ثلاث مستويات هي : المستوى الكلي للمؤسسة ، المستوى الوظيفي ، و المستوى الفردي . ومن بين أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات و التي تعتبر من بين أدوات مراقبة التسييرو المساعدة في عملية تحسين الأداء بعد تقييمه عن طريق أسعار التنازل الداخلي هي بطاقة الأداء المتوازن، بحيث تتكون هذه الأخيرة من مؤشرات مالية و غير مالية ترتبط مباشرة باستراتيجة المؤسسة و هذه المؤشرات مجمعة في أربعة محاور هي : المحور المالي ، محور العمليات الداخلية ، محور الزبائن ، ومحور التعلّم و التمهين التنظيمي .

ان اتساع حجم المؤسسات و كبرها أوجد الحاجة الى اتباع اللامركزية ، بحيث يتم تقسيمها الى وحدات شبه مستقلة يسهل ادارتها ، ويتم تخصيص جزء من الموارد الاقتصادية لكل منها و تفويض رؤساءها سلطة اتخاذ القرارات ومسؤولية كاملة عنها ، وذلك بتطبيق ما يطلق عليه بمحاسبة المسؤولية بهدف التركيز على مراقبة و تقييم أداءها بشكل مباشر وهذا باستعمال عدة طرق من بينها سياسات أسعار التنازلات الداخلية .

واذا تكلمنا عن تقييم أداء مراكز المسؤولية فهناك عدة طرق تتم بها العملية ، لكن اذا كنا أمام مؤسسة تتكون من وحدات بينها تنازلات فان من بين الوسائل التي تستعمل لذلك هي أسعار التنازلات الداخلية ، بحيث يمكن لنا القيام بعملية التقييم من خلال طريقتين هما : مقارنة سعر التنازل الفعلي مع سعر التنازل المعياري ، أو استعمال نسب الربحية ، ويتم اختيار نوع الطريقة حسب نوع المؤسسة و شكل الوحدات القانوني بالنسبة للمؤسسة و العلاقة فيما بينها أي هل هي مستقلة من ناحية الايرادات و التكاليف أو لا .

واذا كان الهدف من عملية التقييم هو تحسين الأداء و زيادة مردودية المراكز ومنه مردودية المؤسسة من خلال استخدام المعارف و الأفكار و التجارب و الخبرات... السابقة أي بما يعرف بالتمهين التنظيمي ، فان هذا لا يتم الا اذا كان للمؤسسة رصيد معرفي كافي يمكّنها من القدرة على التعرّف على المشاكل و أسبابها و حلولها وهذا لا يتم الا باقتصاد المعرفة ، و هو عبارة عن الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة ، و استخدامها ، و توظيفها ، و إبداعها و ابتكاراها ، بهدف تحسين نوعية التنظيم و التسيير و الأنشطة بمجالاتها كافة .

اذا من خلال ما سبق نرى أن سياسات أسعار التنازلات الداخلية ترتبط مع التمهين التنظيمي من خلال عملية تقييم الأداء ، بحيث يمكن استخدام PCI كأداة لتقييم أداء مراكز المسؤولية في المؤسسة ومنه معرفة المراكز التي حققت نتائج ايجابية و التي حققت نتائج سلبية ، و بالنسبة لهذه الأخيرة يتم البحث عن الأسباب التي أدت بها الى تحقيق هذه النتيجة ، وهذا من خلال استثمار التجارب ، الأفكار، الخبرات و المعارف السابقة للأفراد أي ما يعرف بالتمهين التنظيمي ، وهذا للبحث عن الحلول المناسبة من أجل تحسين الأداء و زيادة مردودية المراكز و منه المؤسسة ، و قد يمس التغيير عدة جوانب في المراكز و المؤسسة وكلها مرتبطة بالتحكم في التكاليف .

الفصل الرابع

دور أسعار التنازلات الداخلية في تحسين أداء فروع و وحدات مجمع " سيم" من خلال التمهين التنظيمي

تمهيد :

بعد العرض النظري الذي تمَ من خلال ثلاثة فصول من أجل التعرف على جوانب البحث ، من خلال عرض المقصود بالتنظيم و مفهوم التعلم والتمهين التنظيميين ، وكذا التطرق الى مفهوم مراقبة التسيير وأدواتها ، والتعرّف على ماهية مراكز المسؤولية و أسعار التنازلات الداخلية وطرق تحديدها ، وتناول مفهوم الأداء وتقييم الأداء و العلاقة ما بين سياسات أسعار التنازلات الداخلية و التمهين التنظيمي . سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما سبق على احدى المؤسسات من خلال دراسة ميدانية ، وتتمثل هذه المؤسسة في مجمع " سيم " .

ان كبر المؤسسات من حيث عدد العمال و حجم الاستثمارات ساهم في تقسيم هذه الأخيرة الى مراكز مسؤولية ، و التي تأخذ شكل فروع أو وحدات ... الخ ، وهذا من أجل متابعة نشاطها و طريقة سير تنظيمها و تقييم أدائها و مردودية الأفراد فيها . و بهدف متابعة و تقييم نشاط و أداء هذه المراكز هناك عدة أساليب و أدوات تستخدم لذلك ، و هذا بما يتماشى و الهدف المنتظر منها بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة ، ومن بين هذه الأدوات نجد أسعار التنازلات الداخلية باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير .

ان عملية تقييم الاداء من خلال أسعار التنازلات الداخلية وحدها لا تكفي اذا ما لم يصاحبها تحقيق للأهداف التي وجدت من أجلها ، ألا وهي تحسين وتطوير الأداء والتنظيم و التسيير ، زيادة ايرادات المراكز و المؤسسة ، و ايجاد حلول للمشاكل التي وقعت فيها المؤسسة و التي كانت السبب في تحقيق نتائج غير مرضية ... الخ ، من أجل هذا يجب الاستعانة بالمعارف ، الأفكار ، التجارب و الخبرات السابقة للأفراد أي ما يعرف بالتمهين التنظيمي لاحداث هذا التغيير .

كل ما سبق سنحاول اسقاطه في هذا الفصل التطبيقي ، من خلال دراسة ميدانية في مجمع " سيم " حيث سنتناول في هذا الفصل :

- أولا تقديم هذا المجمع وكل فروعه وكذا الوحدات التابعة لها وهذا بالنسبة للمبحث الأول .
- أما المبحث الثاني سنتناول فيه عرض للاطار المنهجي المستخدم في الدراسة الميدانية و عرض لأسئلة المقابلات المعمقة وأسئلة الاستبان .
- و بالنسبة للمبحث الثالث سيكون مخصص للاجابة على أسئلة المقابلات المعمقة و أسئلة الاستبيان و التعليق عليها .

المبحث الأول : تقديم المطحنة الصناعية للمتيجة " مجمع سيم " .

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم المطحنة الصناعية للمتيجة " سيم " وهذا بالتطرق الى : تعريف و نشأة مجمع " سيم " و الهيكل التنظيمي له ، تقديم مركب الغذاء الزراعي (المؤسسة الأم) من خلال تناول تعريفها و أهدافها و تنظيم الهيكل التنظيمي لها ، و تقديم الفروع الأخرى للمجمع .

و تهدف عملية تقديم المجمع الى التعرف على مختلف الفروع و الوحدات التي تكوّنه ، و من أجل المساعدة على دراسة مختلف التبادلات و التنازلات التي تتم بينها ، ومعرفة طريقة تقييم هذه التبادلات من خلال سعر التنازل الداخلي ، و كيف يساهم هذا الأخير في تقييم أدائها ، ومنه الاعتماد على الأفكار و التجارب و المعارف و الخبرات للأفراد (التمهين التنظيمي) من أجل تحسين أدائها .

المطلب الأول : تعريف و نشأة مجمع " سيم " .

يعتبر مجمع " سيم " الجامع لكل فروع هذه المؤسسة ، كما يمثل الادارة العامة لها ، وعليه ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف أكثر على الادارة العامة لهذه المؤسسة من خلال التطرق الى تاريخ و تطور هذا المجمع ، و الهيكل التنظيمي له .

الفرع الأول : تاريخ و تطور مجمع " سيم " .

مجمع " سيم " " SIM * " أول مؤسسة خاصة استثمرت في مجال الغذاء الزراعي منذ الاستقلال ، حيث تميزت تلك المرحلة بالعجز الكبير في منتجات الدقيق و الفرينة ، بحيث كانت الدولة الجزائرية تستورد القمح من الولايات المتحدة الأمريكية و المكسيك و كندا ، ثم تقدمه الى كل من تونس و المغرب لطحنه ، وذلك لأن المطاحن العمومية لم تتمكن من تغطية الطلب كله ، فأنشأت أول مطحنة عائلية في عام 1990 م يسيرها السيد الطيب الزغيمي عبد القادر (المدير العام لمجمع سيم) بمعية ثلاثة أبنائه ، حيث تحولت هذه المطحنة الى مؤسسة عائلية صغيرة برأسمال يقدر بـ 200.000 دج ومساحة تقدر بـ 8 هكتارات ، ونظرا لكثرة الطلب على هذه المنتجات في تلك الفترة ، تطورت تلك المطحنة بسرعة وأضيفت لها أربع مطاحن أخرى ، و سرعان ما أنتابهم شعور بضرورة توسيعها مع حلول الانفتاح الاقتصادي ، فبذلوا المزيد من الجهد و اتخذوا المبادرات و كانت لهم رؤى صحيحة ، مما ساعدهم على تحويل مؤسسة بسيطة الى مجمع صناعي ذو متانة قوية ، و كانت هذه المؤسسة الخاصة الأولى التي تنشط في هذا الميدان في الجزائر ، و

* **SIM** : La **S**emoulerie **I**ndustrielle de la **M**itidja .

ان تطور هذا المجمع كان مسايرا للتحولات الجذرية التي عرفها اقتصاد الجزائر منذ ما يزيد عن عقد كامل.

وبعد مدة قصيرة فرضت نفسها في السوق لتتحول عام 2002 م من شركة ذات مسؤولية محدودة " SARL " الى مؤسسة ذات أسهم لها فروع متعددة " SPA " محتلة المرتبة الريادية في مجال اختصاصها.

ان مجمع " سيم " الذي اجتازت أنشطته حدود البلاد قد شهد تطورا فائقا لم يسبق له مثيل ، فبعد أن فرض وجوده كرائد في مجال التغذية الزراعية ، قرر أصحابه الاستثمار في مجالات أخرى ، اذ أصبح للمجمع خمسة (5) فروع جديدة بفضل الاستثمارات التي حققوها في قطاع الصحة ، الترقية العقارية ، الطاقة و التغذية الزراعية ، بالاضافة الى اقتناء مؤسستين عموميتين للمياه المعدنية كانت تدعى ببن هارون و موزاية .

أصبح تعداد عمال المجمع ينتقل من 36 عاملا في سنة 1990 م الى أكثر من 2200 عاملا في الوقت الراهن .

و وفاءا لذلك الاتجاه الطوعي المتماشي مع معدلات الانبعاث الاقتصادي الراهن ، يعرف مجمع " سيم " ديناميكية قوية تضعه في مقدمة التحولات الجذرية المميزة للجزائر في غضون الألفية الثالثة ، و التي من شأنها أن تعيد لها مكانتها كقوة اقتصادية لا جدال فيها ، و انطلاقا من ذلك المنظور الرامي الى الاسهام في هذا الهدف المنشود ، يبني مسيرو مجمع " سيم " استراتيجيتهم ، و مادامت هذه الأخيرة قد حققت في ظرف عقد واحد هذه الخطوة العملاقة ، فانها سوف تبقى متبعة و معززة .

و على هذه الوتيرة ، فان العشرية القادمة ستكون واعدة لا محالة بتحقيق خطوات مماثلة ، وسوف تفتح آفاق أخرى أكثر وعودا .

ان الازدهار الاقتصادي الي تصبوا اليه الجزائر اليوم ينبغي أن يأتي من أبنائها قبل كل شيء ، أما المساعدة الخارجية ، وان كنا نرحب بها فانها تأتي وفقا لهذه الشروط ، و تأتي في المقام الثاني . و ذلك هو الاعتقاد الذي يحفز مسيري مجمع " سيم ".

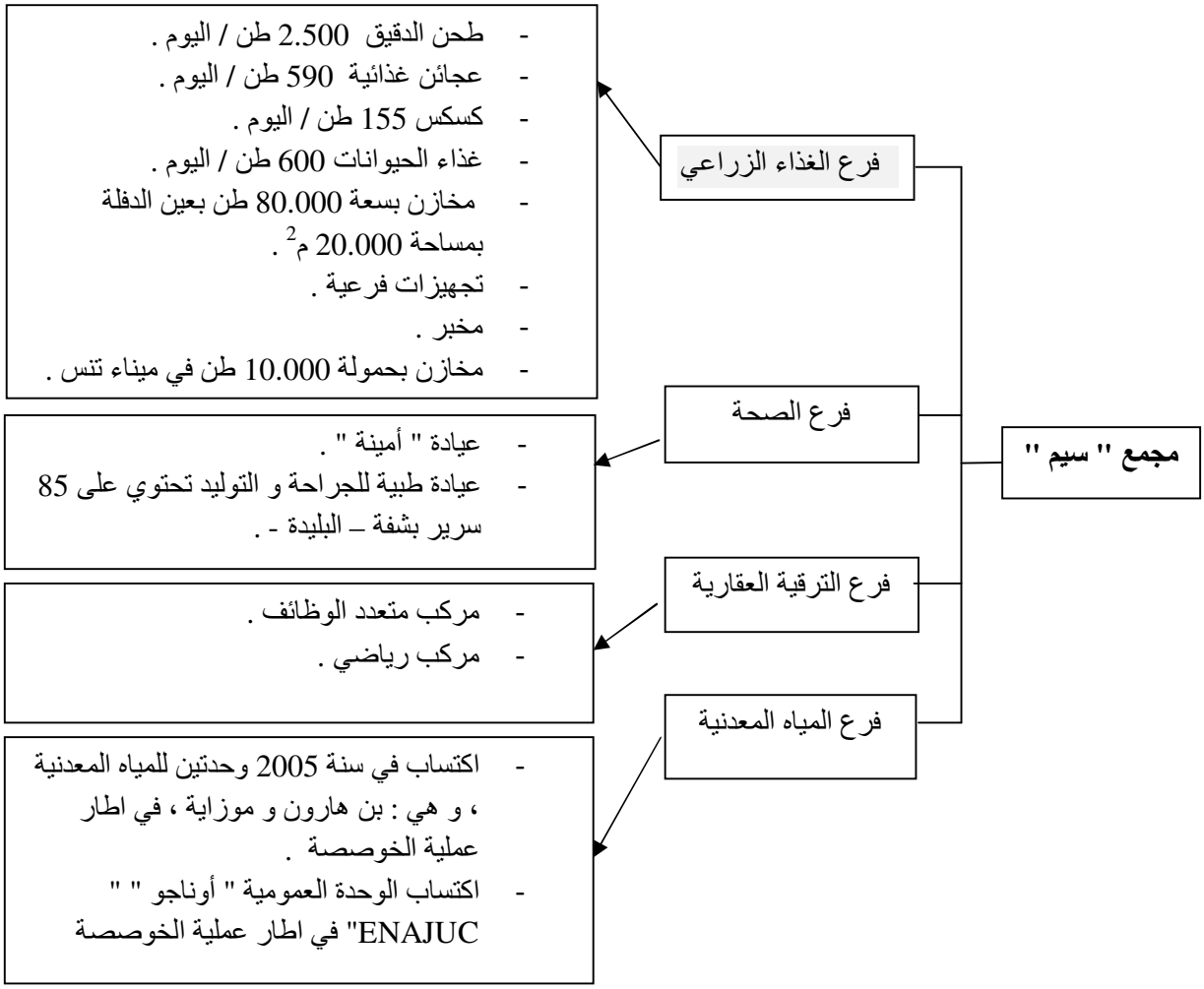
و يقدر حجم الاستثمارات الموجودة في المجمع بـأكثر من 16.000.000.000 دج ، أما عن حجم الاستثمارات التي هي في طور الانجاز فتقدر بـ 3.700.000.000 دج ، أما عن موقع الادارة العامة للمجمع فهو في المنطقة الصناعية لبن بولعيد رقم 41 – البليدة - .

أما عن رأسمال المجمع فقد ارتفع من سنة 1996 م الى سنة 2009 م من 8.208.000 دج الى 3.940.000.000 دج [1] .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمجمع " سيم "

يضم مجمع " سيم " أربعة (4) فروع متنوعة ، لكل واحدة منها عدة مهام ، يمكن إظهارها في الشكل الموالي :

شكل رقم 36 : الهيكل التنظيمي لمجمع " سيم " .



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية .

[1] وثائق مقدمة من طرف مديرية المحاسبة العامة .

المطلب الثاني : تقديم مركب الغذاء الزراعي (الفرع الأم) .

يعتبر مركب الغذاء الزراعي المؤسسة الأم لمجمع " سيم " ، و الفرع الأكبر فيها من حيث رأس المال و حجم الاستثمارات وكذا رقم الأعمال ، و هذا لأنه أول استثماراتها ، و عليه سنحاول في هذا المطلب تقديم بطاقة فنية عن هذا المركب ، والتطرق الى أهم اهدافه التي يعمل من أجل تحقيقها ، و في الأخير التطرق الى هيكله التنظيمي من حيث توزيع الوظائف و ذكر أهم مهامها .

الفرع الأول : بطاقة فنية عن مركب الغذاء الزراعي .

يقع فرع الغذاء الزراعي في الأطلس البليدي بالمنطقة الصناعية لبلدية عين الرمانة – دائرة موزاية – التي تبعد حوالي 14 كلم عن مدينة البليدة ، حيث تأسست في 4 نوفمبر 1990 م ، وهي مؤسسة ذات أسهم ذات طابع خاص ، وحسب القانون التجاري للمؤسسة حددت مدة الشركة بـ 99 سنة انطلاقا من تاريخ تقييدها بالسجل التجاري ، تعتبر هذه الوحدة القائدة في مجال الغذاء الزراعي في المنطقة التي تشغلها ، و نجاحها كان ناتجا عن محاولتها الدائمة تحقيق الكفاءة و الفعالية في مجالها ، وكذا القيام بالبحوث و التطوير الدائمين ، أما عن رأس مال المركب فيقدر بـ 5.665.000.000 دج .

يحتوي هذا المركب الهام على [1] :

- ✓ 5 وحدات لانتاج السميد .
- ✓ 3 مطاحن .
- ✓ 2 وحدات لانتاج العجائن القصيرة .
- ✓ 2 وحدات لانتاج العجائن الطويلة .
- ✓ 4 وحدات لانتاج الكسكسي .
- ✓ 1 وحدة لانتاج أغذية الأنعام .

و يمتد الكل على مساحة 120.000 م ^{2} مقسمة ما بين عين الرمانة و عين الدفلة ، وتوظف حاليا أكثر من 900 عاملا موزعين كما يلي :

- ✓ 10 % إطارات .
- ✓ 20 % أعوان التحكم .
- ✓ 70 % أعوان التنفيذ .

وتبلغ الطاقة الانتاجية لهذه الممتلكات الصناعية كما يلي :

---

[1] نفس المرجع السابق .

- ✓ مطاحن ووحدات السميد بطاقة انتاجية تقدر بـ 15.000 طن يوميا .
- ✓ مطاحن ووحدات الفرينة بطاقة انتاجية تقدر بـ 10.000 طن يوميا .
- ✓ العجائن الغذائية و الكسكس بطاقة انتاجية تقدر بـ 6.500 طن يوميا .
- ✓ غذاء الأنعام بطاقة انتاجية تقدر بـ 220 طن يوميا .

أما قيمة المبلغ الاجمالي للاستثمارات فتقدر بـ 9.465.227.000 دج .

و قيمة المبلغ الصافي للاستثمارات فتقدر بـ 5.024.300.000 دج .

وقيمة رقم الأعمال تقدر بـ 10.811.000.000 دج .

و الكتلة الأجرية فهي 310.000.000 دج .

انها طاقات انتاجية هامة تجعل من مجمع " سيم " كمؤسسة ذات أسهم الرائد الأكبر في الجزائر ، ومع العلم أنها تسهر بكل صرامة على جودة منتجاتها فهي تنتج بمعايير مطابقة لمقاييس ايزو 2000-9001.

الفرع الثاني : أهداف مركب الغذاء الصناعي .

من بين الأهداف التي يسعى المركب لتحقيقها [1] :

- ✓ تحقيق أوسع منطقة تجارية .
- ✓ تعظيم الربحية .
- ✓ تحقيق أكبر حصة سوقية لمنتجاتها .
- ✓ المساهمة في القضاء على البطالة .
- ✓ الحفاظ على ابقاء نشاط المؤسسة برفع مستوى المردودية .
- ✓ تدريب و تكوين العمال و تلقيهم خبرات و مهارات جديدة .
- ✓ المساهمة في الأعمال الخيرية ، ومن بين الجمعيات التي تساهم فيها هذه المؤسسة : جمعية الهلال الأحمر ، وجمعية كافل اليتيم ، كما قامت في 07 فيفري 2012 م بترميم متحف المجاهد بموزاية .

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لفرع الغذاء الزراعي " سيم " .

سنحاول من خلال ما يلي التعرف على التنظيم الداخلي للمطحنة الصناعية للمتيجة ، ودراسة هيكلها التنظيمي بالتعريف بالمصالح المكونة لها و أهم أعمالها .

[1] نفس المرجع السابق .

أولا : التنظيم الداخلي للمركب .

يتكون المركب من أربع مديريات تحت سلطة الرئيس العام [1] :

- ❖ مديرية التجارة و التسويق .
- ❖ مديرية الادارة المالية .
- ❖ مديرية الانتاج .
- ❖ مديرية التموين .

تتفرع هذه المديريات الى تسعة دوائر :

- o دائرة التسويق .
- o دائرة التجارة .
- o دائرة المحاسبة .
- o دائرة تسيير الموارد البشرية .
- o دائرة الصيانة .
- o دائرة العجائن .
- o دائرة الحبوب .
- o دائرة المواد الأولية .
- o دائرة التموين .

ثانيا : تقديم ودراسة الهيكل التنظيمي .

توجد في المركب عدة مديريات يعتمد عليها في أداء مختلف الأنشطة ، حيث يضم الفرع ما بفوق 700 عامل موزعين حسب مؤهلاتهم واختصاصاتهم المهنية ، بحيث ينقسم الفرع من حيث التنظيم الى ما يلي :

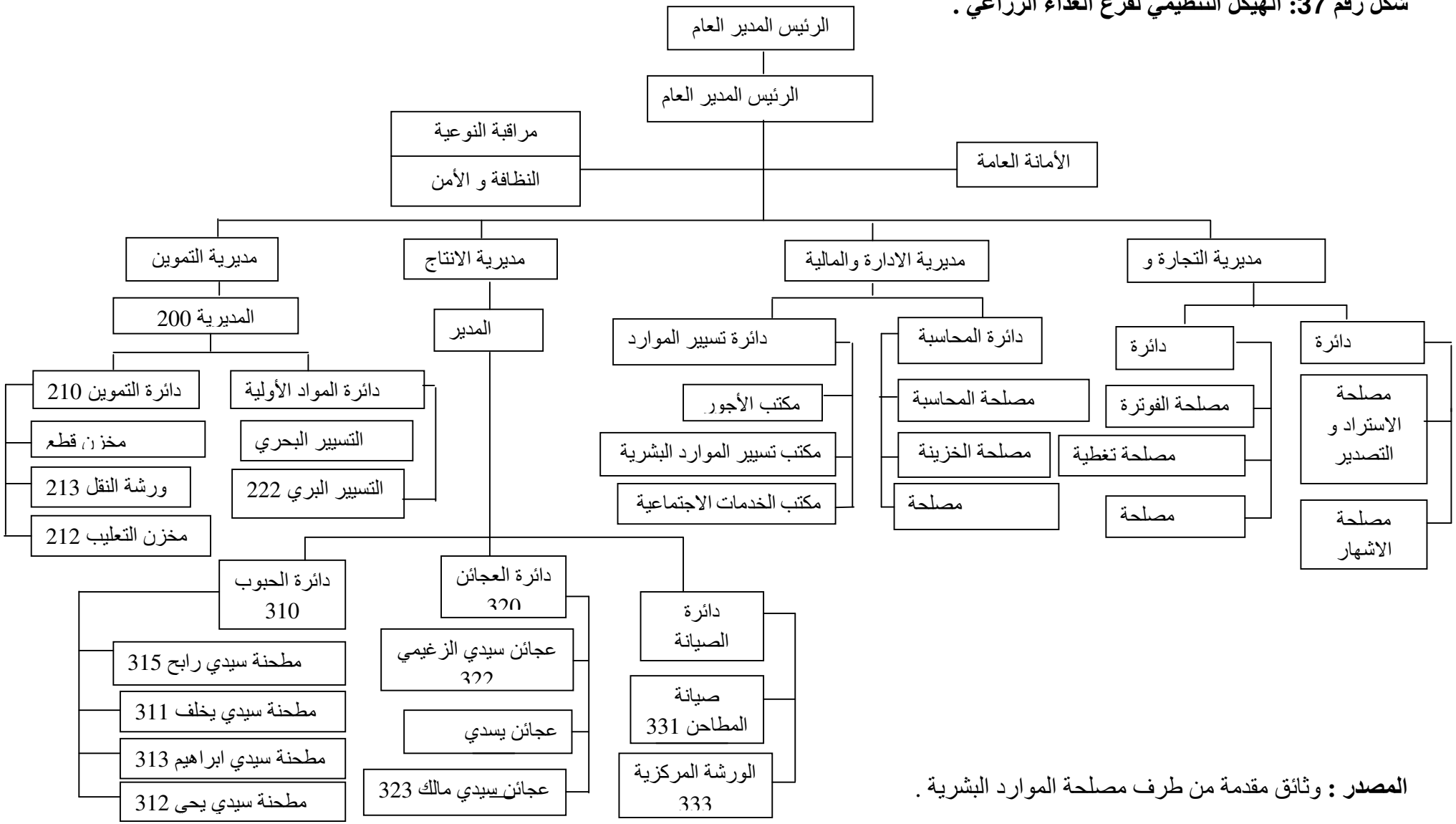
- ❖ المديرية العامة .
- ❖ مديرية التجارة و التسويق .
- ❖ الادارة العامة .
- ❖ مديرية الانتاج .
- ❖ مديرية التموين .

[1] وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية .

سنتطرق الى شرح كل هذه المصالح و أهم فروعها وكذا مختلف العلاقات المتبادلة بينها ، بعد ان نستعرض الهيكل التنظيمي لفرع الغذاء الزراعي .

يمكن توضيح التنظيم العام لمركب الغذاء الزراعي لـ " سيم " في الشكل الموالي :

شكل رقم 37: الهيكل التنظيمي لفرع الغذاء الزراعي .



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية .

مهام و مسؤوليات الرئيس المدير العام :

يضمن الرئيس تحت مسؤوليته رئاسة مجلس الادارة ، وأيضا مهام المدير العام للمركب .

المدير العام المساعد :

- تحليل ودراسة الملفات لمساعدة رئيس مجلس الادارة في اتخاذ القرارات .
- نيابة رئيس مجلس الادارة وذلك بطلب منه .
- دراسة وتحليل الملفات التي تتعلق بالتنظيم و الادارة و المالية .
- القيام بدراسات اقتصادية .
- مساعدة المديريات المركزية في اعداد الملفات المهمة .

مراقبة النوعية : من بين مهامها ما يلي :

- العمل على تحسين و تطوير اجراءات الجودة و النماذج المعمول بها بشكل لا يتعارض مع الهدف العام و القوانين و التعليمات .
- اصدار اللوائح و التعليمات المتعلقة بتطبيق الاجراءات و متابعة تنفيذها .

النظافة و الأمن : الحفاظ على النظافة و الأمن داخل المؤسسة .

مديرية التجارة و التسويق :

✓ دائرة التسويق : من أبرز مهامها :

- تحليل و دراسة السوق .
- تعزيز صورة المؤسسة (تنفيذ سياسة الاعلان) .
- تعزيز و ادارة العلاقات مع العملاء و المؤسسات و الوكالات الحكومية .

✓ دائرة التجارة : و المقسمة الى مصلحة الفوترة ، مصلحة تغطية الحقوق و مصلحة التوزيع.

مديرية الادارة و المالية :

✓ دائرة المحاسبة : وتتمثل مهامها في :

- تنفيذ الاجراءات القانونية و التنظيمية لضمان التطبيق الصارم للمحاسبة العامة .
- انشاء السجلات القانونية و التنظيمية .
- التأكد من القرارات الضريبية و تسويتها .
- تنفيذ و متابعة توصيات مراجع الحسابات .

وهي مقسمة الى مصلحة المحاسبة العامة ، مصلحة الخزينة ، مصلحة الاستثمارات .

✓ دائرة تسيير الموارد البشرية : من أهم الأعمال التي تقوم بها :

- تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية ، التوظيف ، الاتصال ، الترقية ، التكوين ، طلبات العمل ، و الخدمات الاجتماعية ، ... الخ .
- مراقبة الحضور اليومي .
- تحضير المرتبات وكشوف الرواتب .
- تسليم الوثائق الادارية .

وهي مقسمة الى مكاتب : مكتب الأجور ، مكتب تسيير الموارد البشرية ، و مكتب الخدمات الاجتماعية.

مديرية الانتاج : من أهم الأعمال التي تقوم بها :

- تفيذ الخطة الانتاجية بالكميات و المواصفات القياسية طبقا للمعدلات المطلوبة و في المواعيد المحددة .
- السهر على الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج من مواد وعمالة و آلات .

مديرية التموين : يقوم بدوره بمحاسبة دخول و خروج المواد الأولية ، وكل ما هو متعلق بالانتاج التام الصنع و المواد و اللوازم (بيع ، شراء) .

- تسيير المحاسبة المادية للمخزونات ، والقيام بالجرد في آخر السنة .
- المقارنة بين الحساب المادي و الحقيقي .
- معاجة الفرق ان وجد .

لمجمع " سيم " أيضا أهمية استراتيجية كبيرة بحكم الوحدة المكلفة بالتموين بالحبوب إما لحاجياته الخاصة و إما لتموين السوق الجزائرية .

و يقع مقر وحدة المتاجرة بالقمح على محور من طرقات أساسية بعين الدفلى ، مما يساعد على حسن تنقل الحافلات الناقلة للقمح و القادمة من موانئ مستغانم و تنس ، و هو يمتد على مساحة 20.000 م ^{2} ، و تحتوي على [1] :

✓ مخازن ذات طاقة اجمالية بمصدر 75.000 طن من القمح ، و طاقة استقبال بمعدل 800 طن في الساعة .

[1] نفس المرجع السابق .

- ✓ تجهيزات فرعية .
- ✓ مخبر حديث لمراقبة دفعات القمح المستلمة و التحليل البكتيري .
- ✓ مخازن بحمولة 10.000 طن في ميناء تنس .

المطلب الثالث : تقديم الفروع الأخرى لمجمع " سيم " .

بالاضافة الى مركب الغذاء الزراعي الناشط في مجال صناعة السميد و الفرينة و العجائن و الكسكس ، استثمر مجمع " سيم " في مجالات أخرى مثل الصحة ، الترقية العقارية ، المياه المعدنية ، التعليم ، وكذا الشراكة في عدة قطاعات ، وهذا ما سنحاول التطرق له في هذا المطلب .

الفرع الأول : الفرع الصحي .

الانجاز الأول في هذه الوحدة يتمثل في مصحة " أمينة " التي تتوفر على 82 سريرا ، و هي تقع في الشفة على بعد 25 دقيقة من الجزائر العاصمة وتستجيب لتطلعات البلاد المتزايدة ، بمساحة 6700 م^2. و توفر العلاج في التخصصات الموالية :

- ✓ **وحدة الفحص الطبي .**
- ✓ **الطب العام المتخصص .**
- ✓ **وحدة الاستشفاء النهاري :** مرض السكري .
- ✓ **وحدة طبية** : مرض السكر ، مرض الكلية ، الطب الداخلي .
- ✓ **وحدة الجراحة** : مكونة من ثلاث قاعات للعمليات و قاعة للتطهير .
  - جراحة الأطفال .
  - جراحة الأعصاب و الأورام الصحية .
  - الجراحة العامة .
  - جراحة الصدر و جراحة المعدة .
  - جراحة الأوعية و جراحة المسالك البولية .
  - جراحية التناسلية وجراحة و الرضوض .
- ✓ **وحدات استعجالية** : العلاج و الجراحة على مدار الساعة .
- ✓ **وحدة أمراض النساء** : ولادة بلا ألم ، الحمل الممثل للخطر ، علاج بعد الولادة ، الانعاش بعد الولادة ، واستعجالات التصوير الانعاشي و التشخيص البيولوجي مضمون على مدار الساعة .
- ✓ **وحدة العلاج المكثف** : الانعاش الطبي الجراحي .

- ✓ **وحدة تصفية الكلى** .
- ✓ **وحدة التصوير الطبي** : التصوير الاشعاعي و المتخصص ، سكانير ذو ثلاث أبعاد ، التصوير العدائي و الجراحي ، مدى دوبلير بالألوان ، تصوير الثدي (اكتشاف الأورام) .
- ✓ **مخبر التحليلات البيولوجية** : بيوكيميائي ، دموي ، صناعي ، هرموني ، بكتيري .

ويبلغ رأس مال هذا الفرع بـ 341.000.000 دج .

أما عن المبلغ الاجمالي للاستثمارات فيقدر بـ 700.000.000 دج .

- و المبلغ الصافي للاستثمارات فيقدر بـ 500.000.000 دج .
- ور قم الأعمال يبلغ 250.000.000 دج .
- أما عن الكتلة الأجرية فتقدر بـ 104.000.000 دج .
- وعدد العمال 108 عامل .

الفرع الثاني : فرع الترقية العقارية .

بدأت هذه الوحدة في أكبر مشروع عقاري لها على مساحة أكثر من هكتارين في قلب مدينة البليدة ، هذا المشروع له هندسة معمارية ممتازة و هو متعدد الوظائف ، و يتألف من المرافق الموالية [1] :

1- مركب متعدد الوظائف : بمساحة 25.609 م ^{2} ، و فيه :
- ✓ حظيرة بسعة 102 سيارة في النفق السفلي .
- ✓ مركب تجاري من 32 متجر و مطعم واحد يتألف من أربعة طوابق .
- ✓ قاعة حفلات تتسع لـ 500 شخص .
- ✓ عمارة مخصصة للمكاتب تتألف من 6 وكالات مختلفة و 17 مكتب .
- ✓ مركز مؤتمرات بمدرج يتسع لـ 400 شخص و قاعات للملتقيات و كافيتيريا الخ ...
- ✓ وكالتان للبنوك .
- ✓ مكاتب مؤسسات و شركات .
- ✓ 44 شقة من النوع الراقي .

2- مركب رياضي : بمساحة 3226 م ^{2} ، ويتكون من :
- ✓ حظيرة بسعة 62 سيارة .
- ✓ مسبح ترفيهي للنساء و الأطفال .
- ✓ مسبح شبه أولمبي .

[1] نفس المرجع السابق .

- ✓ صونا وقاعة التدليك .
- ✓ مجموعة مكاتب للادارة .
- ✓ 4 قاعات رياضية للنساء و الرجال .
- ✓ قاعة متعددة الرياضات (تنس ، كرة الطائرة ، كرة السلة) .

ويبلغ رأس مال هذا الفرع بـ 57.000.000 دج .

أما عن المبلغ الاجمالي للاستثمارات فيقدر بـ 100.000.000 دج .

و المبلغ الصافي للاستثمارات فيقدر بـ 70.000.000 دج .

المشاريع قيد الانجاز تقدر بـ 2.000.000.000 دج .

وعدد العمال 80 عامل .

الفرع الثالث : فرع المياه المعدنية .

على امتداد ترابها الوطني فلا تمتلك الجزائر سوى منبعين اثنين للمياه المعدنية الغازية ، و كلاهما يتميزان بمنافع علاجية ذات شهرة ثابتة بشهادة أطباء ماهرين وذلك منذ اكتشافهما في مستهل القرن الماضي ، بدأ الاستغلال التجاري للمنبع الأول في عام 1949 م بعد مرور 24 سنة على اكتشافه تحت اسم " منبع لوبلان " و بعد الاستقلال أصبح يحمل اسم " موزاية " .

أما منبع بن هارون فقد اكتشف منذ أكثر من قرن ، يقع على بعد 120 كلم شرق الجزائر العاصمة ، واذا كان المنبعان مختلفان في جوهرهما فانهما يلتقيان عند منفعتيهما بصحة الانسان .

كما أن نجاحهما و شهرتهما لدى المستهلكين تزداد منذ اكتشافهما و أن صمعتهما ليست في حاجة لاشهار.

مع حلول التحولات و التوجهات السياسية الجديدة و الاصلاحات التي استهلتها الدولة و المتمثلة في خوصصة المؤسسات العمومية اشترى مجمع " سيم " هذين المنبعين .

و اليوم ابتدأ هذا المجمع في عملية تحديث واسعة النطاق و بذل المزيد من الاستثمار الذي مكن من تحقيق نتائج استثنائية و معتبرة سواء من حيث الانتاج أو التسويق الى السوق الوطنية أو الأجنبية . و لهذا وضع المجمع خطة انمائية ذات المدى الطويل من أجل تجسيم انتاج متكامل و ادخال طرق جديدة على غرار الطرق الموجودة [1] .

[1] نفس المرجع السابق .

ويبلغ رأس مال هذا الفرع بـ 1.869.112.000 دج .

أما عن المبلغ الاجمالي للاستثمارات فيقدر بـ 4.900.000.000 دج .

و المبلغ الصافي للاستثمارات فيقدر بـ 2.640.000.000 دج .

و قم الأعمال يبلغ 1.300.000.000 دج .

أما عن الكتلة الأجرية فتقدر بـ 300.000.000 دج .

وعدد العمال 850 عامل .

و بالاضافة الى الفروع السابقة استثمر مجمع " سيم " في المجال التعليمي ، مثل :

- **المدرسة الخاصة " باية " :** تقع هذه المدرسة في اقامة " بروموسيم " شارع بوضياف – البليدة - ، و فيها الطور الابتدائي ، المتوسط و الثانوي ، كما نجد تابع لها في ملحق " عمارة يوسف " روضة و قسم تحضيري .

يبلغ عدد المدرسين و عمال الادارة 130 عامل ، أما عدد المتمدرسين هو 1180 تلميذ .

- معهد التكوين في ادارة الأعمال ، وهذا بالاضافة الى بعض الفروع الأخرى .

زيادة على هذه الفروع ، فان لمجمع " سيم " أيضا اسهامات فيما يلي :

- ✓ **الشراكة ذات المسؤولية المحدودة " أكريم الجزائر "** : هي مؤسسة شراكة جزائرية ايطالية ، أنشأت في عام 1997 م لخدمات و تسويق التجهيزات و قطع الغيار المخصصة لصناعة المطاحن ووحدات السميد .
- ✓ **الشركة ذات الأسهم " نيو ألجيريا نيل "** : أنشأت هذه الشركة في جويلية عام 2002 بالشراكة مع سوناطراك و مجمع سونلغاز في مجال ترقية و تنمية الطاقات الجديدة و المتجددة.

- ✓ **صلصة " سيم "** : تم انشاؤها في يناير 2005 م و هي شركة جزائرية اسبانية و متخصصة في انتاج صلصة الطماطم على مختلف أنواعها موجهة الى المطاعم و الاستهلاك العائلي .

المبحث الثاني : الاطار المنهجي المستخدم في الدراسة الميدانية

عرفنا مما سبق أن مجمع " SIM " يتكون من فروع ، والبعض من هذه الأخيرة تتكون من وحدات . و من أجل التعرّف أكثر على نوع و مسار المنتجات التي نجدها في مجمع " سيم " ، و كذا على التنازلات و التبادلات التي تتم ما بين الوحدات و ما بين الفروع ، وطرق تقييم هذه التنازلات ، و كيف يساهم سعر التنازل الداخلي في تقييم أداء مراكز المسؤولية و منه احداث التغيير و التمهين التنظيميين لتحسين الأداء و التنظيم، قمنا باعداد مجموعة من الأسئلة في شكل أسئلة مقابلات معمقة و استمارة استبيان ، ومن أجل التعرف على كيفية اعداد أسئلتهما سنقوم بالتطرق الى الاطار المنهجي المستخدم في الدراسة .

يقوم البحث العلمي على مجموعة من الخطوات و القواعد العامة ، و الذي يتم في اطارها تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع المختار للدراسة ، و ابراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية و الزمانية و الموضوعية ، اضافة الى اختيار عينة البحث من مجتمع الدراسة .

1. المنهج المستخدم و أدوات الدراسة .

سنحاول في هذا الفرع تناول المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية ، ومختلف أدوات الدراسة و هي كما يلي :

أولا : المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية .

تتعد مناهج البحث حسب نوع الموضوع المبحوث فيه ، كما أن أي بحث علمي لا يمكن ان يصل الى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم خلاله دراسة المشكلة محل البحث ، و في هذه الدراسة سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري ، و هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها عن طريق جمع معلومات عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و اخضاعها للدراسة الدقيقة ، أما الجانب التطبيقي فهو في شكل دراسة ميدانية من خلال اعتماد مقابلات معمقة و استبيان.

ثانيا : أدوات الدراسة .

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات ، فأي دراسة علمية لابد و أن تعتمد في جمع و تصنيف و تحليل البيانات على مجموعة من الأدوات و ذلك من أجل الوصول الى حقائق علمية صحيحة للمشكل محل الدراسة ، و تتمثل الأدوات التي اعتمدنا عليها فيما يلي :

أ. أدوات جمع البيانات .

1. **المقابلة الشخصية المعمقة** : هي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآراء أو اتجاهات أو دوافع أو سلوك المبحوث ، وقد احتلت أداة المقابلة المعمقة في هذا البحث مكانة هامة لما لها من أهمية في التوفيق بين أهداف هذه الدراسة و المعطيات الميدانية ، وفي البداية تم اعداد ثلاث مجموعات من أسئلة المقابلات المعمقة ، وكل مجموعة تتناول مجموعة من المحاور : المجموعة الأولى موجهة الى فرع الغذاء الزراعي ، و الثانية لفرع المياه المعدنية ، و الثالثة موجهة الى ادارة مجمع " سيم " لكن و نظرا لوجود تبادلات ما بين الفرعين لكن غير معترف بها على أنها تنازلات داخلية بل في شكل بيع ، فتم الاكتفاء بالأسئلة الموجهة الى فرع الغذاء الزراعي و تم تناول ذلك في التوصيات و الاقتراحات ، أما عن الجوانب التي تضمنتها أسئلة المقابلات المعمقة فهي :
   - أسئلة خاصة بمسار الانتاج ونوع المنتجات في فرع الغذاء الزراعي .
   - أسئلة خاصة بأسعار التنازلات الداخلية و المحاسبة التحليلية في فرع الغذاء الزراعي .
   - أسئلة خاصة بتقييم أداء مراكز المسؤولية و التمهين التنظيمي في فرع الغذاء الزراعي .
2. **استمارة الاستبيان** : بغرض التعمق أكثر في الدراسة الميدانية و التعرف على رأي المبحوث في نظام و نتائج تقييم الاداء في فرع الغذاء الزراعي ، وكذا التعرف على مدى مساهمته في تحقيق تحسين أداء الوحدات التابع لها من خلال التمهين التنظيمي ، قمنا باعداد مجموعة من الأسئلة في شكل استمارة استبيان .

و بناءا على هذا وزعت أسئلة الاستمارة على أربعة محاور رئيسية ، هي كالتالي :

- المحور الأول : بيانات عامة حول المبحوث الذي يتم تقييم أدائه من خلال سعر التنازل الداخلي و معايير تقييم الأداء .
- المحور الثاني : رأي المبحوث حول تقييم أداء الوحدات في المؤسسة .
- المحور الثالث : رأي المبحوث حول نتائج تقييم اداء الوحدات في المؤسسة .
- المحور الرابع : رأي المبحوث حول طريقة تحسين الأداء من خلال عملية التمهين التنظيمي بعد تقييمها من خلال PCI في المؤسسة .

3. **الملاحظة** : هناك عدة أساليب للملاحظة و في دراستنا اعتمدنا على الملاحظة الدقيقة ، من خلال زيارة ورشات الانتاج و تتبع كل مسار العملية الانتاجية ، ابتداءا من عملية شراء المواد الأولية الى غاية عملية بيع المنتج النهائي ، مع طرح أسئلة على عمال هذه الوحدات في شكل مقابلات معمقة (الأسئلة موجودة في أسئلة المقابلات المعمقة) هذا من أجل التعرف على مختلف التنازلات التي تتم في مجمع " سيم " .

ب . أدوات تحليل البيانات .

ان البيانات المجمعة ومهما كانت أهميتها من ناحية كميتها و دقتها لا قيمة لها الا اذا تمت معالجتها عن طريق أدوات احصائية مناسبة لطبيعة و أهداف الدراسة ، ومن أجل معالجة أجوبة استمارة الاستبيان اعتمدنا على برنامج الـ **SPSS** * (خدمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية) ، حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الاحصائية المستخدمة من قبل الباحثين في عدة مجالات ، من خلال مساعدته على اعداد بعض الأدوات الإحصائية المعروفة كالنسب المؤوية و تحويلها الى دوائر و أشكال بغرض التعليق عليها ، كما استعملنا معامل الارتباط " بيرسن " لقياس درجة العلاقة الموجودة بين بعض المتغيرات.

2. مجتمع الدراسة .

ترتكز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص المؤسسات الجزائرية ذات الحجم الكبير و بالأخص تلك التي تتكون من مراكز مسؤولية في شكل فروع ، وحدات ، أقسام ...الخ ، و التي تكون بينها تعاملات في شكل تبادلات ، تحويلات ، أو تنازلات ، وهذا بغرض اظهار أهمية أسعار التنازلات الداخلية في تقييم أداء هذه المراكز ومنه اكتشاف المراكز التي كانت نتائجها غير مرضية ، و بالاعتماد على الأفكار ، التجارب ، المعارف ، و الخبرات السابقة للأفراد (التمهين التنظيمي) يتم تحسين أدائها. ان مجتمع الدراسة الذي قمنا باختياره هو مجمع " سيم " ، و الذي يحتوي على مجموعة من الفروع ، و هناك من بين هذه الأخيرة من تحتوي على مجموعة من الوحدات .

3. عينة الدراسة .

تقوم عينة الدراسة على إطارات و مسئولي وعمال فرع الغذاء الزراعي التابع لمجمع " سيم " ، من خلال اجراء مقابلات معمقة و توزيع استمارة استبيان ، فبالنسبة للأداة الأولى تمت مع اطارات و مسؤولي و عمال فرع الغذاء الزراعي و عددهم حوالي 10 أفراد ، أما بالنسبة للاستبيان فكانت العينة تتمثل في 37 عامل من بين 82 عامل أي بنسبة 45 % ، و تم اختيار عمال وحدة انتاج السميد التابع لفرع الغذاء الزراعي لتوزيع استمارات الاستبيان عليهم بسبب وجود تنازلات ما بين هذه الوحدة ووحدة انتاج العجائن ، وهذا بغرض ابراز دور أسعار التنازلات الداخلية في تقييم أداء مراكز المسؤولية و تحسينه بالاعتماد على الأفكار و المعارف و التجارب و الخبرات السابقة للأفراد أي ما يعرف بالتمهين التنظيمي .

* **SPSS** : **S**tatisticol **P**ackage for **S**ocial **S**cience .

المبحث الثالث : الاجابة على أسئلة المقابلات المعمقة وأسئلة الاستبيان والتعليق عليها ، ومناقشة الفرضيات.

بعد طرح أسئلة المقابلات المعمقة و توزيع استمارات الاستبان تحصلنا على مجموعة من الأجوبة و التي سنحاول تقديمها في هذا المبحث ، حيث سنتناول الأجوبة الخاصة بالمقابلات المعمقة ثم الأجوبة الخاصة باستمارة الاستبيان ، وبما ان تقديم الأجوبة وحده لا يكفي فاننا سنقوم في هذا المبحث أيضا بالتعليق عليها و هذا لاعطائها أهمية أكبر .

المطلب الأول : الاجابة على أسئلة المقابلات المعمقة و التعليق عليها .

هذا المطلب مخصص للأجوبة التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات المعمقة ، و التي قمنا بها مع اطارات و مسؤولي و عمال فرع الغذاء الزراعي و عددهم حوالي 10 أفراد ، كما سنقوم بعرض التعليقات الخاصة بهذه الأجوبة .

الفرع الأول : الأجوبة على الأسئلة الخاصة بمسار الانتاج ونوع المنتجات في فرع الغذاء الزراعي و التعليق عليها

تتمثل الأجوبة التي تحصلنا عليها فيما يخص مسار الانتاج ونوع المنتجات في فرع الغذاء الزراعي و التعليق عليها في [1] :

أولا : الأجوبة على الأسئلة الخاصة بمسار الانتاج ونوع المنتجات في فرع الغذاء الزراعي :

1. يتم انتاج السميد و الفرينة كل واحد في وحدة خاصة به ، أما العجائن الطويلة والقصيرة و الكسكس فيتم انتاجهم في نفس الوحدة ، بحيث هناك عدة وحدات ، وقمنا بعرض مختلف مراحل العملية الانتاجية من أجل التعرف على مختلف التنازلات التي تتم في فرع الغذاء الزراعي التابع لـ "سيم " و تتمثل المراحل التي تمر بها عملية صنع المنتجات الخاصة بوحدة الغذاء الزراعي ، انطلاقا من عملية الانتاج الى غاية البيع ، و هذا حسب نوع المنتج ، فيما يلي [2] :

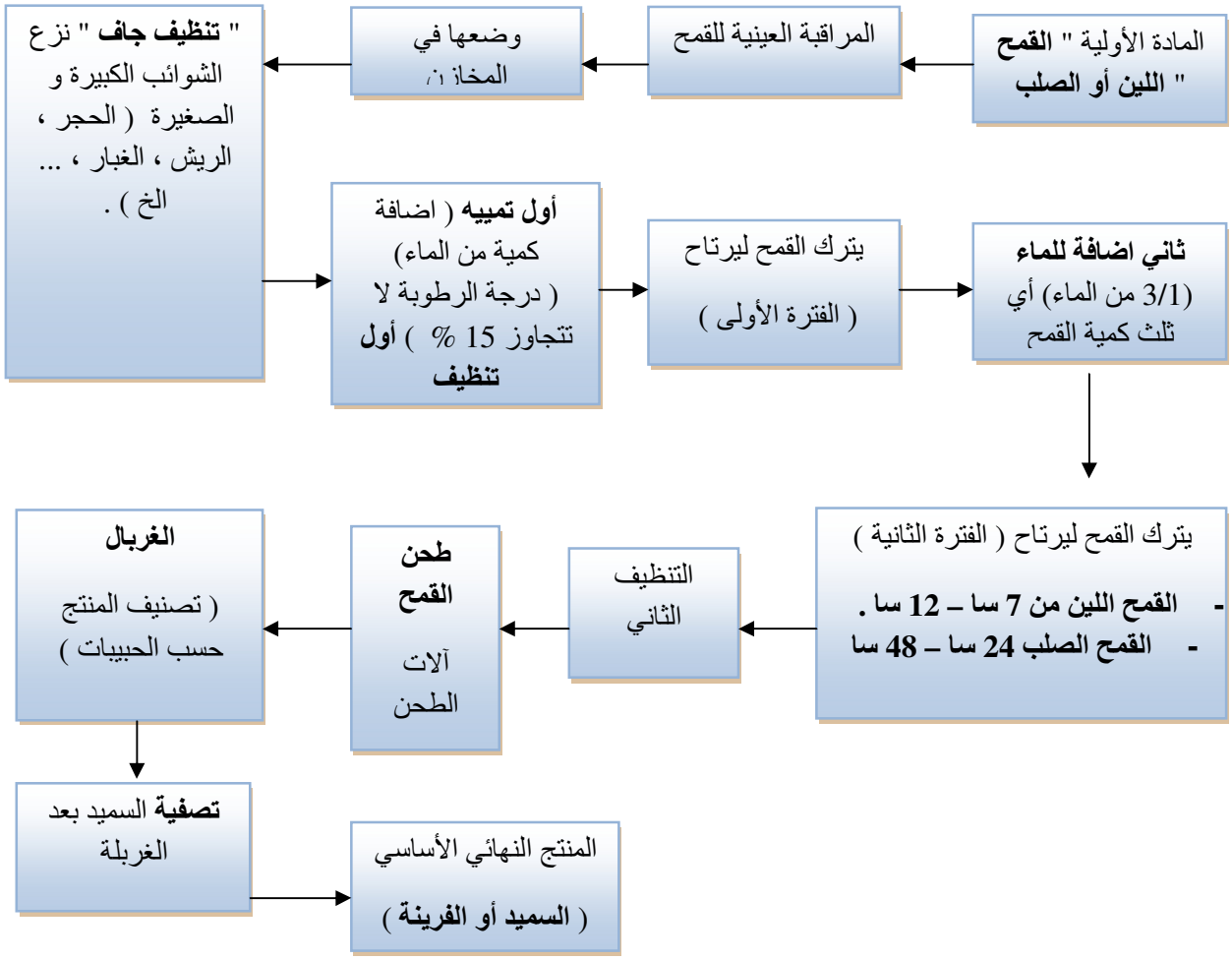
أ. **صناعة السميد و الفرينة :** يمكن توضيح المراحل التي تمر بها عملية صناعة السميد و الفرينة من طرف وحدة الغذاء الزراعي حسب المخطط الموالي ، بحيث يمران كلا المنتجان بنفس المراحل ، لكن يتمثل الاختلاف في أن السميد يتم انتاجه من خلال استعمال القمح الصلب ، أما الفرينة فيتم انتاجها باستخدام القمح اللين ، وهذا كما يلي :

---

[1] مقابلات مع عمال وحدة انتاج العجائن و مسؤوليها .

[2] تم الحصول على المعلومات من خلال متابعة الطالبة لكل مراحل العملية الانتاجية في الوحدة .

شكل رقم 38 : مراحل عملية انتاج السميد أو الفرينة .



المصدر : من اعداد الطالب بناءا على دراسة ميدانية لهذه المراحل .

و تتمثل المنتجات النهائية بالنسبة المؤوية قبل العجن فيما يلي :

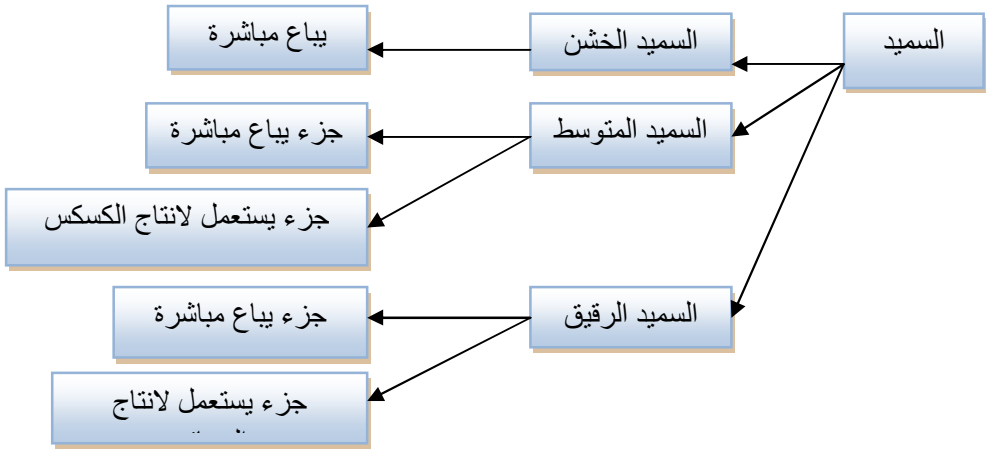
شكل رقم 39 : أنواع المنتجات النهائية بالنسبة لصناعة السميد بالنسب المؤوية .



المصدر : من اعداد الطالب بناءا على دراسة ميدانية لهذه المراحل .

و بالنسبة للمنتج " السميد " لدينا :

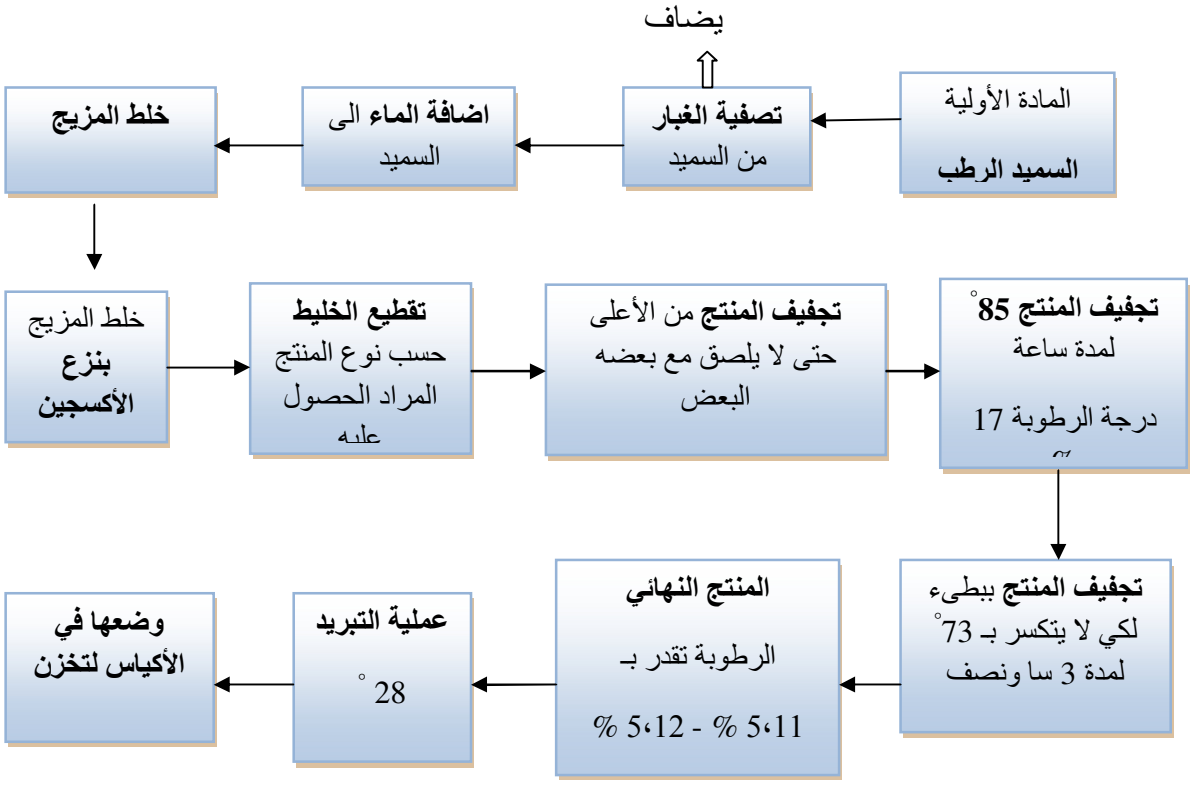
شكل رقم 40: أنواع و استعمالات منتجات السميد .



المصدر : من اعداد الطالب بناءا على دراسة ميدانية لهذه المراحل .

ب. صناعة العجائن الطويلة و القصيرة : تمر عملية صناعة العجائن الطويلة والقصيرة بعدة مراحل يمكن توضيحها في الشكل الموالي [1] :

شكل رقم 41 : مراحل عملية صناعة العجائن الطويلة و القصيرة .

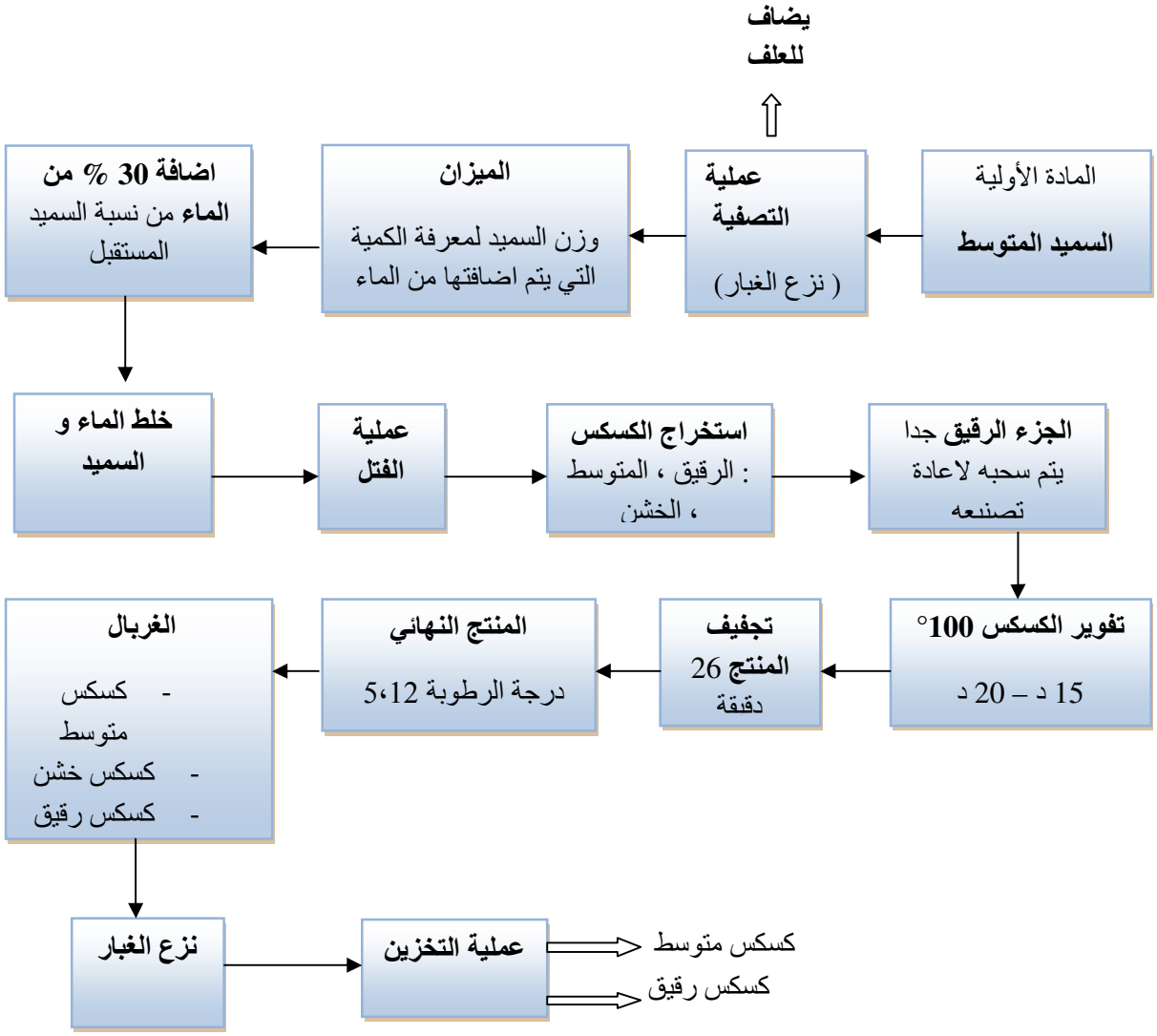


المصدر : من اعداد الطالب بناءا على دراسة ميدانية لهذه المراحل .

[1] تم الحصول على المعلومات من خلال متابعة الطالبة لكل مراحل العملية الانتاجية في الوحدة .

ت. صناعة الكسكس : مثل كل من عملية صناعة السميد و العجائن الطويلة و القصيرة ، تمر عملية صناعة الكسكس بعدة مراحل يمكن توضيحها في الشكل الموالي :

شكل رقم 42: مراحل عملية صناعة الكسكس .



المصدر : من اعداد الطالب بناءا على دراسة ميدانية لهذه المراحل .

و في مرحلة عملية الغربلة لدينا :

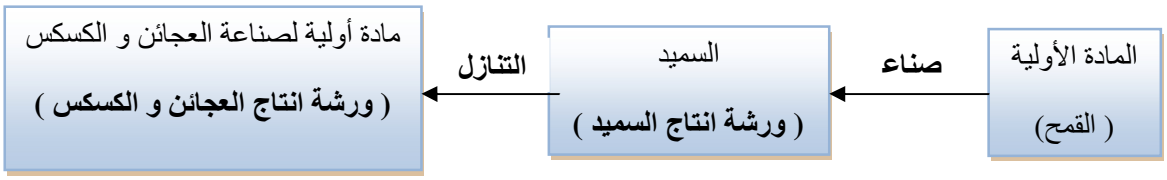
- الكسكس الخشن جدا (غير عادي) : يتم اعادة كسره لاعادة تصنيعه .
- الكسكس الخشن العادي : يباع حسب الطلب .
- الكسكس المتوسط : يباع .
- الكسكس الرقيق : يباع حسب الطلب .
- الكسكس الرقيق جدا : يعاد تصنيعه .

2. نعم هناك تنازلات داخلية ما بين الوحدات ، أي تعتبر بعض المنتجات الخاصة بورشة ما كمواد أولية بالنسبة لمنتجات ورشة أخرى .
3. أ- يتم التنازل على السميد لانتاج العجائن الطويلة و القصيرة و صناعة الكسكس .

ب - تتم هذه التنازلات ما بين وحدة انتاج السميد و ووحدة انتاج العجائن الطويلة و القصيرة و صناعة الكسكس ، بحيث تتنازل الوحدة الأولى للثانية .

ج - يمكن شرح عملية التنازل في المخطط الموالي :

شكل رقم 43 : توضيح عملية التنازل ما بين ورشة انتاج السميد و ورشة انتاج العجائن و الكسكس .

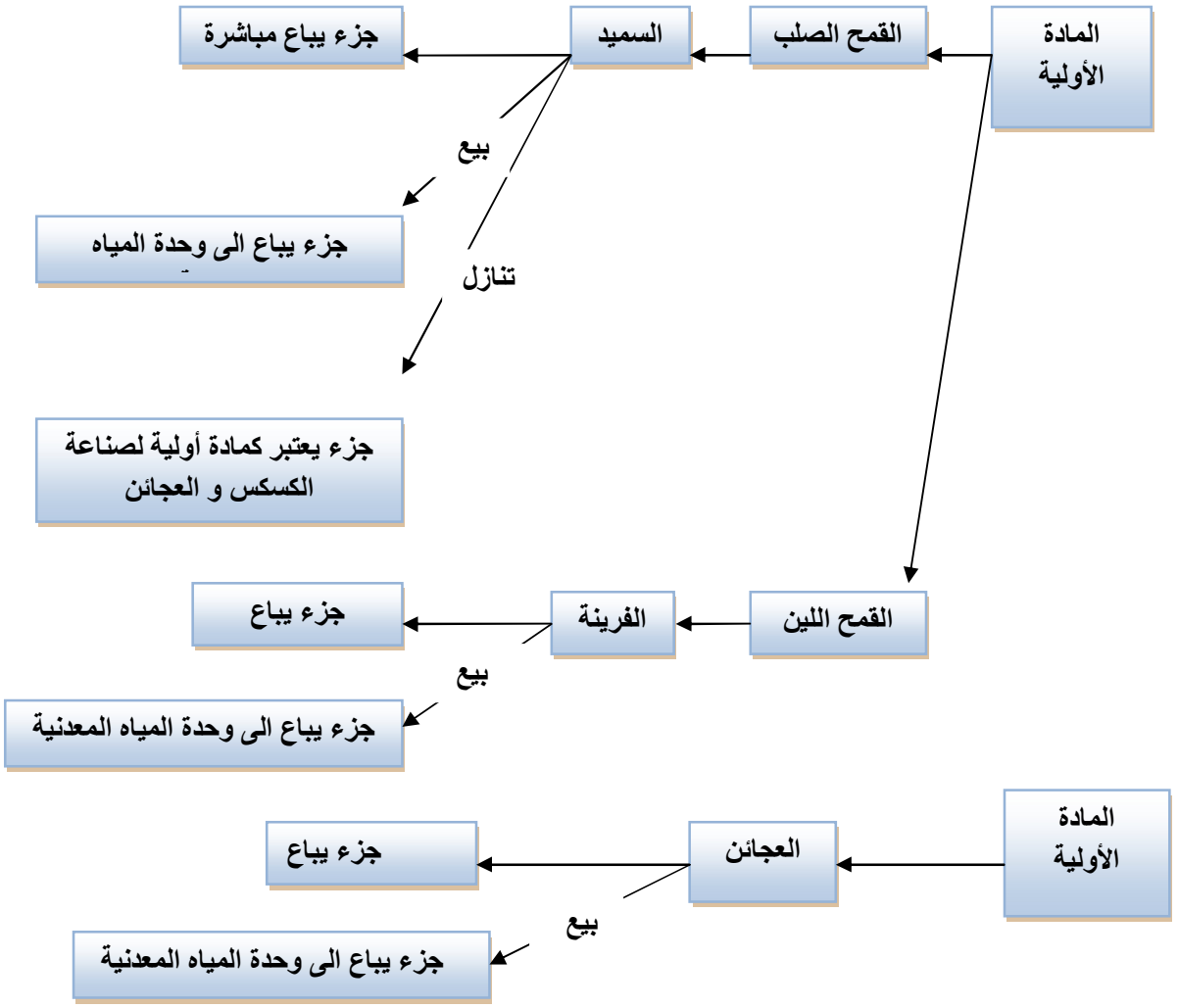


المصدر : من اعداد الطالب بناءا على دراسة ميدانية لهذه المراحل .

4. نعم هناك تعاملات ما بين الفروع الخاصة بالمجمع ، بحيث يوجد تبادل ما بين وحدة الغذاء الزراعي ووحدة المياه المعدنية ، لكن ليست في شكل تنازل بل تتم من خلال عملية البيع ، أي يبيع الفرع الأول بعض المنتجات للفرع الثاني ، بحيث يقوم هذا الأخير باعادة بيعه للسوق الخارجي ، كما يتم الفرض على فرع المياه المعدنية التموين من الداخل .
5. يتم بيع كل من السميد و الفرينة و العجائن الطويلة و القصيرة و الكسكس من طرف وحدة الغذاء الزراعي الى وحدة المياه المعدنية ، لتبيعه هذه الأخيرة الى الخارج .

و يمكن توضيح كل أنواع التنازلات التي تتم في فرع الغذاء الزراعي (ما بين وحداتها) ، وكذا التبادلات التي تتم ما بين هذا الفرع و الفروع الأخرى التابعة لمجمع " سيم " في الشكل الموالي :

شكل رقم 44 : أنواع التنازلات التي في فرع الغذاء الزراعي ، وبين هذه الأخيرة و الفروع الأخرى .



المصدر : من اعداد الطالب بناءا على دراسة ميدانية .

6. لا ، لا تعتبر هذه الفروع منافسة لبعضها البعض و هذا لأن لكل واحدة مناطق خاصة بها ، كما أن عدد المناطق التي يبيع لها فرع الغذاء الزراعي هو كبير بالمقارنة للتي يبع لها فرع المياه المعدنية ، كما أنه يتم الاتفاق ما بين الفرعين على مناطق البيع .

ثانيا : التعليق على أجوبة الأسئلة الخاصة بمسار الانتاج ونوع المنتجات في فرع الغذاء الزراعي .

- تعرفنا من خلال الاجابات التي تحصلنا عليها و الخاصة بمسار الانتاج و نوع المنتجات في فرع الغذاء الزراعي التابع لمجمع " سيم " ، أن هناك عدة مراحل تمر بها العملية الانتاجية لكل من السميد ، الفرينة ، العجائن الطويلة و القصيرة ، والكسكس ، كما ان هناك منتجات تعتبر كمواد أولية بالنسبة للمتنجات الأخرى ، ومثال على ذلك : السميد الرطب لانتاج العجائن الطويلة و القصيرة ، و السميد المتوسط لانتاج الكسكس .

- ان التعاملات التي تتم ما بين وحدة انتاج السميد ووحدة انتاج العجائن الطويلة و القصيرة و الكسكس ، من خلال تموينها بالمادة الأولية ، هي في شكل تنازلات داخلية ما بين الوحدات .
- كما عرفنا سابقا ، ينقسم مجمع " سيم " الى عدة فروع ، كما تنقسم بعض من هذه الأخيرة الى عدة وحدات ، وعرفنا أن هناك تنازلات ما بين الوحدات التابعة لفرع الغذاء الزراعي ، كما عرفنا من خلال الاجابات التي تحصلنا عليها أن التبادلات التي تتم ما بين هذا الفرع و فرع المياه المعدنية هي في شكل عملية بيع وليس تنازل (نفس السعر الذي يتم البيع به للزبون الخارجي) ولا يترك لهذه الحرية في التعامل مع السوق الخارجي ، وهذا منافي تماما لما هو معروف فيما يخص التبادلات التي تتم ما بين مراكز المسؤولية التابعة لنفس المؤسسة ، حيث أن لقيام العملية في شكل تنازلات عدة امتيازات خاصة فيما يتعلق بسعر الشراء ، بحيث يكون منخفض بالمقارنة اذا ما تم الشراء من الخارج ، يمكن ذكرها الايجابيات التي تمنحها عملية التبادل الداخلي التي تتم في شكل تنازل في النقاط الموالية :

- استقلالية أكثر للمؤسسة والوحدات التي تقوم بالتنازلات .
- حوافز أكثر للمديرين .
- تقييم أداء أحسن .
- ضرائب اقل .
- تحقيق تناسق أكثر للأهداف .

الفرع الثاني : الأجوبة على الأسئلة الخاصة بأسعار التنازلات الداخلية و المحاسبة التحليلية في فرع الغذاء الزراعي و التعليق عليها .

سنتناول فيما يلي الأجوبة على الأسئلة الخاصة بأسعار التنازلات الداخلية و المحاسبة التحليلية في فرع الغذاء الزراعي و التعليق عليها [1] :

أولا : الأجوبة على الأسئلة الخاصة بأسعار التنازلات الداخلية و المحاسبة التحليلية في فرع الغذاء الزراعي .

1. بالنسبة للتنازلات التي تتم ما بين الوحدات المنتمية لفرع الغذاء الزراعي هناك تنازل داخلي و تعامل مع السوق الخارجي ، و هذا نفس الشيء الذي نجده بالنسبة للتعاملات التي تتم ما بين فرع الغذاء الزراعي و فرع المياه المعدنية .

[1] مقابلات مع مسؤول مديرية الاستغلال السيد **الطيب الزغيمي مراد** ، و مسؤول مديرية المحاسبة العامة **السيد بوشلاغم** .

2. بالنسبة للمنتجات المتنازل عنها ما بين الوحدات المنتمية لفرع الغذاء الزراعي هناك سعر التنازل الداخلي ، ويقيم بسعر التكلفة ، أما التعامل الذي يتم ما بين فرع الغذاء الزراعي و فرع المياه المعدنية فهو في شكل عملية بيع و يقيم بسعر البيع ، و يتم التعامل معه من طرف فرع الغذاء الزراعي على أنه زبون خارجي .
3. لا توجد حاليا مصلحة خاصة بمراقبة التسيير ، سيتم وضعها مستقبلا .
4. يتم تحديد سعر التنازل الداخلي من طرف مديرية الاستغلال ، كما تقوم هذه الأخيرة بتحديد و حساب كل التكاليف .
5. يتم حساب سعر التنازل الداخلي الخاص بالسميد المستعمل لصناعة العجائن وفقا لطريقة سعر التكلفة ، وهذا باضافة الى تكلفة شراء المواد الأولية مختلف التكاليف الخاصة بالفترة ، و هذا السعر هو نفسه قيمة المواد الأولية المستعملة في صناعة العجائن ، ويتم حسابه و فقا للطريقة الموالية :

جدول رقم 18 : طريقة حساب سعر التنازل الداخلي لشهر أوت 2012 في وحدة انتاج السميد .

البيان	المبالغ
تكلفة شراء المواد الأولية	2280,00
نسبة الاستخراج	% 70
قيمة الأغلفة	0,00
مصاريف العمال	44,00
الطاقة المستعملة	31,00
خدمات	0,00
قطع الغيار	11,00
مصاريف مالية	24,00
اهتلاكات	115,00
تكاليف أخرى مختلفة	2,00
ضرائب و رسوم	0,00
مجموع التكاليف	**2507,00**
مخرجات عملية الطحن	(200,00)
سعر التنازل الداخلي الخاص بالسميد للطن (2507,00 - 200,00)/ 0,7	3295,71

المصدر : وثائق مقدمة من طرف مديرية الاستغلال .

سعر 3295,71 دج/للطن هو الذي يتم التنازل به الى وحدات انتاج العجائن و الكسكس ، والخاص بالسميد الذي يعتبر مادة أولية لصناعة العجائن الطويلة و القصيرة والكسكس .

لحساب سعر التنازل الداخلي :

- يتم جمع كل من : تكلفة شراء المراد الأولية (القمح الصلب) ، قيمة الأغلفة ، مصاريف العمال ، الطاقة المستعملة ، الخدمات ، قطع الغيار ، المصاريف المالية ، الاهتلاكات ، تكاليف أخرى ، و الضرائب و الرسوم لنتحصل على مجموع التكاليف .
- يتم طرح مخرجات عملية الطحن (و هي النخالة التي يتم بيعها لوحدها كطعام للماشية) من مجموع التكاليف .
- يتم تقسيم القيمة الناتجة على نسبة الاستخراج 70 % لنتحصل على سعر التنازل الداخلي .

6. نعم هناك حد لسعر التنازل الداخلي تعتمده المؤسسة لعدم تجاوزه ، حيث يتم في نهاية سنة ما و حسب المعطيات الخاصة بتلك السنة حساب سعر تنازل ، ويتم اعتماد هذا السعر كمعيار لعدم تجاوزه ، حيث يتم حساب في السنة المقبلة خلال كل شهر سعر التنازل الخاص بتلك الفترة و يتم مقارنته مع المحسوب سابقا و الخاص بالسنة الماضية .

وبالنسبة للتكاليف الخاصة بالسميد لا يمكن التحكم فيها بشكل جيد وهذا لأن عمليات و مراحل صنعها بسيطة ، كما أن التكاليف الداخلة في عمليات الانتاج لا يمكن التحكم في قيمتها ، مثل : سعر القمح الصلب (تكلفة المادة الأولية) بحيث يتم شراءه من الخارج أو من طرف الدولة بحيث يكون محدد ، على هذا بالنسبة لصناعة العجائن حيث يمكن التحكم في تكلفتها نوعا ما .

7. لا ، يجب على كل من وحدة انتاج العجائن و الكسكس وكذا فرع المياه المعدنية التموين من الداخل ، أي بالنسبة لهذه الوحدة تقوم بالشراء من وحدة انتاج السميد التابعة لـ " سيم " ، ونفس الشيء بالنسبة لفرع المياه المعدنية يقوم بالشراء من فرع الغذاء الزراعي .
8. لا توجد وظيفة للمحاسبة التحليلية .
9. ان عدم تفكير المؤسسة بوضع نظام للمحاسبة التحليلية متعلق بتنظيم المؤسسة ، وحاليا المؤسسة هي في اطار التحضير لوضع هذا النظام .
10. تعتمد المؤسسة في حساب التكاليف على طريقة التكاليف المباشرة .
11. تم اختيار طريقة حساب التكاليف استجابة لاحتياجات المسيرين ووضعية و حاجة المؤسسة .
12. بالنسبة للطريقة المعتمدة نحن راضون نوعا ما عليها ، ونحن نرغب في تحسينها .
13. نحن نرغب في تغيير طريقة حساب التكاليف ، و بالنسبة للطريقة التي سيتم اختيارها سيترك هذا بعد وضع نظام للمحاسبة التحليلية .

14. يتم تحديد سعر التنازل بعد النشاط ، و هذا سواءا بالنسبة للسعر الذي يتم تحديده لعدم تجاوزه و الذي يحسب في نهاية السنة انطلاقا من الميزانية الختامية ويتم تعديله ، أو بالنسبة للسعر الذي يتم حسابه كل شهر .
15. تستخدم النتائج الخاصة بسعر التنازل الداخلي من أجل معرفة التكاليف أي هل هي مناسبة أو لا ، ووضعية السعر بالمقارنة السوق ، ومن أجل تقييم الأداء .
16. يتم حساب سعر التنازل الداخلي خلال نهاية السنة (المتوسط) بحيث يتم وضع سعر واحد ، وبعد هذا يتم حسابه شهريا ويتم مقارنته بالسنوي و الخاص بالسنة الماضية .
17. نعم تعد موازنة سنوية من طرف الفرع ، بحيث تؤخذ المعلومات الخاصة بالسنة السابقة كقاعدة للحساب و يتم تعديلها حسب متطلبات السنة المقبلة .

ثانيا : التعليق على الأجوبة الخاصة بأسعار التنازلات الداخلية و المحاسبة التحليلية في فرع الغذاء الزراعي .

- رغم وجود التنازلات الداخلية ما بين مراكز المسؤولية الا أن لهذه الأخيرة الحرية في التموين من الداخل أو الخارج ، وهذا حسب حجم الأرباح التي يمكن الحصول عليها من العملية ، فاذا كان سعر التنازل الداخلي أكبر من سعر السوق ، وكما هو معروف نظريا ، فمن حق القسم المشتري الشراء من الخارج من أجل زيادة أرباحه .

واذا عدنا الى مجمع " سيم " نجد أن هناك نوعان من التعاملات الداخلية ، الأول معترف به على أنه تنازل أما الثاني فهو في شكل عملية بيع .

بالنسبة للتنازل الأول فهو يتم في فرع الغذاء الزراعي ما بين وحدة انتاج السميد ووحدة انتاج العجائن و الكسكس (تعتبر منتجات الوحدة الاولى كمواد أولية لمنتجات الوحدة الأخرى) ، بحيث تلبي الوحدة الأولى احتياجات الوحدة الأخرى و السوق الخارجي ، و هنا فان عملية تلبية احتياجات الوحدات الأخرى لا تؤثر على الوحدة الممونة خاصة عند تقييم الأداء و هذا مع وجود سعر تنازل مقبول من طرف الوحدتين ، لكن قد يؤثر ذلك سلبا عند تقييم الأداء على الوحدة المشترية في حالة ما اذا كان سعر التنازل كبير و غير مقبول و لو كان يقيم فقط بسعر التكلفة .

أما بالنسبة للتعامل الداخلي الثاني فهو بين فرع الغذاء الزراعي و فرع المياه المعدنية ، وهنا نجد بيع للداخل و كذا للسوق الخارجي ، و نظريا كان من المفروض أن يتم هذا التعامل الداخلي في شكل تنازل ما بين الفروع و هذا بغرض الاستفادة من مزايا التنازلات الداخلية وأهمها انخفاض سعر الشراء من الداخل بالمقارنة اذا ما تم من الخارج ، الا أننا نجد أنه يتم التعامل مع الفرع الثاني على أنه زبون خارجي ، كما أنه مفروض عليه الشراء من الداخل وهذا غير مناسب .

- ان وجود مصلحة لوظيفة مراقبة التسيير أمر مهم جدا ، خاصة أنها تسمح لنا بالتأكّد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة ، و ذلك بتبني إستراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد ، اذ أن بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف ، خاصة اذا ما تم استخدام المحاسبة التحليلية كأداة لذلك .
- يتم حساب سعر التنازل الشهري وفقا لطريقة التكلفة الفعلية مع وجود نظام لتقييم الأداء، و هي طريقة مناسبة للفرع خاصة أننا أمام تنازلات ما بين الوحدات التابعة لنفس الفرع (يعني دون اضافة هامش ربح ما بين الوحدات) ، وهذا لأن هذه الطريقة لا تسمح بتضخيم تكاليف المنتج النهائي ، لأن كل العملية تتم بطريقة متسلسلة و بالنسبة للحسابات الخاصة بالنتائج تتم كلها على مستوى الفرع و ليس على مستوى كل وحدة على حدى ، كما أن هذه الاخيرة ليست مستقلة خاصة من الناحية المالية .

كما نجد أيضا أن الفرع يستعمل طريقة حساب سعر التنازل السنوي على أساس التكلفة المعيارية و التي تتم من خلال أخذ متوسط سعر التنازل الخاص بالسنة الماضية لكل الشهور ، وهذا بهدف مقارنة سعر التنازل الحقيقي مع سعر التنازل المعياري عند تقييم الاداء .

وبما أن الفرع الى جانب أنه يستخدم طريقة التكلفة الفعلية لحساب سعر التنازل الشهري يستخدم طريقة التكلفة المعيارية لحساب سعر التنازل السنوي ، الذي يتم استعماله لمقارنته مع الحقيقي الذي يحسب كل شهر لمعرفة مستوى الأداء الحقيقي ، فان هذا يقلل من مساوئ الطريقة الأولى التي تستعملها المؤسسة و المتمثلة في طريقة التكلفة الفعلية ، ويمكن ذكر هذه المساوئ في النقاط الموالية :

- نقل عدم كفاءة العمل من وحدة لأخرى خاصة عند استخدام اجمالي التكلفة الفعلية .
- كما أن الوحدة التي تقوم بالشراء لا تعلم مسبقا بالسعر الذي ستشتري به وهذا بسبب أنه يجب ترك الوقت للوحدة الموردة لحساب تكاليفها .
- الوحدة الوحيدة الذى ستظهر أرباحا هي الوحدة الأخيرة التى تقدم المبيعات النهائية للمستهلكين.
- عدم وجود أية حوافز للأقسام للسيطرة على التكلفة خاصة ان لم يكن هناك تقييم للأداء ، فإذا كانت تكلفة وحدة ستحول الى وحدة أخرى فلا يكون حافز لأى منهم للسيطرة على التكاليف. غير أن في وحدات انتاج السميد هناك طريقة لتقييم الأداء وهذا ما يجعلها تحاول دائما التحكم في نتائجها و العمل بشكل أفضل للحصول على أفضل النتائج عند تقييم الأداء .

- ان وجود حد لسعر التنازل لعدم تجاوزه يعتبر أمر هام ، وهذا لأنه سيساعد أكثر في التحكم في التكاليف كما يسهل عملية تقييم أداء الوحدات ، وهذا من خلال مقارنة سعر التنازل المعياري مع الحقيقي .

- من المفروض أن يترك لوحدة انتاج العجائن و الكسكس و فرع المياه المعدنية الحرية في التموين من الداخل أو الخارج ، وهذا حسب حجم الأرباح التي يمكن الحصول عليها من العملية و مدى تأثير ذلك عليهما ، كما أن هذا سيخلق المنافسة ما بين الوحدات و الفروع لكسب زبائن داخليين وخارجيين ، فمثلا اذا كان سعر التنازل ما بين وحدة انتاج السميد ووحدة انتاج العجائن كبير وغير مناسب أو كانت نوعية المنتجات رديئة لهذه الأخيرة ، وهذا ما أدى الى رفض الوحدة الثانية الشراء من طرف الوحدة الأولى وفضلت التموين من الخارج ، سيجعل الوحدة الثانية تعمل جاهدا لتحسين آدائها خاصة فيما يتعلق بالسعر و الجودة ، و هذا لأن عدم القيام بذلك لا يؤثر فقط على توقف التموين الداخلي ، بل سيدفع الزبائن الخارجيين لـ " سيم " بالتساؤل حول هذه المنتجات (وهذا لان الوحدات الأخرى و التابعة لنفس المجمع رفضت الشراء الداخلي) ، وقد يتسبب ذلك في التراجع عن الشراء منها كليا و البحث عن مؤسسات أخرى لها نفس المنتجات ، ومنه بتراجع المبيعات الداخلية لوحدة السميد ستتراجع المبيعات الخارجية لها أيضا ومنه تراجع رقم أعمالها .

- ان عدم وجود وظيفة للمحاسبة التحليلية في فرع الغذاء الزراعي يجعل من الحسابات غير دقيقة نوعا ما ، خاصة أنها تهدف الى حساب التكلفة المناسبة و الأكثر دقة و التي تساعد في تحديد أسعار التنازلات الداخلية بما يتماشى و أهداف المراكز بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة من تحسين التسيير و تحقيق التمهين التنظيمي ، غير أن وبما أن فرع الغذاء الزراعي في اطار التحضير لوضع نظام للمحاسبة التحليلية سيجعل هذا مستقبلا طريقة حساب أكثر دقة و هذا سينعكس على عدة جوانب من بينها المساعدة على اتخاذ قرارات أكثر دقة .

- ان طريقة التكاليف المباشرة في حساب التكاليف غير مناسبة وهذا بسبب تجاهل التكاليف غير مباشرة ، غير أن الفرع سيحاول تغيير هذه الطريقة و هذا حسب ما يستدعيه نظام المحاسبة التحليلية .

- ان تحديد وحساب سعر التنازل كل شهر و بعد انتهاء النشاط يعتبر أمر غير كافي و لا يساعد في تحقيق الأهداف المرغوبة ، لكن و بما أن الفرع يقوم بحساب سعر التنازل المعياري ، و المحسوب بناءا على المعلومات الخاصة بالسنة الماضية بحيث يتم تعديله حسب متطلبات السنة المقبلة سيساهم في تحقيق الأهداف ، خاصة بما يتعلق بتقييم أداء الوحدات .

- ان النتائج التي يحققها فرع الغذاء الزراعي من استعمال أسعار التنازلات الداخلية هي مناسبة غير أن هناك فوائد اخرى يمكن أن توفرها هذه الأسعار يمكن ذكر البعض منها: التحكم في التكاليف ، تحديد المسؤوليات حيث تسمح أسعار التنازلات الداخلية بمعرفة و حصر مسؤولية كل فرد له علاقة بمراحل تحديد التكلفة النهائية للمنتجات ... الخ .

- تعتبر عملية مقارنة سعر التنازل المعياري مع سعر التنازل الحقيقي كل شهر وسيلة مساعدة على تقييم الأداء ، و بالتالي معرفة الوحدات التي كان أداءها غير مرضي ، وهذا ما يسمح بالبحث عن

الأسباب التي أدت الى تحقيق تلك النتائج و يساعد هذا على ايجاد الحلول من خلال الاعتماد على المعارف و الأفكار و التجارب السابقة للعمال .

- ان وجود الموازنات خاصة تلك المبنية على أسس علمية ، سيساعد في عملية تقييم الأداء عن طريق أسعار التنازلات الداخلية وهذا من خلال مقارنة القيم المعيارية مع الحقيقية .

الفرع الثالث : الأجوبة على الأسئلة الخاصة بتقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال PCI و التمهين التنظيمي في فرع الغذاء الزراعي والتعليق عليها .

سنتناول في هذا الفرع الأجوبة على الأسئلة الخاصة بتقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال PCI و التمهين التنظيمي في فرع الغذاء الزراعي والتعليق عليها [1] .

أولا : الأجوبة على الأسئلة الخاصة بتقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال PCI و التمهين التنظيمي في فرع الغذاء الزراعي .

1. يتم تحديد المسؤوليات في مراحل الانتاج حسب تنظيم العملية من طرف مسؤول الوحدة ، بحيث كل مسؤول عن عملية ما يحاسب عليها .
2. نعم يتم الاعتماد على سعر التنازل لتقييم أداء الوحدات ، فكما ذكرنا سابقا يتم في نهاية السنة حساب سعر التنازل المتوسط المعياري ، من خلال أخذ سعر التنازل المتوسط الخاص السنة الماضية وتعديله ، و الذي يؤخذ كمعيار في السنة المقبلة ليتم مقارنة معه سعر التنازل الذي يتم حسابه كل شهر .
3. يمكن توضيح طريقة تقييم الاداء من خلال سعر التنازل الداخلي من خلال المثال الموالي :

جدول رقم 19 : تقييم الأداء من خلال سعر التنازل الداخلي لشهر أوت 2012 في وحدة انتاج السميد .

البيان	شهر أوت سنة 2012			سنة 2011	2011/2012
	الانجازات (دج/طن)	التقديرات (دج /طن)	نسبة التنفيذ %	الانجازات (دج/طن)	نسبة الزيادة
السميد	3295,71	2530,80	% 23,20-	3989,9	% 21,06+

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على معلومات محصلة من خلال مقابلة مع السيد مراد الطيب الزغيمي.

التعليق : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يتم مقارنة الانجازات و التقديرات بالنسبة لسعر التنازل الداخلي و توضيح الانحرافات من خلال نسبة التنفيذ ، وهذا كما هو موضح بالنسبة لسنة 2012 م ، كما يتم مقارنة ما تم انجازه في هذه السنة بالمقارنة مع السنة الماضية و المتمثلة في 2011 م ، وفي هذه الحالة

[1] مقابلة مع كل من السيد **موساوي سعدي** مسؤول قسم انتاج العجائن والسيد **جيلالي محمد حسين** مسؤول قسم انتاج السميد .

و عند مقارنة سعر التنازل لشهر أوت 2012 مع سعر التنازل المعياري كان الانحراف سالب وهو -23,20 % ، ويعني أن سعر التنازل الحقيقي كان أكبر من المعياري وهذا معناه تحقيق نتائج غير مرضية بالنسبة لوحدة انتاج السميد ، واذا ما قارنا ما تم انجازه سنة 2012 مع سنة 2011 نجد أن هناك تحسن فيما يخص سعر التنازل وهذا بنسبة +21,06 % .

4. هناك نوعان من تقييم الاداء في فرع الغذاء الزراعي ، الأول متعلق بسعر التنازل الداخلي و الثاني يتم من خلال بعض المعايير و التي سنتناولها في النقاط الموالية .

و يتم تقييم كل من وحدة انتاج السميد ووحدة انتاج العجائن في فرع الغذاء الزراعي حسب تلك المعايير من خلال تقييم أولا أداء الفرق المكونة لها (أربع فرق) ، و مجموع ما تم تقييمه يكوّن تقييم الوحدة ، و يؤثر تقييم أداء الفرق على نسبة المردودية التي يتحصل عليها العامل ، ويوضع كل ما سبق في جداول خاصة بعملية التقييم .

و يتم حساب المردودية الخاصة بالعامل الواحد من خلال أولا ترتيب الفرق المكونة للوحدة حسب نسبة المردودية المحققة من طرف كل واحدة ، بحيث تصنف في الدرجة الأولى الفرقة التي كانت لها نسبة كبيرة و يعطى لها المبلغ الأعظم ، ثم تقسم المبالغ المقدمة لكل فرقة على عدد العمال المكون لها ويمثل المبلغ الناتج القيمة التي يتحصل عليها العامل [1] .

5. من أجل تقييم أداء الفرق المكونة لكل من وحدة انتاج السميد ووحدة انتاج العجائن هناك خمسة (5) معايير ، بحيث يختلفان فقط في المعيار الأول بحيث نجد في تقييم الفرق الخاصة بالوحدة الأولى الكمية ونسبة الاستخراج و الثانية نجد الكمية فقط ، و تتمثل هذه المعايير فيما يلي [2] :

1/ الكمية و نسبة الاستخراج * : بالنسبة للكمية يجب أن تكون نسبتها مناسبة للكمية المطلوبة من طرف المصلحة التجارية وورشة انتاج العجائن يوميا ، فاذا كان الانتاج اليومي أقل من الطلب اليومي يعتبر ذلك فرصة ضائعة و تكلفة اضافية ، أما نسبة الاستخراج فيجب أن لا تكون نسبة السميد أقل من 72 % من مجموع ما تم طحنه ، أي ما تبقى يعتبر نخالة ، فاذا كانت هذه النسبة أقل سيؤثر ذلك على الايرادات وهذا لأن نسبة بيع النخالة مقارنة بالمنتج النهائي (السميد) هي ضئيلة جدا .

2/ جودة و نوعية المنتج النهائي : و نجد فيها :

- ✓ الرطوبة : بالنسبة للسميد يجب أن لا تتعدى حدود 13,5 %– 14,5 % ، و بالنسبة للعجائن لا تتعدى 12,5 % فاذا تجاوزت هذه النسبة فسيؤثر ذلك على المنتج النهائي.

---

[1] نفس المرجع السابق .

[2] نفس المرجع أعلاه .

* **نسبة الاستخراج** : تتمثل في نسبة استخراج السميد الصافي الخالي نوعا ما من النخالة مقارنة بما تحتويه حبة القمح ، هذا لأن هذه الأخيرة تتكون من عدة أغلفة وصولا الى اللب النهائي .

- ✓ نوعية المنتج النهائي من حيث عدد احتوائه على النقاط السوداء : بحيث يتم معالجتها بعدة مراحل ، في كل مرحلة منها يتم تخفيضها .
- ✓ نسبة احتجاج الزبون : بحيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة دل ذلك أن نوعية المنتج رديئة و هذا سيؤدي الى تراجع المبيعات .

3/ وضعية الورشة أثناء التقييم : وهذا من خلال تفحّص حالة الآلات و التجهيزات ، بحيث يجب المحافظة عليها على الأقل حتى انتهاء مدة اهتلاكها ، فأي توقف للآلات قبل هذه المدة يعتبر تكلفة اضافية ، و هذا بالاضافة الى معرفة هل الآلات تعمل بأفضل الشروط فيما يخص الأمن و النظافة و نفس الشيء بالنسبة للعامل عليها .

4/ الفضلات من المنتج و غلافه : مثلا رمي المنتج في الأرض و تبذير الغلاف ، فكلما كانت نسبتها كبيرة على القيمة العادية المقبولة أثر ذلك على التكلفة .

5/ الغيابات و حوادث العمل : بالنسبة للأولى فاذا كانت هناك مثلا آلة يشتغل عليها ثلاث (3) عمال و غاب منهم واحد ، سيؤثر ذلك على حجم الانتاج و منه تقل نسبة المبيعات ، أما الثانية فتؤدي حوادث العمل الى دفع تكاليف اضافية و التي بدورها تؤثر على التكلفة النهائية للمنتج .

ويتم جمع كل المعايير السابقة في جداول لنتحصل على تقييم كل فرقة على حدى .

أما تقييم الورشات فيكون من خلال جمع تقييم كل الفرق في جدول (مثل الجدول الموالي) واضافة لها معيار نسبة استهلاك قطع الغيار في الورشة و تكلفة صيانتها التي تؤثر طردا على تكلفة المنتج النهائي، و يتم ارسال تقرير تقييم الورشات الى الادارة العامة في الفرع .

ويمكن توضيح مثال عن طريقة تقييم ورشة انتاج السميد في الجدول الموالي ، بحي يمكن الرجوع الى هذه الجداول في حالة ما اذا كان الانحراف كبير و غير مقبول عند مقارنة سعر التنازل الحقيقي مع المعياري :

جدول رقم 20 : مثال عن تقييم أداء ورشة انتاج السميد خلال أفريل 2013 .

الفترة : أفريل 2013

المبلغ الاجمالي	10 000.00

1- القدرة الانتاجية ابتداءا من 97,22 % من المردودية بالنسبة للسميد و97 ,37 % بالنسبة للفرينة

المنتج	القيمة التي من المفروض أن يتم انجازها في اليوم	القيمة التي تم انجازها فعلا	نسبة المردودية
نسبة استخراج السميد	% 72 ,00	% 73 ,38	% 101,92
الطاقة الانتاجية	300 طن	300 طن	% 100

% 100,96

2- الجودة و النوعية (40 %) %40 4000 ,00

المنتج	الرطوبة	التحليل المجهري للمنتج (عدد المرات غير مقبولة)	جودة المنتج (عدد المرات غير مقبولة)	عدد مرات احتجاج الزبائن	الكمية التي تم ارجاعها ليعاد تصنيعها
الدقيق الرقيق	0	0	0	0	0
الدقيق المتوسط	0	0	0	0	0
الدقيق الخشن	0	0	0	0	0
المجموع	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
الحد	**1**	**120**	**90**	**120**	**90**
النسبة المؤوية	**%15**	**%15**	**%0**	**%10**	**%0**
النسبة المنفذة	**%15,00**	**%15,00**	**%0,00**	**%10,00**	**%0,00**
الكمية المنفذة	**1500,00**	**1500,00**	**-**	**1000,00**	**-**

نتيجة مراقبة الجودة	%40	4000,00

3- نسبة استهلاك قطع الغيار (10 %) % 10 1000,00

الورشة	القيمة المسموحة شهريا	القيمة المستهلكة شهريا	الانحراف
ورشة سيدي مداني	373 972,00	201 076,25	172 895,75

0,00

نتيجة استهلاك قطع الغيار 1000

4- وضعية الورشة أثناء التقييم (35 %) % 35 3500

نتيجة وضعية الورشة أثناء التقييم **16 %** **560**

5- الفضلات من المنتج و غلافه (10 %) %10 1000.00

	الكمية المسموح بها (كلغ/يوم)	الكمية المنفذة (كلغ/يوم)	الانحراف	النسبة المؤوية	القيمة من النسبة المؤوية
الفضلات من المنتج الموجهة للنخالة	50	0,00	50	% 2	200
الفضلات من المنتج التي يتم رميها	50	0,00	50	% 6	600
الفضلات من الغلاف	30	0,00	30	% 2	200

نتيجة الفضلات الموجهة للنخالة 200

نتيجة الفضلات التي يتم رميها 600

نتيجة الفضلات من الغلاف 200

نتيجة الفضلات من المنتج و غلافه 1000

6- الغيابات و حوادث العمل (5 %) % 5 500

	عدد المرات
الغيابات	0
حوادث العمل	0
المجموع	0

نتيجة الغيابات و حوادث العمل % 100 500

النتيجة النهائية لمردودية الوحدة 7060,00 دج بنسبة % 70,60

النسبة الحقيقية 100%

نسبة مردودية الوحدة % 70,60

النتيجة الحقيقية و النهائية لمردودية الوحدة 7060,00 دج بنسبة % 70,60

ملاحظة : المبالغ كلها بالدينار الجزائري .

المصدر : وثائق مقدمة من طرف وحدة انتاج السميد .

يمكن شرح المثال السابق و المتمثل في تقييم ورشة انتاج السميد فيما يلي :

يتم وضع الجداول السابقة مرة خلال كل شهر و في ورقة واحدة ، وتدخل المبالغ الناتجة عنها في أجر الشهر الموالي ، بحيث يمكن للمقيم الذهاب الى الوحدات في أي وقت من أجل عملية التقييم ، و يمثل الجدول السابق تقييم ورشة انتاج السميد خلال فترة أفريل لسنة 2013 م ، بحيث :

- يمثل مبلغ 10000,00 دج المبلغ الاجمالي الأعظمي الذي يمكن أن تتحصل عليه الوحدة في حالة ما اذا حققت مردودية حقيقية بنسبة 100 % ، بحيث تقسم هذه النسبة كما يلي : الجودة و النوعية 40 % ، نسبة استهلاك قطع الغيار 10 % ، وضعية الورشة أثناء التقييم 35 % ، الفضلات من المنتج و غلافه 10 % ، الغيابات و حوادث العمل 5 % ، ويمكن أن يتغير هذا المبلغ من شهر الى شهر .
- يمثل المعيار الأول (الكمية ونسبة الاستخراج) المعيار الأساسي وهذا لأنه يعكس عمل المعايير الباقية ، بحيث أي تراجع أو توقف لعملية الانتاج (المعيار الأول) يكون نتيجة أحد أو بعض من المعايير الباقية ، أي يعتبر الجدول الأول (المعيار الأول) شامل ويعكس وضعية المعايير الباقية .
- بالنسبة لنسبة الاستخراج يجب أن تكون قيمتها تساوي أو تفوق 72 % ، أما الكمية من السميد الواجب انتاجها في هذا الشهر فيجب أن تساوي 300 طن ، فاذا تحقق هذان الشرطان نقول أن الوحدة قد حققت 100 % من النسبة الحقيقية للمردودية (يمكن أن تكون أقل من 100 %)، بحيث يتم في الأخير ضرب هذه النسبة في مجموع النسب المحققة في المعايير الباقية لنتحصل على نسبة المردودية الاجمالية للوحدة ، و التي تعكس المبلغ التي تتحصل عليه الوحدة .
- بالنسبة للجودة و النوعية و التي تأخذ نسبة 40 % نجد فيها :

- الرطوبة : يجب أن لا تتعدى حدود 13,5 % – 14,5 % ، وأخذت نسبة 15 % من نسبة 40 % (الواجب تنفيذها) وكانت النسبة المنفذة فعلا هي 15 % ، وتتمثل عدد المرات المقبولة في حالة ما اذا لم تحقق الشروط السابقة في مرة واحدة أو أقل.
- بالنسبة للفحص المجهري للمنتج و الذي له علاقة مع نوعية المنتج أخذ هو أيضا نسبة 15 % من نسبة 40 % (الواجب تنفيذها) ، وتتمثل عدد المرات التي يمكن قبولها اذا لم توافق نتائج عملية الفحص ما هو عادي في 120 مرة أو أقل .

- بالنسبة لجودة المنتج و الكمية التي تم ارجاعها ليعاد تصنيعها تتمثل عدد المرات غير مقبولة في 90 مرة أوأكثر، وأخذت نسبة 0 % من نسبة 40 % (الواجب تنفيذها) ، و تم تنفيذ 0 % .
- أما بالنسبة لعدد مرات احتجاج الزبائن على نوعية المنتج فيجب أن تكون تساوي أو أقل من 120 مرة ، وفي هذا المثال كانت 0 ، كما أخذت نسبة 10 % من نسبة 40 % .

- و بالنسبة لنسبة استهلاك قطع الغيار تتمثل نسبتها في 10 % أما المبلغ الاجمالي الذي يمكن أن تتحصل عليه الوحدة هو 1000,00 دج ، وفي هذا الشهر كان الانحراف موجب ، أي القيمة المسموح بها شهريا كانت توافق القيمة المنفذة ، وعليه تحصل هذا المعيار على مبلغ 1000,00 دج .
- و بعد تقييم الأداء بالأخذ بعين الاعتبار حالة نظافة الآلات و العمال ، وكذا حالة أمنها ، ووضعية الآلات من حيث درجة اهتلاكها نتحصل على معيار الوضعية الورشة أثناء التقييم ، وفي هذه الحالة كانت القيمة الناتجة عن التقييم و التي يمكن أن تتحصل عليها الوحدة تقدر بـ 560 دج ، و يتم حساب هذه القيمة بناءا على جدول آخر مخصص لذلك .
- نفس الشيء بالنسبة للفضلات من المنتج و غلافه حيث كان الانحراف الناتج عن الفرق ما بين الكمية المسموح بها والكمية المنفذة موجب ، كما تحصل هذا المعيار على المبلغ الكامل المخصص له .
- الغيابات وحوادث العمل بالنسبة لشهر أفريل كانت منعدمة و بالتالي تخحصل هذا المعيار على المبلغ الكامل المخصص له .
- و بجمع كل النسب الناتجة عن تقييم الأداء و الخاصة بمعيار الجودة ، نسبة استهلاك قطع الغيار ، وضعية الورشة أثناء التقييم ، الفضلات من المنتج و غلافه ، و الغيابات و حوادث العمل ، نتحصل على المبلغ الاجمالي الذي تحصلت عليه الوحدة و الذي يقدر في هذا المثال بـ 7060 دج ، و الذي يعبر على النسبة 70,60 % ، وبما أن النسبة الحقيقية تساوي 100 %فان هذا المبلغ لا يتغير .

6. عند تقييمنا للأداء من خلال سعر التنازل الداخلي و العودة الى نتائج التقييم عن طريق المعايير الخاصة بالوحدات وجدنا أن المعايير الأكثر تأثيرا في عملية التقييم هي :

بالنسبة لورشة انتاج السميد : الجودة و النوعية .

بالنسبة لورشة انتاج العجائن : تختلف من فترة الى فترة .

7. بالنسبة للمعايير التي لا نستطيع التحكم فيها أو نتحكم فيها بنسبة قليلة ، و هذا بالنسبة لكل من ورشة انتاج السميد وورشة انتاج العجائن نجد [1] :
   - الصيانة : بحيث في أي وقت يمكن أن يحدث عطل في آلات الانتاج .
   - حوادث العمل بنسبة قليلة : وهذا لأنه يمكن التحكم فيها من خلال تجنبها قبل حصولها .
   - غيابات العمل .
   - و الأكثر هي انقطاعات التيار الكهربائي : و التي تؤثر بشكل كبير على المؤسسة و هذا لأنها تتسبب بالكثير من الخسائر .
8. كما ذكرنا سابقا هناك علاقة ما بين تقييم الاداء عن طريق سعر التنازل الداخلي و تقييم الاداء عن طريق المعايير الموضوعة للوحدات ، بحيث اذا كانت نتائج تقييم الاداء عن طريق سعر التنازل غير مرضية يتم العودة الى نتائج تقييم الاداء حسب المعايير لمعرفة السبب ، وهذا لأنها أكثر تفصيلا ، فمثلا اذا كان سعر التنازل الحقيقي أكبر من المعياري (سعر التنازل في فرع الغذاء الزراعي يقيّم بالتكلفة الفعلية) و بالعودة الى نتائج تقييم الأداء حسب المعايير فقد يعود ذلك الى احدى الأسباب الموالية :
   - ارتفاع نسبة استهلاك قطع الغيار بسبب عطل الآلات يؤدي الى ارتفاع التكاليف ومنه ارتفاع سعر التنازل الفعلي.
   - ارتفع عدد مرات احتجاج الزبائن بسبب رداءة الجودة و تم ارجاع المنتج فأدى ذلك الى ارتفاع التكاليف .
   - ارتفاع عدد الغيابات و حوادث العمل يؤدي الى ارتفاع التكاليف ومنه ارتفاع سعر التنازل الفعلي.
9. ان الوحدات ليست مستقلة من ناحية رقم أعمالها أي لا يتم حساب الايرادات و رقم الأعمال في كل وحدة على حدى و هذا لانها لا تحتاج الى ذلك ، بل هي عملية تكميلة ما بينها ، وتتم كل الحسابات على مستوى الفرع .
10. نعم سبق وان عندما قمنا بتقييم الأداء عن طريق سعر التنازل الداخلي و ان كانت هناك وحدات كانت ايراداتها أقل مما كان منتظر ، وهذا يختلف من شهر الى شهر ، ويمكن توضيح مثال عن تقييم وحدة سيدي رابح لشهر أوت 2012 ، بحيث كانت نتيجتها أقل مما كان منتظر عند تقييم أدائها وفقا لسعر التنازل الداخلي (قدمنا مثال عن تقييم الأداء من خلال سعر التنازل الداخلي لشهر أوت 2012 في وحدة انتاج السميد) ، وعند العودة الى معايير التقييم وجدنا ما يلي ، يمكن توضيحها في الجداول الموالية :

[1] نفس المرجع السابق .

جدول رقم 21 : مثال عن تقييم أداء ورشة انتاج السميد '' سيدي رابح '' خلال أوت 2012 .

الفترة : أوت 2012

المبلغ الاجمالي	105 078 ,00

1- القدرة الانتاجية ابتداءا من 97,22 % من المردودية بالنسبة للسميد و97 ,37 % بالنسبة للفرينة .

المنتج	القيمة التي من المفروض أن يتم انجازها في اليوم	القيمة التي تم انجازها فعلا	نسبة المردودية
نسبة استخراج السميد	% 72 ,00	% 73 ,55	% 102,15
الطاقة الانتاجية	300 طن	219,79 طن	% 73,26

% 87,71

2- الجودة و النوعية (40 %) %40 42 031,20

المنتج	الرطوبة	التحليل المجهري للمنتج (عدد المرات غير مقبولة)	جودة المنتج (عدد المرات غير مقبولة)	عدد مرات احتجاج الزبائن	الكمية التي تم ارجاعها ليعاد تصنيعها
الدقيق الرقيق	0	36	0	0	0
الدقيق المتوسط	0	0	0	12	0
الدقيق الخشن	0	0	0	0	0
المجموع	**0**	**36**	**0**	**12**	**0**
الحد	**1**	**120**	**90**	**120**	**90**
النسبة المؤوية	**%15**	**%15**	**%0**	**%10**	**%0**
النسبة المنفذة	**%15,00**	**%10,50**	**%0,00**	**%9,00**	**%0,00**
الكمية المنفذة	**15 761,70**	**11 033,19**	**-**	**9 457,02**	**-**

نتيجة مراقبة الجودة	**% 34,50**	**36 251,91**

3- نسبة استهلاك قطع الغيار (10 %) % 10 10 507, 80

الورشة	القيمة المسموحة شهريا	القيمة المستهلكة شهريا	الانحراف
وحدة سيدي رابح	373 972,00	233 333,40	140 638,60

0,00

نتيجة استهلاك قطع الغيار 10 507, 80

4- وضعية الورشة أثناء التقييم (35 %) % 35 36 777,30

نتيجة وضعية الورشة أثناء التقييم **% 39 14 343,15**

5- الفضلات من المنتج و غلافه (10 %) %10 10 507,80

	الكمية المسموح بها (كلغ/يوم)	الكمية المنفذة (كلغ/يوم)	الانحراف	النسبة المؤوية	القيمة من النسبة المؤوية
الفضلات من المنتج الموجهة للنخالة	50	0,00	50	% 2	2101,56
الفضلات من المنتج التي يتم رميها	50	0,00	50	% 6	6304,68
الفضلات من الغلاف	30	0,00	30	% 2	2101,56

نتيجة الفضلات الموجهة للنخالة 2101,56

نتيجة الفضلات التي يتم رميها 6304,68

نتيجة الفضلات من الغلاف 2101,56

نتيجة الفضلات من المنتج و غلافه 10 507,80

6- الغيابات و حوادث العمل (5 %) % 5 5 253,90

	عدد المرات
الغيابات	0
حوادث العمل	30
المجموع بالنسبة المؤوية	150

نتيجة الغيابات و حوادث العمل - % 50 - 2 626,95

النتيجة النهائية لمردودية الوحدة 68 983,71 دج بنسبة 65,65 %

النسبة الحقيقية 73,26 %

مردودية الوحدة = 0,7326 × 68 983,71 = 50 540 ,63 دج .

نسبة مردودية الوحدة = (65,65 % × 73,26 %) ÷ 100 = 48,095 %

نسبة مردودية الوحدة 48,095 % بمبلغ يقدر بـ 50 540 ,63 دج

النتيجة الحقيقية و النهائية لمردودية الورشة 50 540 ,63 دج **بنسبة** 48,095 %

ملاحظة : المبالغ كلها بالدينار الجزائري .

المصدر: وثائق مقدمة من طرف وحدة انتاج السميد .

يمثل المثال السابق نتائج تقييم أداء وحدة سيدي رابح لانتاج السميد لفترة أوت 2012 م ، بحيث كانت نتيجتها أقل مما كان منتظر ، وهذا بالنسبة الى معيار الجودة و النوعية حيث تم تحقيق قيمة 36 251,91 دج بدلا من 42 031,20 دج ، معيار وضعية الورشة أثناء التقييم تم تحقيق 14 343,15 دج بدلا من 36 777,30 دج ، و معيار الغيابات و حوادث العمل حيث تم تجاوز القيمة العادية بنسبة 50 % ، كما أن للنسبة الحقيقية أثر على النتيجة النهائية للوحدة ، فكلما انخفضت هذه النسبة ، كلما انخفضت النتيجة النهائية .

11. بعد القيام بعملية تقييم الأداء و ايجاد الوحدات التي كانت نتائجها أقل مما كان منتظر ، يتم الالتقاء بمسؤوليها في الاجتماعات التي تقام أسبوعيا لتشخيص الحالة وايجاد الأسباب و الحلول .
12. نعم نقص الايراد راجع في بعض الأحيان الى سوء تقييم اسعار التنازل ، خاصة أن الفرع لا يملك وظيفة للمحاسبة التحليلية .
13. نعم هناك محاولات دائما للبحث عن أفضل الحلول لتحسين التسيير و التنظيم و طريقة العمل .
14. تتم عملية التحسين و التغيير من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف من خلال معرفة أولا الأسباب ، بحيث يتم دراسة الأسباب التي أدت الى حصول ذلك نقطة بنقطة ، وكذا معرفة نوع الأسباب هل هي خارجية لا يمكن التحكم فيها مثل : سعر المادة الأولية (القمح الصلب) ، انقطاع التيار الكهربائي (تسبب خسائر كبيرة جدا) ، الطلب الناتج عن المصلحة التجارية (متعلقة بالسوق) ،... الخ ، أو داخلية يمكن التحكم فيها وأغلبها تكون متعلقة بالصيانة ، وضعية الورشة ، توفير الأمن للعامل على الآلات ... الخ ، وبعد دراسة الأسباب يتم البحث على الحلول ، فمثلا مشاكل الانتاج مثل العامل لا يعرف تشغيل الآلة جيدا هنا توضع تكوينات و تدريبات ، أما بالنسبة

للصيانة وهنا نجد جانبين ، الأول متعلق بنقص الخبرة للعامل في الصيانة حيث تجرى له تدريبات و تكوينات حول الآلة التي يشتغل عليها ، و الثاني متعلق بقطع الغيار حيث يتصل عامل الصيانة بمصلحة التموين لشراء القطعة الأصلية ،كما يتم دراسة المشكل مع عمال الصيانة لكي لا يحصل مرة أخرى ... و المصلحة التجارية حسب الطلب على المنتجات .

15. نعم يمكن لاسعار التنازل ان تساهم في تغيير التنظيم الداخلي ، بحيث بعد تقييم الاداء من خلال مقارنة سعر التنازل الذي يتم حسابه خلال الشهر مع السعر المتوسط الخاص بالسنة الماضية يتم معرفة الوحدات التي كان أداءها غير مناسب ، ثم يتم البحث عن الأسباب و ايجاد الحلول و من ثم تغيير التنظيم الداخلي ان لزم الأمر ذلك .
16. نعم هناك منافسة متعلقة بالمردودية و الأجر
17. نعم في حالة عدم وجود هذه المنافسة نتمنى ان توجد حتى تتحسن النوعية ، وهذا لان المنافسة تزيد من حجم العمل و النشاط .
18. لا توجد مقاومة ، خاصة أن العامل مرتبط بالقانون الداخلي للمؤسسة ، فالعامل اذا قاوم يعاقب في الأجر ، واذا استلزم الأمر يمكن حتى فصله عن العمل .
19. نعم صادفت المؤسسة وحدات قد حققت خسارة أو ربح ضعيف و تم تحسين مردوديتها وهذا بالاعتماد على التقييم الناتج عن أسعار التنازلات الداخلية ، مثلا كان سعر التنازل المحسوب شهريا كبير جدا بالمقارنة بالسنوي ، فعند رؤية السبب كان بسبب آلة ولوحظ أن تكلفة صيانتها كبيرة فتم استبدالها .
20. فمثلا اذا عدنا للمثال السابق و الخاص بتقييم الأداء لشهر أوت 2012 م ، نجد أن الأسباب التي أدت الى توقف الآلات و منه تراجع الكميات المنتجة و بالتالي المردودية المحققة من طرف وحدة سيدي رابح ، تتمثل فيما يلي : يمكن توضيحها في الجدول الموالي :

جدول رقم 22: العناصر التي كانت سببا في تحقيق نتائج غير مرضية بالنسبة لوحدة انتاج السميد .

السبب	زمن توقف الآلات بالدقائق
مشكل غياب التموين بالمادة الأولية " القمح الصلب "	2520
مشكل تجاري (المصلحة التجارية أمرت بتوقيف عملية الانتاج)	5885
مشكل الصيانة	359
مشكل خارجي : انقطاع التيار الكهربائي	1924
مشكل متعلق بالانتاج : توقف عملية الانتاج لتنظيف و فحص الآلات	203
المجموع	**10891**

المصدر : وثائق مقدمة من طرف قسم انتاج السميد .

نلاحظ أن المشكل الذي كان زمن توقفه كبير هو المشكل التجاري ، ويمكن تفسير ذلك أن في فترة أوت تقل عملية استهلاك العجائن و بالتالي تقل عملية الطلب على السميد لعملية صناعتها ، و تليها مشكل غياب التموين بالمادة الأولية ، ثم انقطاعات التيار الكهربائي و هذا لأن فترة الصيف تزداد الانقطاعات ، ثم مشكل الصيانة ، و أخيرا المشكل المتعلق بالانتاج .

21. من أجل عملية تحسين الأداء تم الاعتماد على التكنولوجيات المتوفرة من خلال ادخال أساليب و طرق عمل جديدة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج ، كما أن العوامل التنافسية فرضت على الفرق ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكّنهم من إحراز السبق على غيرهم من الفرق الأخرى .

ويمكن توضيح المثال الموالي و الذي يمثل نتائج تقييم أداء وحدة سيدي رابح لشهر سبتمبر 2012 ، أي بعد معرفة أسباب نتائج تقييم الأداء لشهر أوت 2012 لهذه الوحدة وتحسينها بالاعتماد على المداخل السابقة ، وتظهر نتائجها فيما يلي :

جدول رقم 23 : مثال عن تقييم أداء ورشة انتاج السميد '' سيدي رابح '' خلال سبتمبر 2012 .

الفترة : سبتمبر 2012

المبلغ الإجمالي	110 378 ,00

1- القدرة الانتاجية ابتداءا من 97,22 % من المردودية بالنسبة للسميد و97 ,37 % بالنسبة للفرينة .

المنتج	القيمة التي من المفروض أن يتم انجازها في اليوم	القيمة التي تم انجازها فعلا	نسبة المردودية
نسبة استخراج السميد	% 72 ,00	% 73 ,60	% 102,22
الطاقة الانتاجية	300 طن	240,80 طن	% 80,26

% 91,24

2- الجودة و النوعية (40 %) %40 44 331,20

المنتج	الرطوبة	التحليل المجهري للمنتج (عدد المرات غير مقبولة)	جودة المنتج (عدد المرات غير مقبولة)	عدد مرات احتجاج الزبائن	الكمية التي تم ارجاعها ليعاد تصنيعها
الدقيق الرقيق	0	30	0	0	0
الدقيق المتوسط	0	0	0	9	0
الدقيق الخشن	0	0	0	0	0
المجموع	**0**	**30**	**0**	**9**	**0**
الحد	**1**	**120**	**90**	**120**	**90**
النسبة المؤوية	**%15**	**%15**	**%0**	**%10**	**%0**
النسبة المنفذة	**%15,00**	**%11,25**	**%0,00**	**%9,25**	**%0,00**
الكمية المنفذة	**15 761,70**	**12 468,15**	**-**	**10 251,59**	**-**

نتيجة مراقبة الجودة	**% 35,50**	**38 481,44**

3- نسبة استهلاك قطع الغيار (10 %) % 10 11 507, 80

الورشة	القيمة المسموحة شهريا	القيمة المستهلكة شهريا	الانحراف
وحدة سيدي رابح	373 972,00	230 000,40	143 971,60

0,00

نتيجة استهلاك قطع الغيار 11 507, 80

4- وضعية الورشة أثناء التقييم (35 %) % 35 37 677,30

نتيجة وضعية الورشة أثناء التقييم **% 37 13 940 ,60**

5- الفضلات من المنتج و غلافه (10 %) %10 11 407,80

	الكمية المسموح بها (كلغ/يوم)	الكمية المنفذة (كلغ/يوم)	الانحراف	النسبة المؤوية	القيمة من النسبة المؤوية
الفضلات من المنتج الموجهة للنخالة	50	0,00	50	% 2	2101,56
الفضلات من	50	0,00	50	% 6	6304,68

المنتج التي يتم رميها					
الفضلات من الغلاف	30	0,00	30	% 2	2101,56

نتيجة الفضلات الموجهة للنخالة 2101,56

نتيجة الفضلات التي يتم رميها 6304,68

نتيجة الفضلات من الغلاف 2101,56

نتيجة الفضلات من المنتج و غلافه 11 407,80

6- الغيابات و حوادث العمل (5 %) % 5 5 453,90

	عدد المرات
الغيابات	0
حوادث العمل	23
المجموع بالنسبة المؤوية	115

نتيجة الغيابات و حوادث العم - % 15 - 818,08

النتيجة النهائية لمردودية الوحدة 74 519,56 دج بنسبة 67,51 %

النسبة الحقيقية 80,26 %

مردودية الوحدة = 74 519,56 × 0,8026 = 59 809,39 دج .

نسبة مردودية الوحدة = (67,51 %× 80,26 %) ÷ 100 = 54,18 %

نسبة مردودية الوحدة 54,18 % بمبلغ يقدر بـ 59 809,39 دج

النتيجة الحقيقية و النهائية لمردودية الورشة 59 809,39 دج بنسبة %54,18

المصدر: وثائق مقدمة من طرف وحدة انتاج السميد .

نلاحظ من خلال هذه الجداول أن مردودية وحدة سيدي رابح قد تحسنت في شهر سبتمبر مقارنة بشهر أوت ، حيث انتقلت النتيجة من 50 540 ,63 دج **الى** 59 809,39 دج **و من نسبة** 48,095 % الى 54,18% ، ومنه نلاحظ أن لعملية تقييم الأداء ب PCI دور في تحسين الأداء .

22. ان عملية التغيير و التحسين تتم من خلال مشاركة جميع العمال ، وهذا ابتداءا من العامل البسيط في الوحدات الى عمال الادارة ، و هذا من خلال الاعتماد على أفكارهم و معارفهم و تجاربهم السابقة .

ثانيا : التعليق على الأجوبة الخاصة بتقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال PCI و التمهين التنظيمي في فرع الغذاء الزراعي .

- ان تحديد المسؤوليات أمر مهم جدا خاصة ان وجدت عملية تقييم الأداء ، وهذا لأنه يساعدنا في معرفة مختلف الأنشطة الموجودة و كذا المسؤولين عليها ، واذا كانت نتائج تقييم الأداء سلبية ، يمكننا هذا من معرفة المراحل و المسؤولين الذين كانوا السبب في حدوث هذه الأخطاء ، و بما أن هذا يمكننا من معرفة الأفراد المسؤولين على ذلك ، هذا ما يجعلهم حرصين دوما أن يكون آدائهم مناسب و يخلق منافسة ما بينهم .
- تعتبر أسعار التنازلات الداخلية من أدوات مراقبة التسيير ، ومن بين أهم الأدوار التي تساعد في تحقيقها هي تقييم الأداء من خلال مقارنة سعر التنازل الحقيقي مع المعياري ، ومنه معرفة المراكز التي كانت نتائجها غير مرضية وهذا ما نجده في فرع الغذاء الزراعي لـ " سيم " ، و بالاعتماد على الأفكار و المعارف و التجارب و الخبرات السابقة للأفراد (التمهين التنظيمي) يمكن تحسين أدائها .
- ان تقييم الأداء في وحدتي انتاج السميد و العجائن لا يتم من خلال تقييم أداء كل فرد على حدى ، وانما يتم تقييم الفرق المكونة لها و بجمع نتائج تقييم الفرق نتحصل على تقييم الوحدة ، ولهذا التقييم أثر على المردودية التي يتحصل عليها العامل .
- هناك ستة معايير لتقييم أداء الوحدات وهي : الكمية و نسبة الاستخراج ، جودة و نوعية المنتج النهائي ، وضعية الورشة أثناء التقييم ، الفضلات من المنتج و غلافه ، الغيابات و حوادث العمل ، نسبة استهلاك قطع الغيار .

يعتبر المعيار الأول أساسي وهام جدا و تحقيق نتيجة ايجابية فيه (100 %) شرط ضروري لأنها تؤثر على قيمة المردودية الاجمالية المحققة من طرف الوحدة ، كما أن لكل من المعايير الباقية أثر على المعيار الأول ، وكلها متعلقة بزمن توقف الآلات ، فكلما ارتفع هذا الأخير أثر ذلك على المعيار الأول ، فمثلا :

- اذا توقفت آلة ما و استغرق اصلاحها زمن كبير (معيار نسبة استهلاك قطع الغيار) أدى ذلك زيادة وقت توقف الآلات (معيار الكمية) و هذا ما سيؤثر على كمية الانتاج ومنه انخفاض المردودية وارتفت التكاليف ، و منه ارتفاع سعر التنازل الداخلي .
- غاب عامل (المعيار الخامس) وتوقف خط انتاجه ، هذا سيؤثر على المعيار الأول .

- أثناء عملية انتاج العجائن انقطع التيار الكهربائي و توقفت الآلات فأدى ذلك الى خسارة العجينة ، ونتج عن ذلك فضلات و التي زادت من التكلفة و انخفضت الكميات المنتجة (المعيار الأول) ، وأدى ذلك الى ارتفاع سعر التنازل الداخلي .
- احتج الزبائن على نوعية العجائن بأنها رديئة ، و كان ذلك نتيجة أن نوعية السميد رديئة ، فتوقفت عملية الانتاج فأثر ذلك الكمية المنتجة ، وتم ارجاع المنتجات ، وهذا أدى الى ارتفاع سعر التنازل الداخلي .
- يمكن أن يتراجع انتاج العجائن نتيجة الى أن انتاج السميد توقف .

- هناك نوعان من تقييم الأداء في فرع الغذاء الزراعي وكل منهما يتم الآخر ، الأول متعلق بالتقييم عن طريق سعر التنازل ، وهذا من خلال مقارنة الذي يتم حسابه شهريا (الفعلي) مع سعر التنازل المتوسط السنوي (المعياري) المحسوب على أساس السنة الماضية ، و نوع التقييم الثاني يتم من خلال بعض المعايير الموضوعة و الخاصة بالوحدات ، وتكمن العلاقة بين النوعين من تقييم الأداء من خلال أنه عند مقارنة سعر التنازل الفعلي مع المعياري ومن أجل التفصيل أكثر ومعرفة أسباب تلك النتائج ، يتم العودة الى التقييم عن طريق تلك المعايير و التي تتضمن نقاط أكثر دقة و تفصيلا حول الأسباب .
- ان النسب الموضوعة للمعايير الستة والخاصة بتقييم الأداء تختلف من شهر الى شهر و من وحدة الى وحدة ، واذا عدنا الى وحدة انتاج السميد نجد أن المعيار الأكثر أهمية و الأساسي هو معيار الجودة والنوعية ، وهذا يبين أن فرع الغذاء الزراعي يعطي أهمية كبيرة لهذا الجانب و هذا لأنه سيؤثر أيضا على المنتجات من العجائن ، باعتبار السميد المادة الأولية لانتاج هذا الأخير .
- عند تقييمنا للأداء من خلال سعر التنازل الداخلي وجدنا أن هناك بعض المعايير لم نستطع التحكم فيها ، و التي تسببت في خسائر كبيرة لنا ، و نخص بالذكر الانقطاعات في التيار الكهربائي ، خاصة بالنسبة لصناعة العجائن .
- هناك علاقة طردية بين وجود ارتفاع في النتائج غير مرضية عند تقييم الاداء من خلال PCI و بين ارتفاع التكاليف ، كما ترتبط هذه الأخيرة بمعايير تقييم أداء الوحدات ، ومنه نلاحظ أن التحكم في التكاليف الخاصة بأسعار التنازلات الداخلية مرتبط بالتحكم في التكاليف الخاصة بالمعايير الستة لتقييم الاداء .
- بما ان الوحدات ليست مستقلة من حيث الحسابات ،و كل هذه الأخيرة تتم على مستوى الفرع ، فان اختيار طريقة حساب سعر التنازل على أساس التكاليف سواء التكاليف الكلية الفعلية أو التكاليف الكلية المعيارية يعتبر أمر مناسب .
- هناك حالات تم تحقيق نتائج غير مرضية عند تقييم الاداء وفقا للمعايير وقد قدمنا مثال على ذلك .

- ان اقامة الاجتماعات الأسبوعية لمناقشة نتائج تقييم الاداء عن طريق المعايير يجعل هناك متابعة مستمرة للعمليات و هذا ما يضمن مستقبلا الحصول على نتائج مرضية أو أقل ضررا .
- ان حساب أسعار التنازلات يجب أن تتم وفقا لقواعد المحاسبة التحليلية ، وهذا من أجل ضمان حسابات أكثر دقة .
- تتم عملية تحسين الاداء في فرع الغذاء الزراعي من خلال عدة مراحل ، هي :

- معرفة نوع المشاكل : داخلية أم خارجية .
- دراسة أسباب تلك المشاكل .
- ايجاد الحلول لها : اجراء تدريبات أو تكوينات ، استبدال آلة مكان ألة أخرى ، شراء قطع غيار جديدة ... الخ .

- اضافة الى أن سعر التنازل الداخلي يستخدم لتقييم الأداء ، فان هذا الأخير يساهم في تغيير التنظيم الداخلي و تحسين الأداء ، و هذا بعد اكتشاف المراكز التي كانت نتائج تقييم أدائها غير مرضية .
- ان وجود تقييم لأداء عمال الوحدات من خلال أسعار التنازلات الداخلية و المعايير المذكورة سابقا ، يجعل هناك منافسة ما بين العمال للعمل بشكل أفضل ، خاصة أن نتائج تقييم الأداء مرتبطة بالمردودية و الأجر .
- ان من بين الأمور التي تعرقل نجاح عملية التمهين التنظيمي هي مقاومة التغيير ، وعليه من الأفضل اشعار العمال أن عملية التغيير هي في مصلحتهم و مصلحة الفرع ، كما يجب مشاركتهم فيها و عدم فرضها عليهم ، و هذا أجل التقليل من المقاومة .
- تساعد أسعار التنازلات الداخلية في تقييم الاداء ومنه معرفة الوحدات ان كانت نتائجها مرضية أو لا ، ثم البحث عن أسباب ذلك ، و بالاعتماد على الأفكار و المعارف و الخبرات السابقة للأفراد تتم عملية التحسين .
- نلاحظ أن كل العناصر التي كانت سببا في تحقيق نتائج غير مرضية ، بعد تقييم الأداء من خلال أسعار التنازلات الداخلية و العودة الى نتائج تقييم الأداء من خلال المعايير ترتبط بعامل زمن توقف الآلات ، و العناصر التي تسببت أكثر في توقف الآلات تأتي في المرتبة الأولى : مشكل تجاري (المصلحة التجارية أمرت بتوقيف عملية الانتاج) ، مشكل غياب التموين بالمادة الأولية " القمح الصلب " ، الانقطاعات في التيار الكهربائي ... الخ .
- بالعودة الى نتائج تقييم أداء وحدة سيدي رابح لشهر سبتمبر 2012 التابعة لفرع الغذاء الزراعي نلاحظ أن هناك تحسن في الأداء بالمقارنة مع شهر أوت 2012 ، وقد مس التغيير الجوانب الموالية :

- ادخال أساليب و طرق عمل جديدة .

- إن العوامل التنافسية فرضت على الفرق ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة .

- تتم عملية تغيير و تحسين الأداء في فرع الغذاء الزراعي بمشاركة جميع العمال و هذا بالاعتماد على أفكارهم و معارفهم و تجارهم السابقة (التمهين التنظيمي) .

المطلب الثاني : الاجابة على أسئلة الاستبيان و التعليق عليها .

بغرض التوسع أكثر في الاجابات التي تحصلنا عليها من المقابلات المعمقة ، والتي كانت تخص مسار المنتجات في فرع الغذاء الزراعي و سعر التنازل الداخلي و المحاسبة التحليلية و التمهين التنظيمي ، قمنا باعداد استمارة الاستبان و تم توزيعها على عمال وحدات انتاج السميد ، وهذا لان في هذه الوحدة سعر التنازل الداخلي .

و رغبة منا في معرفة دور PCI في تقييم أداء هذه الوحدة مع وجود معايير تقييم أخرى (المذكورة في أجوبة المقابلات المعمقة) تساعدنا في التعرف أكثر على أسباب تحقيق تلك النتائج ، و منه الاعتماد على أفكار ومعارف و خبرات و تجارب الأفراد السابقة لتحسين الأداء خاصة فيما يتعلق بالنتائج غير مرضية ، حيث كانت الاجابات و التعليقات كما يلي :

أولا : المعلومات الشخصية حول المبحوث الذي يتم تقييم أداءه من خلال PCI .

كانت الأسئلة في هذا المحور عبارة عن معلومات عامة حول المبحوثين ، فكانت الاجابة كالآتي :

1- **الجنس :** بالنسبة للاجابات التي تحصلنا عليها فيما يخص جنس المبحوثين كانوا كلهم ذكور ، أي كانت الاجابات بنسبة 100 % بالنسبة للذكور . مما يعني أن الورشات الخاصة بانتاج السميد يشغلها فقط الذكور ، و هو الامر الذي يتوافق و طبيعة العمل الذي يشغلوه، الذي يتطلب جهد عضلي وتقني .

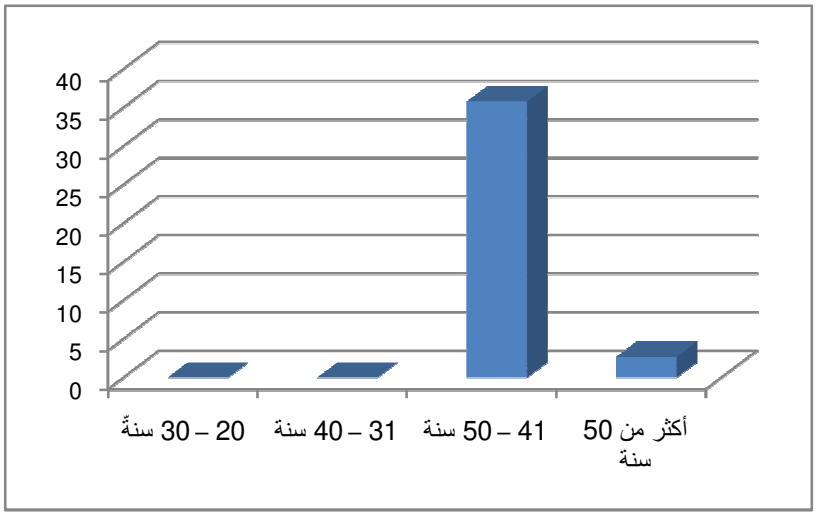
2- **الفئة العمرية :**

جدول رقم 24 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية .

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
20 – 30 سنة	6	16 ,2
31 – 40 سنة	**17**	**45 ,3**
41 – 50 سنة	13	35,8
أكثر من 50 سنة	1	2,7
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 45 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية .



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

يتضح لنا من الجدول أعلاه و الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية ، أن النسبة الغالبة هي 45,3 % و الخاصة بالأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 – 40 سنة ، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 41 – 50 سنة بنسبة 35,8 % ، ثم الفئة من 20 – 30 سنة بنسبة 16,2 % ، و تأتي في الأخير الفئة ذات الأعمار الأكثر من 50 سنة بنسبة 2,7 % .

من خلال النسب السابقة يتضح لنا أن أغلبية عمال فرع انتاج السميد التابع لفرع الغذاء الزراعي لـ " سيم " هم شباب ، و هذا مؤشر ايجابي يمكن من خلاله اعداد طاقة بشرية كبيرة و كفئة ، من خلال تكوينها و تدريبها على العمل الذي تشغله .

و بما أننا ندرس في بحثنا هذا دور أسعار التنازلات الداخلية في تقييم أداء مراكز المسؤولية و منه الاعتماد على الأفكار و التجارب و الخبرات السابقة للأفراد أي التمهين التنظيمي من أجل التغيير وتحسين الاداء ، فان وجود عمال شباب يساعد في وجود قابلية للتغيير و البحث عن طرق و أساليب جديدة و تطويرها و فهم التكنولوجيات الجديدة ، بينما الأفراد ذوي الأعمار الكبيرة تكون لديهم قابلية صغيرة للتعرف على التكنولوجيات الجديدة و الابتكار فيما يخص مجال العمل الذي يشغلوه .

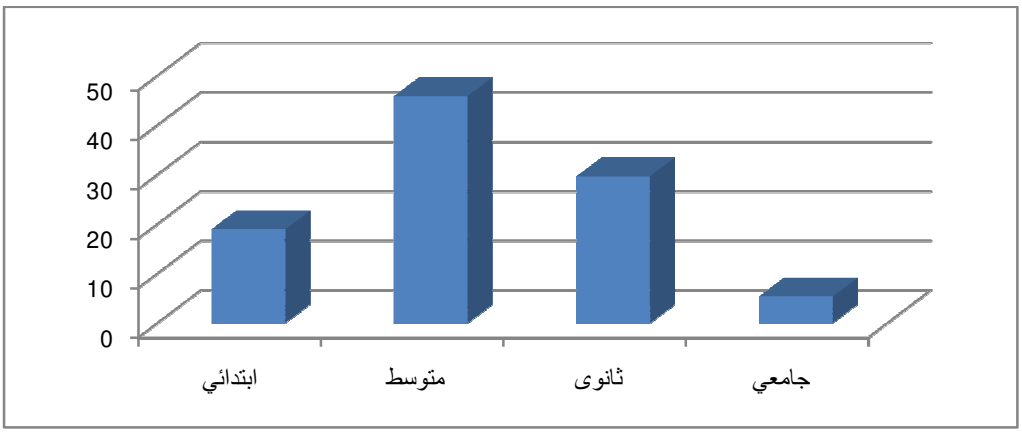
3- المستوى الدراسي :

جدول رقم 25: المستوى الدراسي للمبحوثين .

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المؤوية
ابتدائي	7	19
متوسط	**17**	**45,9**
ثانوى	11	29,7
جامعي	2	5,4
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 46 : المستوى الدراسي للمبحوثين .



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك اختلاف في المؤهل العلمي ، حيث النسبة الغالبة هي 45,9 % و تخص الأفراد ذوي المستوى المتوسط ، يليها المستوى الثانوي بنسبة 29,7 % ، ثم المستوى الابتدائي بنسبة 19 % ، و الأخير المستوى الجامعي بنسبة 5,4 % .

من خلال النسب السابقة نلاحظ أن النسبة الغالبة هي التي تخص الأفراد ذوي المستوى المتوسط و الثانوي على الترتيب ، و هذا ما يتوافق و متطلبات العمل في الورشات التابعة لوحدات انتاج السميد ، لكن اذا عدنا الى موضوع بحثنا فيما يخص استخدام المعارف و الأفكار و التجارب السابقة للأفراد أي التمهين التنظيمي

نجد أن للمستوى التعليمي أهمية في تحقيق ذلك ، فكلما كان المستوى التعليمي كبير ساعد ذلك في ايجاد أساليب و طرق جديدة وحديثة خاصة ان كان التخصص في نفس مجال العمل .

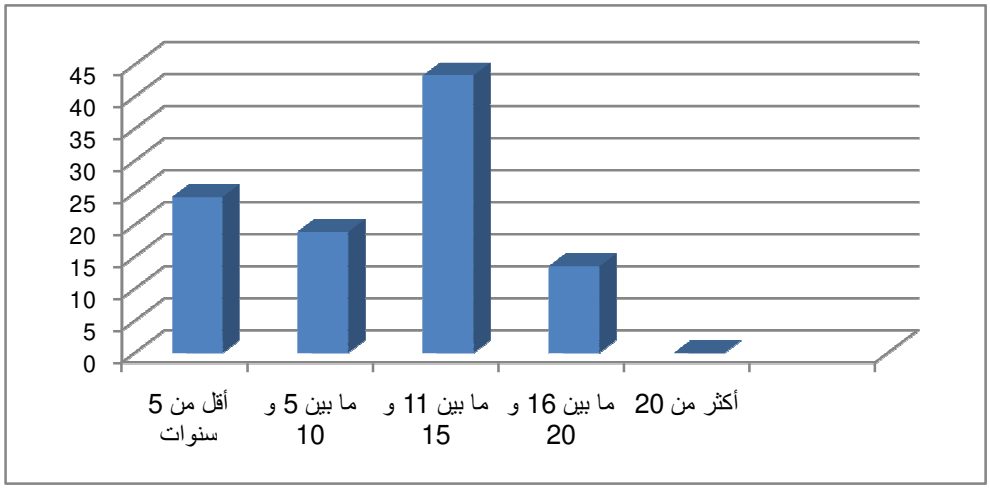
4 – الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنوات) :

جدول رقم 26: الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنوات)

الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنوات)	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من 5 سنوات	9	24,3
ما بين 5 و 10	7	18,9
ما بين 11 و 15	**16**	**43,3**
ما بين 16 و 20	5	13,5
أكثر من 20	0	0
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 47 : الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنوات)



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

نقصد بالأقدمية في المنصب الحالي ، أي الفترة التي يشغلها المبحوث في وحدة انتاج السميد التابع لمجمع " سيم " ، و هناك اختلاف بالنسبة للأقدمية في المنصب الحالي ، حيث تأخذ النسبة 43,3 % الغالبية وتخص الأفراد الذين لديهم أقدمية في المنصب الحالي ما بين 11 و 15 سنة ، تليها فئة الذين لديهم أقدمية

أقل من 5 سنوات بنسبة 24,3 % ، ثم الفئة التي لديهم أقدمية ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 18,9 % ، و تأتي في المرتبة الرابعة الفئة التي لها أقدمية ما بين 16 و 20 سنة بنسبة 13,5 % ، و في الأخير و بنسبة 0 % للفئة التي لها أقدمية أكثر من 20 سنة .

من خلال النسب أعلاه نلاحظ أن هناك متوسط فيما يخص نسبة الأقدمية في وحدة انتاج السميد ، و هذا ما يساعد في عملية استخدام الخبرات السابقة (التمهين التنظيمي) من أجل تحسين الأداء ، حيث تكون للعامل معرفة أكثر فيما يخص المجال الذي يعمله .

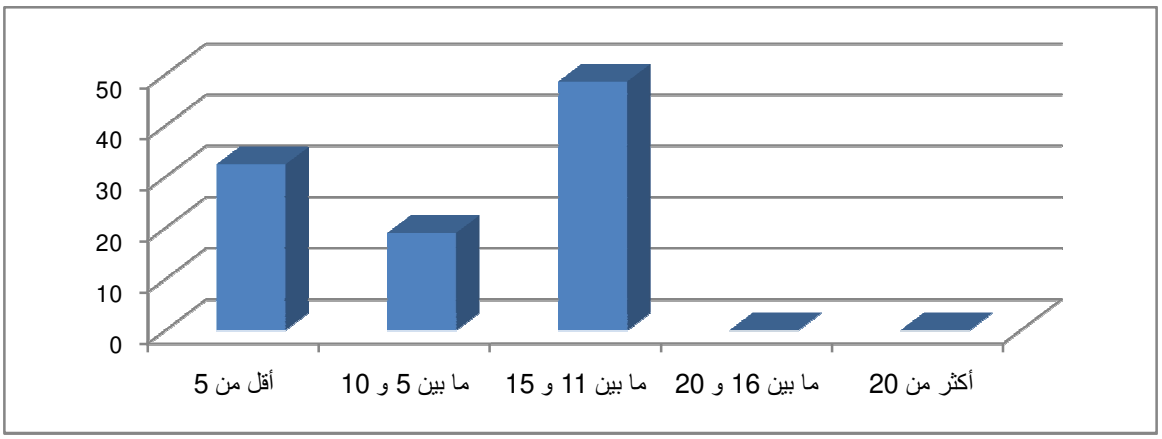
5- سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي :

جدول رقم 27 : سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي .

سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من 5	12	32,4
ما بين 5 و 10	7	19
ما بين 11 و 15	**18**	**48,6**
ما بين 16 و 20	0	0
أكثر من 20	0	0
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 48 : سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي .



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

نقصد بالخبرة في مجال العمل الحالي السنوات التي عملها المبحوث في نفس المجال لكن في مؤسسات أخرى بالاضافة الى مجمع " سيم " ، نفس الشيء هنا نجد الأغلبية للفئة التي سنوات خبراتها ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 48,6 % ، ثم الفئة ذات السنوات الأقل من خمسة في مجال العمل الحالي بنسبة 32,4 % ، ثم تليها في المرتبة الأخيرة كل من الفئة التي خبرتها ما بين 16 و 20 سنة و الفئة ذات السنوات الأكثر من 20 سنة بنسبة 0 % .

من خلال النسب السابقة نلاحظ ارتفاع النسبة الغالبة هنا أي الخاصة بسنوات الخبرة اذا ما قارناها بالنسبة للنسبة الغالبة بالنسبة لسنوات الأقدمية ، هذا يعني أن هناك بعض من العمال كانوا يشغلون مؤسسات أخرى في نفس المجال وهم حاليا يعملون في مجمع الغذاء الزراعي ، أي نقلوا خبرتهم و معارفهم و تجاربهم التي اكتسبوها في المؤسسات الأخرى اليها ، وهذا يفيد في عملية التمهين التنظيمي كما يفيد في حالة تقييم أداء الوحدات من خلال أسعار التنازلات الداخلية و اكتشاف وحدات كانت نتائجها غير مرضية من أجل تحسين أدائها .

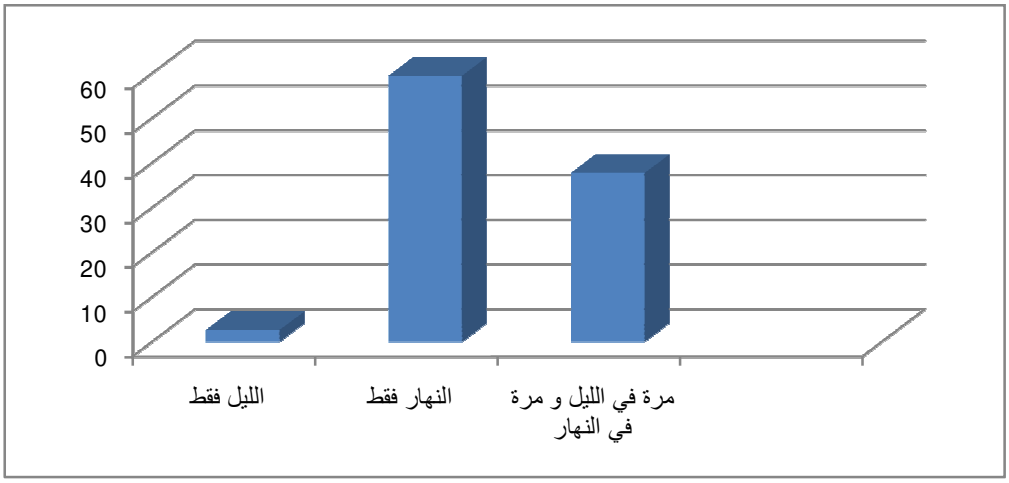
6- وقت عمل الفرقة التي ينتمي لها المبحوث :

جدول رقم 28: وقت عمل الفرقة التي ينتمي لها المبحوث

وقت عمل الفرقة التي ينتمي لها المبحوث	التكرار	النسبة المؤوية
الليل فقط	1	2,7
النهار فقط	**22**	**59,5**
مرة في الليل و مرة في النهار	14	37,8
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 49 : وقت عمل الفرقة التي ينتمي لها المبحوث



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك اختلاف في وقت عمل الأفراد ، فهناك عمال يعملون في النهار فقط و الذين أخذوا الغالبية بنسبة 59,5 % ، و عمال يعملون مرة في الليل و مرة في النهار بنسبة 37,8 % ، ويأتي في المرتبة الأخيرة العمال الذين يعملون في الليل فقط بنسبة قليلة تقدر بـ 2,7 % .

كما قلنا سابقا اذا عدنا الى اوقات العمل نلاحظ أن هناك اختلاف ، لكن اذا عدنا الى المعايير الخاصة بتقييم أداء الوحدات و التي ذكرناها في أجوبة المقابلات لا نلاحظ وجود اختلاف في طريقة تقييم الأفراد الذين يعملون في الليل و الذين يعملون في النهار ، أي ليس هناك معيار يقيم على أساسه الفرد حسب وقت عمله ، رغم ان مردودية و انتاجية الفرد الذي يعمل في الليل تختلف بالنسبة للفرد الذي يعمل في النهار ، حيث لهذا الأخير مردودية و انتاجية أكبر .

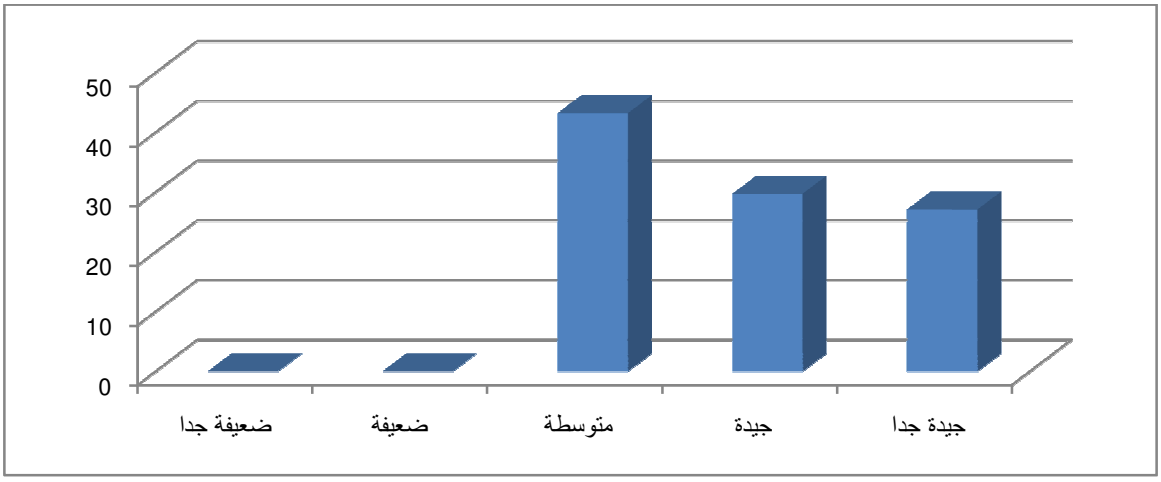
7- درجة الانتماء الى المؤسسة :

جدول رقم 29: درجة الانتماء الى المؤسسة

درجة الانتماء الى المؤسسة	التكرار	النسبة المؤوية
ضعيفة جدا	0	0
ضعيفة	0	0
متوسطة	**16**	**43,2**
جيدة	11	29,7
جيدة جدا	10	27,1
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 50 : درجة الانتماء الى المؤسسة



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من الجدول أعلاه و الخاص بدرجة انتماء المبحوث الى المؤسسة نلاحظ أن النسبة الغالبة هي 43,2 % و تخص الأفراد الذين درجة انتماءهم متوسطة ، تليهم الأفراد الذين درجة انتماءهم جيدة بنسبة 29,7 % ، ثم النسبة 27,1 % بالنسبة للأفراد الذين درجة انتماءهم جيدة جدا ، و تأخذ النسبة 0 % في المرتبة الاخيرة كل من الافراد الذين درجة انتماءهم ضعيفة و ضعيفة جدا .

ان شعور العامل بدرجة انتماء كبيرة يساعد كثيرا في عملية التغيير و تحسين الأداء ، وهذا لأن العامل هنا يشعر أن المؤسسة مؤسسته ، وذلك يجعله يبحث دائما عن أفضل الوسائل و الطرق والتكنولوجيات لتطوير

و تحسين أداء الوحدات التي يعمل بها ، ونلاحظ بالنسبة لوحدات انتاج السميد أن النسب الغالبة كانت بالنسبة للأفراد الذين درجة انتمائهم كبيرة و هذا مؤشر جيد بالنسبة لفرع الغذاء الزراعي

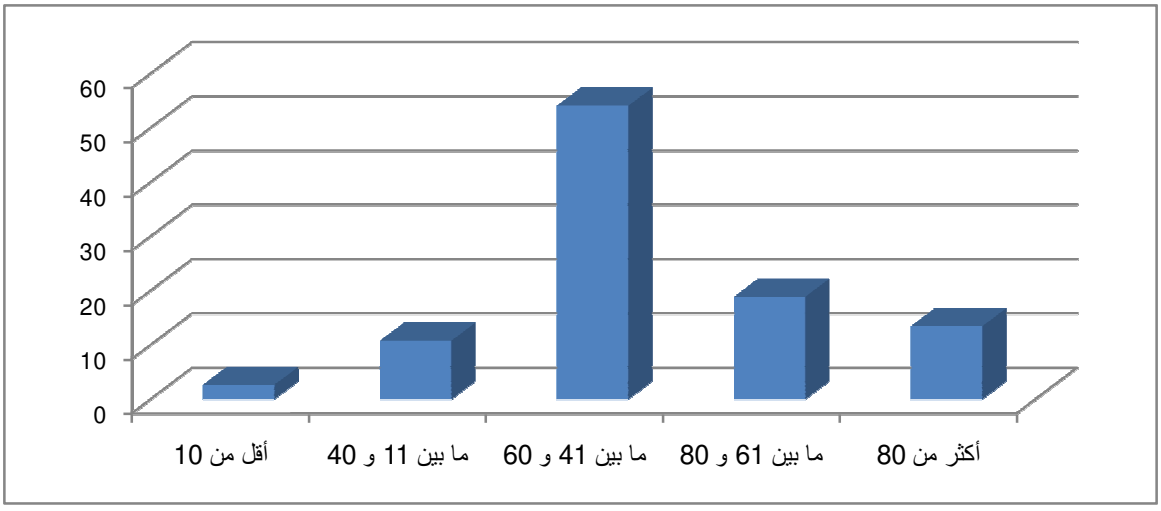
8- نسبة التوازن ما بين القدرات و الطاقات و متطلبات الوظيفة :

جدول رقم 30: نسبة التوازن ما بين القدرات و الطاقات و متطلبات الوظيفة

نسبة التوازن ما بين القدرات و الطاقات و متطلبات الوظيفة	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من 10	1	2,7
ما بين 11 و 40	4	10,8
ما بين 41 و 60	**20**	**54,10**
ما بين 61 و 80	7	18,9
أكثر من 80	5	13,5
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 51 : نسبة التوازن ما بين القدرات و الطاقات و متطلبات الوظيفة



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

عند تحليل النتائج الخاصة بدراسة نسبة التوازن ما بين القدرات و الطاقات و متطلبات الوظيفة ، نلاحظ أن النسبة الغالبة كانت 54,10 % للفئة التي كانت نسبتها ما بين 41 % و 60 % ، تليها بنسبة 18,9 % للأفراد الذين نسبة توازنهم ما بين قدراتهم و طاقاتهم و متطلبات وظيفتهم ما بين 61 % و 80 % ،

ثم نسبة التوازن الأكثر من 80 % بنسبة 13,5 % ، و في المراتب الأخيرة الفئة التي نسبة توازنها ما بين 11 % و 40 % بنسبة 10,8 % ، و الفئة التي نسبتها أقل من 10 % بنسبة 2,7 % على التوالي .

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن لغالبية العمال طاقات كامنة لم تستعمل بعد ، ومنه يمكن للمؤسسة استغلالها و الاعتماد عليها للحصول على نتائج أفضل ، من أجل المساعدة في عملية تغيير و تطوير و تحسين أداء الوحدات التابعين لها في اطار عملية التمهين التنظيمي .

ثانيا : الأجوبة حول تقييم أداء الوحدات في فرع الغذاء الزراعي .

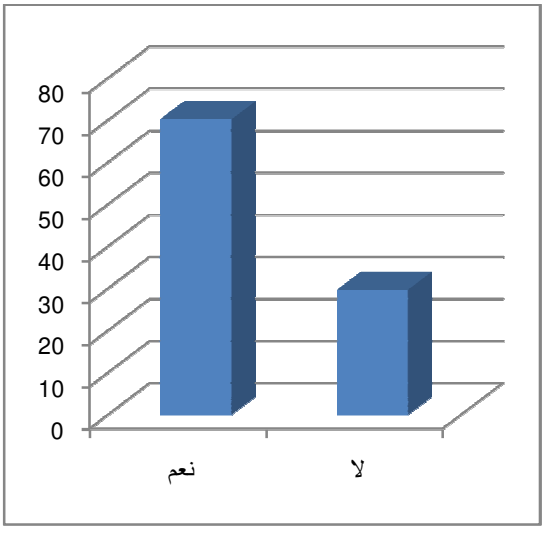
1- معرفة المبحوث بوجود طريقة لتقييم الأداء في المؤسسة أو لا :

جدول رقم 31: معرفة المبحوث بوجود طريقة لتقييم الأداء في المؤسسة أو لا

معرفة المبحوث بوجود طريقة لتقييم الأداء في المؤسسة أو لا	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**26**	**70,3**
لا	11	29,7
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 52 : معرفة المبحوث بوجود طريقة لتقييم الأداء في المؤسسة أو لا



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة على علم بوجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة و الذين أخذوا نسبة 70,3 % أي تجاوزت النصف ، و بالنسبة للأفراد الذين ليسوا على دراية بالنظام تقدر نسبتهم بـ 29,7 % .

ان وجود طريقة لتقييم الأداء مع علم العمال بها ، يجعل منهم حرصين دوما على أن يكون أدائهم جيد ، وهذا لأن هذا الأداء مراقب و ترتبط نتائجه مع المردودية المتحصل عليها في الأجر ، كما يشجعهم هذا على بذل مجهود أكثر للحصول على نتائج أفضل من السابقة .

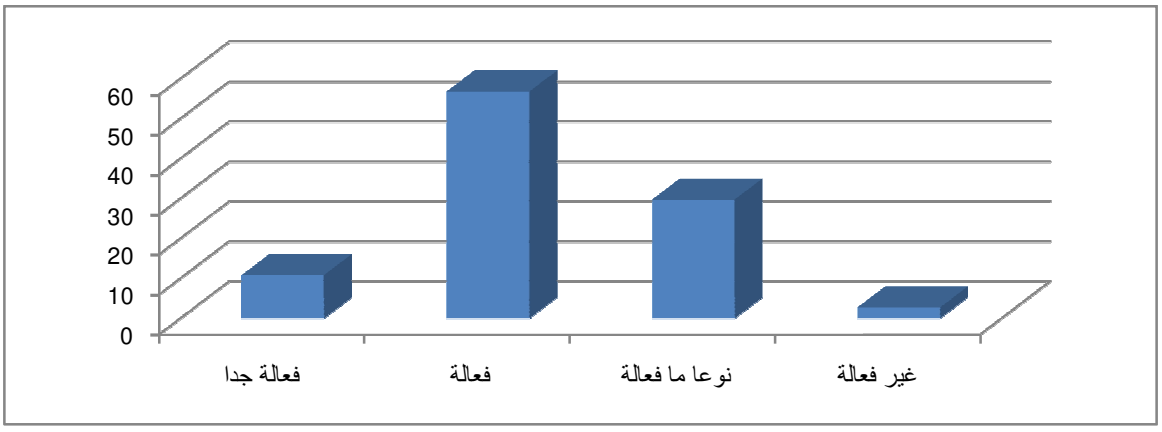
2- رأي المبحوث في الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تقييم أداء وحدة انتاج السميد :

جدول رقم 32: رأي المبحوث في الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تقييم أداء وحدة انتاج السميد

رأي المبحوث في الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تقييم أداء وحدة انتاج السميد	التكرار	النسبة المؤوية
فعالة جدا	4	10,8
فعالة	**21**	**56,8**
نوعا ما فعالة	11	29,7
غير فعالة	1	2,7
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم 53 : رأي المبحوث في الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تقييم أداء وحدة انتاج السميد



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

التعليق :

فيما يخص رأي المبحوث في الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تقييم أداء وحدة انتاج السميد فان الغالبية كانت خاصة بالأفراد الذين يرون أنها فعالة و هذا بنسبة 56,8 % ، تليها بنسبة 29,7 % بالنسبة للأفراد الذين يروها أنها نوعا ما فعالة ، ثم بنسبة 10,8 % للذين يروها انها فعالة جدا ، و في الأخير و بنسبة 2,7 % للأفراد الذين يرون الطريقة أنها غير فعالة .

ان لثقة العمال في نظام تقييم الأداء الخاص بوحدتهم أهمية كبيرة ، حيث ينعكس هذا على درجة بذلهم لمجهودات كبرى في نشاطهم من أجل الحصول على أفضل النتائج ، خاصة أنهم على علم ان كل ما يبذل من جهد اضافي يقيم و يثمن ، أي كلما بذلت جهود اضافية تم الحصول على نتائج أفضل و منه مردودية الأجر تكون أكبر ، كما يشجعهم هذا على البحث أكثر على الوسائل و الطرق و استخدام معارفهم و خبراتهم و أفكارهم السابقة (التمهين التنظيمي) للحصول على أفضل النتائج .

3- علم المبحوث بالعناصر المستخدمة في تقييم أداء الوحدة التابع لها :

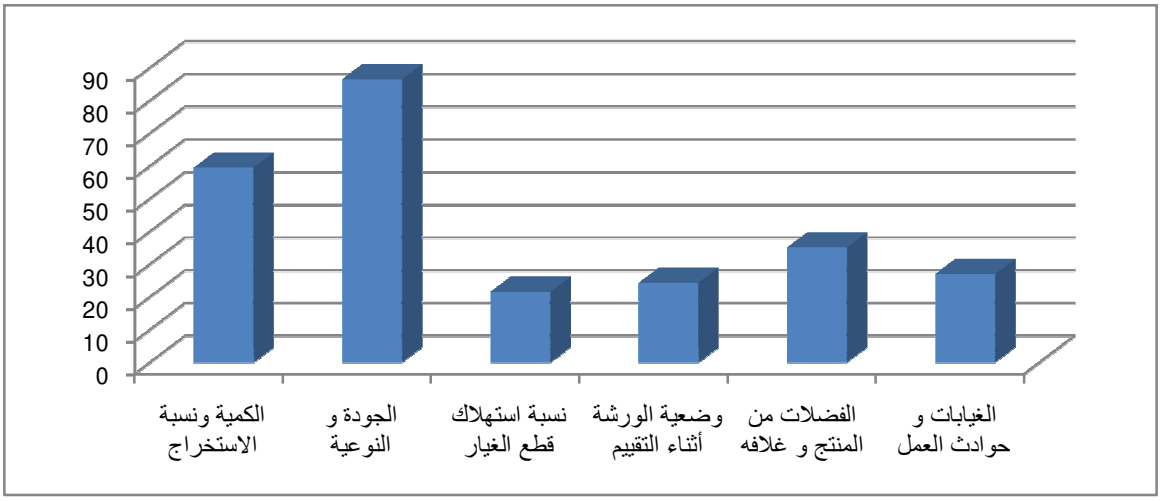
جدول رقم 33: علم المبحوث بالعناصر المستخدمة في تقييم أداء الوحدة التابع لها

العناصر المستخدمة في تقييم أداء الوحدة التابع لها	التكرار	نسبتها المؤوية من أصل 37 عامل
الكمية ونسبة الاستخراج	22	59,5
الجودة و النوعية	**32**	**86,5**
نسبة استهلاك قطع الغيار	8	21,6
وضعية الورشة أثناء التقييم	9	24,3
الفضلات من المنتج و غلافه	13	35,1
الغيابات و حوادث العمل	10	27
المجموع	94	254

ملاحظة : مع العلم أن اجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الاجابة الواحدة .

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 54 : علم المبحوث بالعناصر المستخدمة في تقييم أداء الوحدة التابع لها



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 86,6 % من أفراد العينة على علم باستخدام الجودة و النوعية كمعيار لتقييم الأداء ، و 59,5 % بالنسبة لمعيار الكمية و نسبة الاستخراج ، و 35,1 % بالنسبة لمعيار الفضلات و المهملات ، و 24,3 % بالنسبة لمعيار وضعية الورشة أثناء التقييم ، و في الأخير و بنسبة 21,6 % بالنسبة للأفراد الذين هم على علم باستخدام نسبة استهلاك قطع الغيار كمعيار لتقييم أداء الوحدة التابعين لها .

كان من المفروض أن تأخذ كل النسب نسبة 100 % ، أي أن يكون كل أفراد العينة على علم بكل المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم ، و هي كل المعايير المذكورة سابقا في الجدول أعلاه ، خاصة بالنسبة لمعيار الجودة و النوعية و معيار وضعية الورشة أثناء التقييم ، وهذا لأن هذان المعيارين يأخذان النسب الكبيرة بالنسبة للجداول الخاصة بتقييم الأداء (أنظر الجداول الخاصة بتقييم الاداء و التي تناولناها في أجوبة المقابلات) ، و على الاقل يجعل هذا العامل على دراية بالعناصر التي تجعله يتحصل على أفضل النتائج عند تقييم أدائه و أداء الوحدة التابع لها و بالتالي رفع أجره ، و هذا ما يجعله يستخدم كل أفكاره و معارفه وتجاربه السابقة (التمهين التنظيمي) لتحسين أداءه خاصة فيما يتعلق بتلك المعايير .

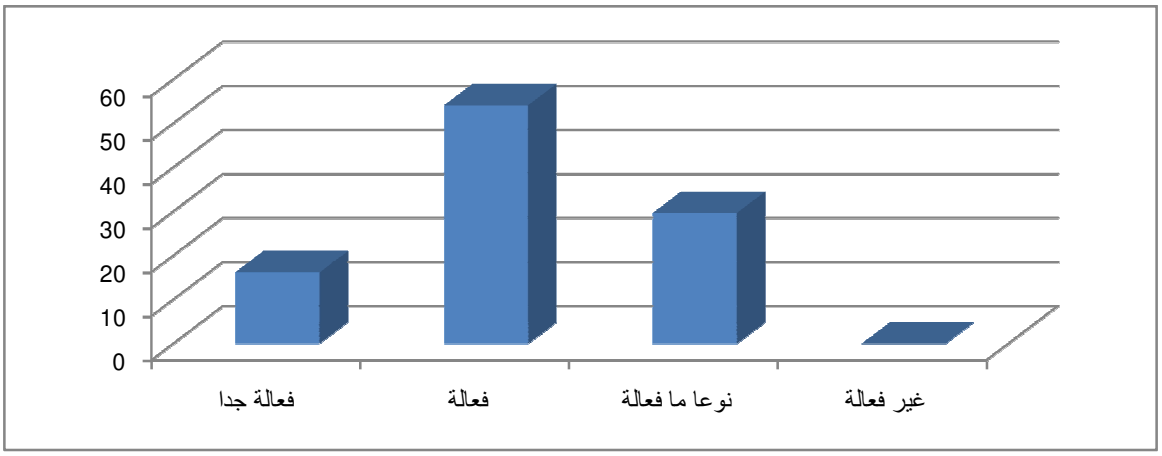
4- رأي المبحوث حول عناصر التقييم المستعملة في عملية تقييم الأداء :

جدول رقم 34: رأي المبحوث حول عناصر التقييم المستعملة في عملية تقييم الأداء

رأي المبحوث حول عناصر التقييم المستعملة في عملية تقييم الأداء	التكرار	النسبة المؤوية
فعالة جدا	6	16,2
فعالة	**20**	**54,1**
نوعا ما فعالة	11	29,7
غير فعالة	0	0
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 55 : رأي المبحوث حول عناصر التقييم المستعملة في عملية تقييم الأداء



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 54,1 % من أفراد العينة يرون أن عناصر التقييم المستعملة في عملية تقييم الأداء فعالة ، و 29,7 % يرون أنها نوعا ما فعالة ، و 16,2 % يرون أنها فعالة جدا ، و 0% يرونها أنها غير فعالة .

من الجواب السابق لاحظنا أن ليس كل أفراد العينة على دراية بكل المعايير المستخدمة لتقييم أدائهم وهم بنسبة 21,6 % ، رغم هذا فان غالبيتهم يرون أنها فعالة ، و هذا يدل على أن هناك معايير أخرى يفضلها العامل لتقييم أداءه و يراها مناسبة للحكم عليه .

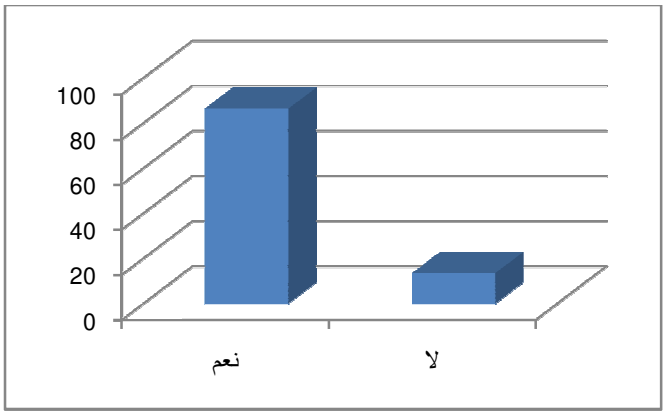
5- رأي المبحوث ان كانت عناصر تقييم أداء الوحدة التابع لها موزعة حسب أهميتها النسبية :

جدول رقم 35: رأي المبحوث ان كانت عناصر تقييم أداء الوحدة التابع لها موزعة حسب أهميتها النسبية

رأي المبحوث ان كانت عناصر تقييم أداء الوحدة التابع لها موزعة حسب أهميتها النسبية	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**32**	**86,5**
لا	5	13,5
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 56 : رأي المبحوث ان كانت عناصر تقييم أداء الوحدة التابع لها موزعة حسب أهميتها النسبية



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من الجدول أعلاه لدينا 86,5 % من أفراد العينة يرون أن عناصر تقييم أداء الوحدة التابعين لها موزعة حسب أهميتها النسبية ، و 13,5 % يرون أنها ليست كذلك .

بما أن غالبية العمال يرون أن عناصر تقييم الأداء موزعة حسب أهميتها النسبية فهذا يساعد كثيرا في عملية تقييم الأداء من خلال هذه المعايير و بسعر التنازل الداخلي واكتشاف الوحدات التي نتائجها كانت غير مرضية ومنه تحسينها بالاعتماد على التمهين التنظيمي .

6- رأي المبحوث حول ترتيب عناصر تقييم الأداء حسب أهميتها النسبية :

جدول رقم 36: رأي المبحوث حول ترتيب عناصر تقييم الأداء حسب أهميتها النسبية .

عناصر التقييم	درجة أهميتها النسبية											
	1		2		3		4		5		6	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
الكمية و نسبة الاستخراج	6	16,2	25	**67,5**	3	8,1	0	0	7	18,9	5	13,5
الجودة و النوعية	16	**43,2**	6	16,2	1	2,7	9	24,3	0	0	6	16,2
نسبة استهلاك قطع الغيار	3	8,1	1	2,7	9	**24,3**	5	13,5	6	16,2	6	16,2
وضعية الورشة أثناء التقييم	4	10,8	3	8,1	10	27	10	**27**	7	18,9	2	5,4
الفضلات من المنتج و غلافه	3	8,1	1	2,7	6	16,2	7	18,9	10	**27**	5	13,5
الغيابات و حوادث العمل	5	13,5	1	2,7	8	21,6	6	16,2	7	18,9	13	**35,1**
المجموع	37	100	37	100	37	100	37	100	37	100	37	100

ملاحظة : مع العلم أن اجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الاجابة الواحدة .

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

يوضح الجدول السابق طريقة ترتيب معايير تقييم الأداء حسب أهميتها النسبية و حسب رأيه ، فكانت في المرتبة الأولى الجودة و النوعية بنسبة 43,2 % ، تليها في المرتبة الثانية الكمية و نسبة الاستخراج بنسبة 67,5 % ، ثم في المرتبة الثالثة نسبة استهلاك قطع الغيار بنسبة 24,3 % ، أما بالنسبة للمرتبة الرابعة فكانت لوضعية الورشة أثناء التقييم بنسبة 27 % ، و في المرتبة الخامسة هي للفضلات من المنتج و غلافه بنسبة 27 % ، و في المرتبة السادسة و الأخيرة هي للغيابات و حوادث العمل بنسبة 35,1 % .

عند مقارنة ترتيب عناصر تقييم الأداء حسب أهميتهم النسبية بالنسبة للمبحوث مع ترتيبها في الجدول التي وضعتها الادارة و الخاصة بتقييم الاداء نلاحظ ان تقريبا ترتيبها متشابه ، فقط هناك اختلاف بالنسبة لترتيب نسبة استهلاك قطع الغيار و ووضعية الورشة أثناء التقييم ، فبالنسبة للمقيّم يرى أن هذه الأخيرة هي التي تسبق و بالنسبة للعامل يرى العكس . و بما ان وجهات نظر كل من المقيم و العامل هي متقاربة فيما يخص ترتيب عناصر تقييم الاداء حسب أهميتهم النسبية فان هذا يساعد كثيرا في التغيير و تحسين اداء الوحدات بالاعتماد على الأفكار و المعارف و التجارب السابقة للأفراد أي التمهين التنظيمي .

7- رأي المبحوث حول عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى فعالية الفرق و من ثم الوحدة التابعين لها :

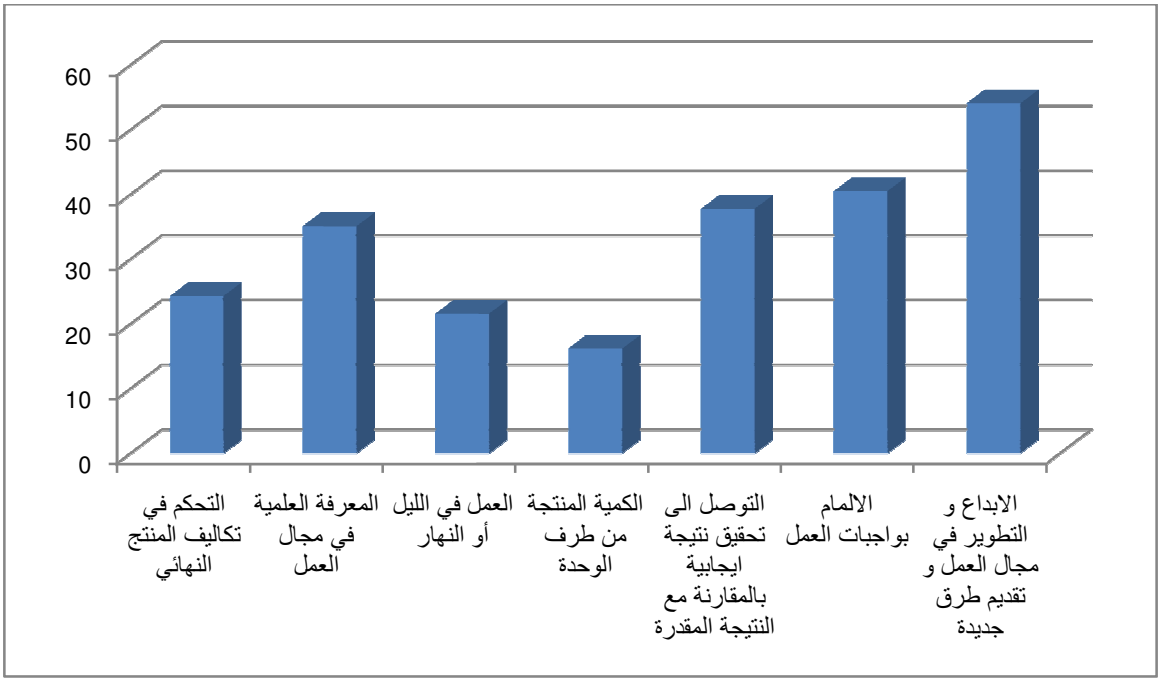
جدول رقم 37 : رأي المبحوث حول عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى فعالية الفرق و من ثم الوحدة التابعين لها

رأي المبحوث حول عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى فعالية الفرق ثم و من ثم الوحدة التابعين لها	التكرار	النسبة المؤوية
التحكم في تكاليف المنتج النهائي	9	24,3
المعرفة العلمية في مجال العمل	13	35,1
العمل في الليل أو النهار	8	21,6
الكمية المنتجة من طرف الوحدة	6	16,2
التوصل الى تحقيق نتيجة ايجابية بالمقارنة مع النتيجة المقدرة	14	37,8
الالمام بواجبات العمل	15	40,5
الابداع و التطوير في مجال العمل و تقديم طرق جديدة	**20**	**54,1**
المجموع	85	229,6

ملاحظة : مع العلم أن اجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الاجابة الواحدة .

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 57 : رأي المبحوث حول عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى فعالية الفرق و من ثم الوحدة التابعين لها



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

بالاضافة الى المعايير السابقة و المتعلقة بتقييم أداء الوحدات التابعة لفرع الغذاء الزراعي ، اقترحنا بعض المعايير التي قد تكون مناسبة لاضافتها في عملية تقييم الأداء ، حيث لاحظنا أن هناك بعض المعايير التي تعتبر هامة بالنسبة للمبحوث للحكم على أدائه و هي مرتبة حسب درجتها النسبية ، فكانت أجوبة المبحوثين كما يلي : النسبة الغالبة كانت لمعيار الابداع و التطوير في مجال العمل وتقديم طرق جديدة بنسبة 54,1 % ، تليها معيار الالمام بواجبات العمل بنسبة 40,5 % ، ثم معيار التوصل الى تحقيق نتيجة ايجابية بالمقارنة مع النتيجة المقدرة بنسبة 37,8 % ، ثم معيار المعرفة العلمية في مجال العمل بنسبة 35,1 بنسبة % ، ثم معيار التحكم في تكاليف المنتج النهائي بنسبة 24,3 % ، ثم معيار العمل في الليل أو النهار بنسبة 21,6 % ، و في المرتبة الأخيرة يأتي معيار الكمية المنتجة من طرف الوحدة .

ومن خلال ترتيب المعايير المقترحة نلاحظ أن العامل يعطي أهمية كبيرة لعنصر الابداع و التطوير في مجال العمل وتقديم طرق جديدة و الالمام بواجبات العمل ، هذا يعني أنه عند تقييم الاداء بسعر التنازل الداخلي و العودة لمعايير التقييم لمعرفة سبب تحقيق تلك النتائج و في حالة تحقيق نتائج غير مرضية

فانه يكون للعامل قابلية و استعدادا للتطوير و الابداع و البحث على طرق و أساليب جديدة و الاعتماد على أفكاره و معارفه و تجاربه السابقة من أجل تحسين أداء و أداء الوحدة التابع لها .

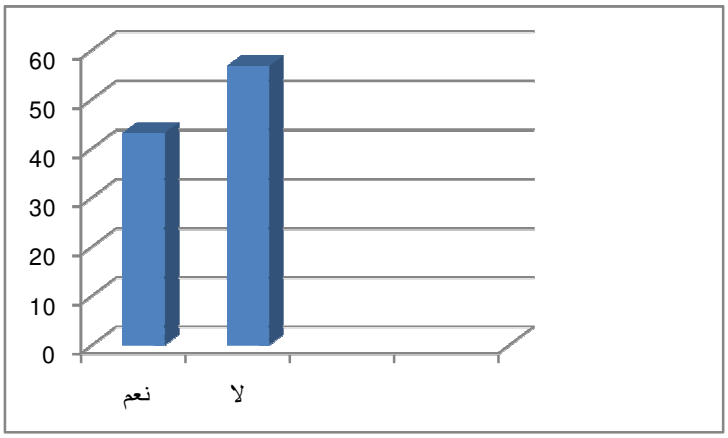
8- اشراك العامل في تحديد الأهداف المطلوبة منه أو لا :

جدول رقم38 : اشراك العامل في تحديد الأهداف المطلوبة منه أو لا

اشراك العامل في تحديد الأهداف المطلوبة منه	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	16	43,2
لا	**21**	**56,8**
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 58 : اشراك العامل في تحديد الأهداف المطلوبة منه أو لا



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من الجدول أعلاه لدينا 56,8 % من أفراد العينة لا يتم اشراكهم في تحديد الأهداف المطلوبة منهم ، و 43,2 % منهم يتم اشراكهم .

رغم أن نسبة العمال الذين يتم اشراكهم في تحديد الاهداف المطلوبة منهم أقل من نسبة العمال الذين لا يتم اشراكهم ، الا أن نسبة الذين يتم اشراكهم ليست قليلة وهي مناسبة خاصة أننا أمام عمال المستوى الادنى في الهيكل التنظيمي ، كما أن لعملية اشراك العمال في تحديد الأهداف أهمية كبيرة ، و هذا لأن تحقق هذا يساعد كثيرا في تحقيق تلك الأهداف ، و يجعل من الانحراف ما بين ما تم تقديره و تحقيقه ضئيل جدا .

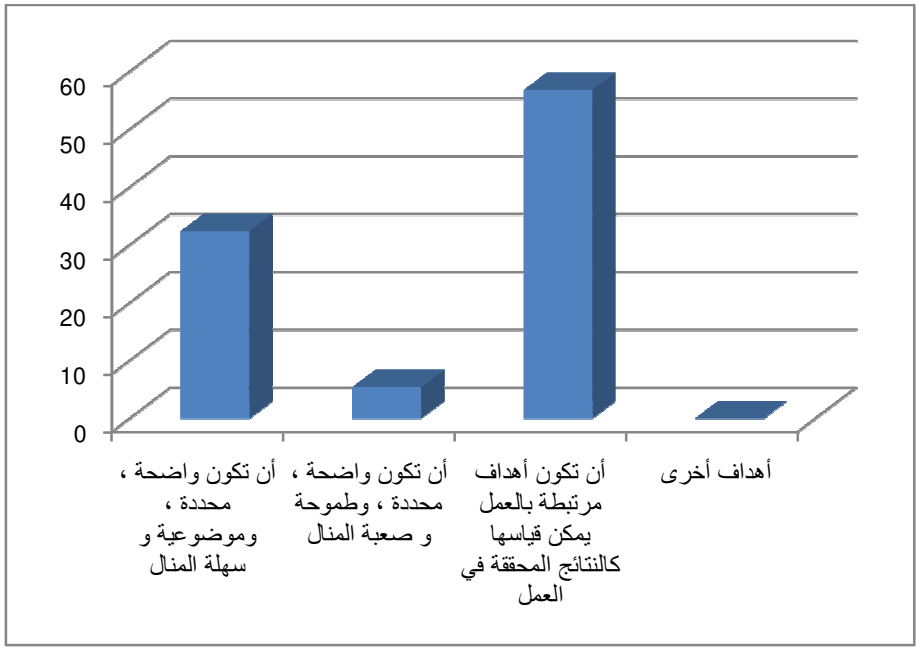
9- مواصفات الاهداف التي يفضلها المبحوث كمعايير قياس و تقييم كفاءة أداء الوحدة :

جدول رقم 39 : مواصفات الاهداف التي يفضلها المبحوث كمعايير قياس و تقييم كفاءة أداء الوحدة

مواصفات الاهداف التي يفضلها المبحوث كمعايير قياس و تقييم كفاءة أداء الوحدة	التكرار	النسبة المؤوية
أن تكون واضحة ، محددة ، وموضوعية و سهلة المنال	12	32,4
أن تكون واضحة ، محددة ، وطموحة و صعبة المنال	2	5,4
أن تكون أهداف مرتبطة بالعمل يمكن قياسها كالنتائج المحققة في العمل	**21**	**56,8**
أهداف أخرى	2	5 ,4
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 59 : مواصفات الاهداف التي يفضلها المبحوث كمعايير قياس و تقييم كفاءة أداء الوحدة



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

اذا عدنا الى مواصفات الأهداف التي يفضلها المبحوث كمعايير قياس و تقييم كفاءة أداء الوحدة التابع لها ، فكانت الاجابة الغالبة للأهداف التي تكون مرتبطة بالعمل و يمكن قياسها كالنتائج المحققة في العمل و هذا

بنسبة 56,8 % ، تليها و بنسبة 32,4 % بالنسبة للأهداف الواضحة ، المحددة ، الموضوعية ، و السهلة المنال ، ثم الأهداف الواضحة ، المحددة ، والطموحة و الصعبة المنال و أهداف أخرى بنفس النسبة و هي 5 ,4 % .

نلاحظ أن صفة الأهداف التي يفضلها المبحوث هي المرتبطة بالعمل و القابلة للقياس و الواضحة و المحددة و سهلة المنال ، وهذا يسهل من عملية تقييم أداءه و يجعل العملية تتم بشفافية أكثر ، ويجعل عملية تحقيق الأهداف تتم بسهولة .

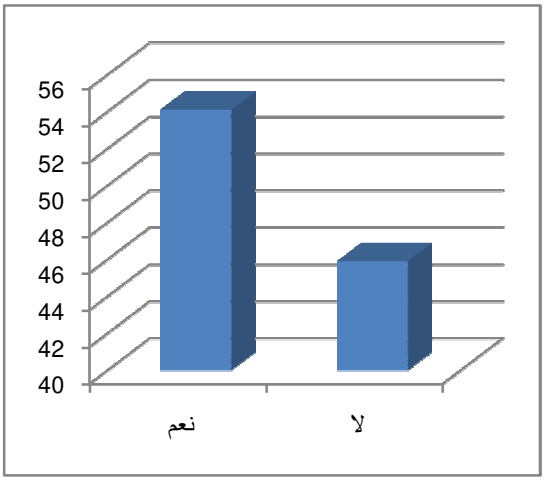
10- حسب رأي المبحوث إن كان يتم التدريب الكافي و اللازم للمشرفين على عملية التقييم:

جدول رقم 40 : رأي المبحوث إن كان يتم التدريب الكافي و اللازم للمشرفين على عملية التقييم

حسب رأي المبحوث إن كان يتم التدريب الكافي و اللازم للمشرفين على عملية التقييم	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**20**	**54,1**
لا	17	45,9
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 60 : رأي المبحوث إن كان يتم التدريب الكافي و اللازم للمشرفين على عملية التقييم



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

هناك 54,1 % من أفراد العينة يرون أن هناك تدريب كافي و لازم للمشرفين على عملية التقييم ، و 45,9 % منهم يرون عكس ذلك ، وهي نسب متقاربة .

ان انخفاض ثقة العمال في طريقة عمل المقيّم يقلل من ثقتهم حول نتائج تقييم الاداء ، و بالتالي يجعل هذا من نشاطهم يتراجع ، و هذا لأن بالنسبة اليهم ما يقومون به من نشاطات لا يقيم بصفة جيدة ، ولا يدفعهم هذا الى الابداع و البحث على الطرق والأساليب و استخدام معارفهم و تجاربهم لتحسين الأداء و هذا لان كل هذا بالنسبة اليهم لا يؤخذ بعين الاعتبار من طرف المقيمين .

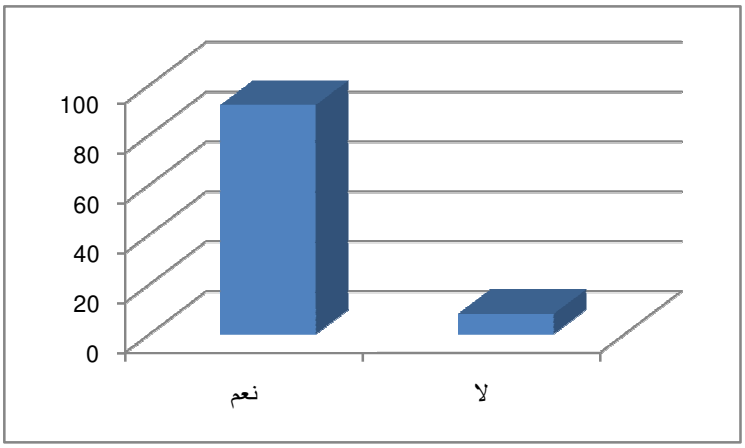
11- تفضيل المبحوث حول استمرارية تدريب المشرفين القائمين بعملية تقييم أداء العاملين :

جدول رقم 41 : تفضيل المبحوث حول استمرارية تدريب المشرفين القائمين بعملية تقييم أداء العاملين

تفضيل المبحوث حول استمرارية تدريب المشرفين القائمين بعملية تقييم أداء العاملين	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**34**	**91,9**
لا	3	8,1
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 61 : تفضيل المبحوث حول استمرارية تدريب المشرفين القائمين بعملية تقييم أداء العاملين



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

هناك 91,9 % من أفراد العينة يفضلون استمرارية تدريب المشرفين القائمين بعملية تقييم الأداء ، و 8,1 % لا يفضلون . اذا عدنا الى هذه النسب نلاحظ أن غالبية العمال يفضلون تطوير نظام تقييم الاداء من خلال تدريب المشرفين القائمين بالعملية .

ثالثا : الأجوبة الخاصة بنتائج تقييم أداء الوحدة من خلال PCI و معايير التقييم في فرع الغذاء الزراعي.

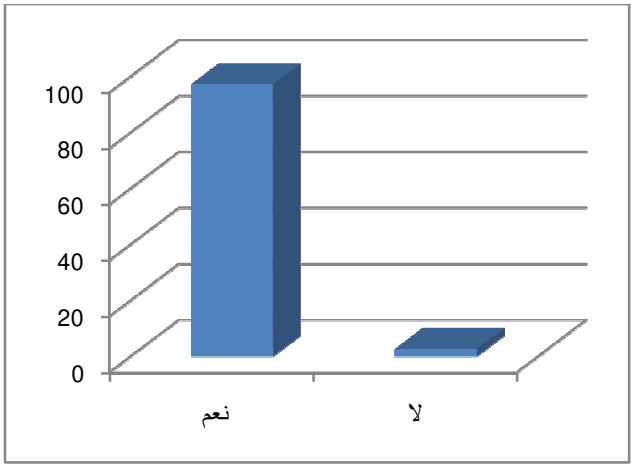
1- هل يعتبر المبحوث عملية تقييم أداء الوحدات أمرا مهما :

جدول رقم 42 : رأي المبحوث ان كانت عملية تقييم أداء الوحدات أمرا مهما

هل يعتبر المبحوث عملية تقييم أداء الوحدات أمرا مهما	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**36**	**97,3**
لا	1	2,7
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 62 : رأي المبحوث ان كانت عملية تقييم أداء الوحدات أمرا مهما



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك 97 ,3 % من المبحوثين يعتبرون عملية تقييم أداء الوحدات أمرا مهما ، و 2,7 % لا يعتبرونها كذلك .

ان معرفة العامل بأهمية وجود نظام لتقييم الأداء من خلال النتائج التي يمكن تحقيقها بواسطته يعتبر امرا مهما ، و نلاحظ توفر ذلك في فرع الغذاء الزراعي ، حيث وجود نظام لتقييم الاداء يمكّننا من تحديد المسؤوليات و الحكم على النتائج المحققة ، و من بين طرق التقييم التي وجدناها في هذا الفرع هي طريقة باستخدام سعر التنازل من خلال مقارنة المعياري مع الحقيقي و التي لها علاقة مع بعض المعايير التي تعطينا نتائج أكثر تفصيلا عن نشاط الوحدات .

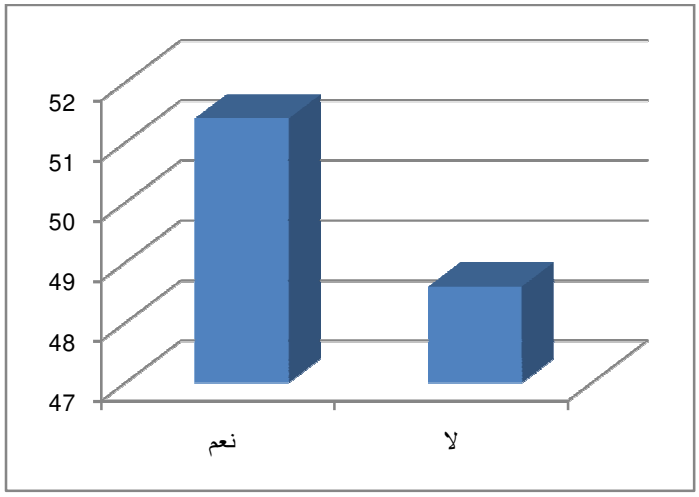
2- **ابلاغ المبحوث بنتائج تقييم الأداء أو لا :**

جدول رقم 43 : **ابلاغ المبحوث بنتائج تقييم الأداء أو لا**

ابلاغ المبحوث بنتائج تقييم الأداء أو لا	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**19**	**51,4**
لا	18	48,6
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 63 : ابلاغ المبحوث بنتائج تقييم الأداء أو لا



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك 51,4 % من المبحوثين يتم ابلاغهم بنتائج تقييم أدائهم و 48,6 % لا يتم ابلاغهم ، وهذه النسب متقاربة .

ان ابلاغ العامل بنتائج تقييم أدائه يجعل منه على علم بمستوى النشاط الذي قدمه ، و يساعد هذا في تطويره و استخدام كل معارفة و خبراته و تجاربه و أفكاره السابقة (التمهين التنظيمي) من أجل تحسين أداءه مستقبلا و الحصول على أفضل النتائج .

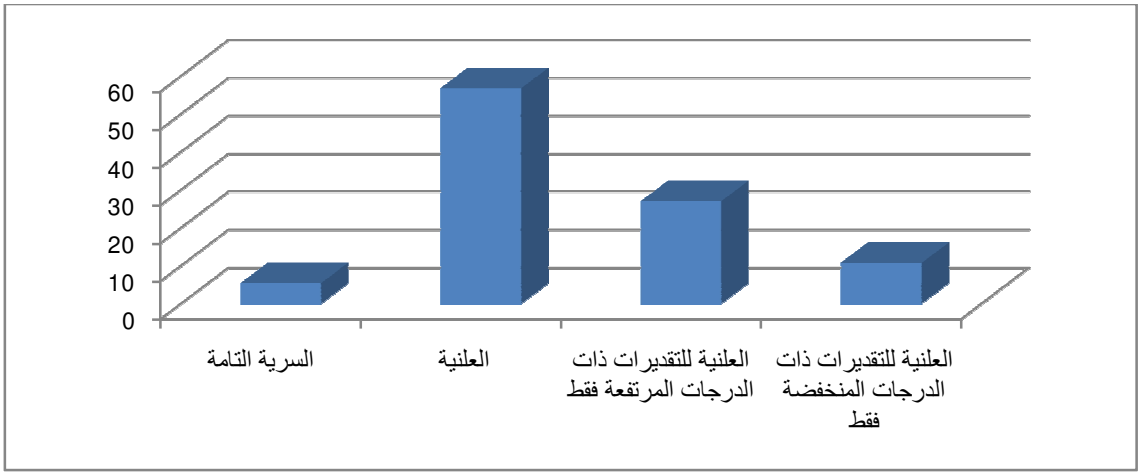
3- الاجابة السابقة نعم ، طريقة تفضيل المبحوث طريقة الاعلان عن نتائج التقييم :

جدول رقم 44 : طريقة تفضيل المبحوث طريقة الاعلان عن نتائج التقييم

تفضيل المبحوث في طريقة الاعلان عن نتائج التقييم	التكرار	النسبة المؤوية
السرية التامة	2	5,4
العلنية	**21**	**56,8**
العلنية للتقديرات ذات الدرجات المرتفعة فقط	10	27
العلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة فقط	4	10,8
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 64 : طريقة تفضيل المبحوث طريقة الاعلان عن نتائج التقييم



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن النسبة الغالبة و التي تجاوزت النصف كانت تخص أفراد العينة التي يفضلون العلنية بالنسبة لطريقة الاعلان عن نتائج تقييم الأداء و هي بنسبة 56,8 % ، تليها النسبة 27 % و التي تخص المبحوثين التي يفضلون العلنية للتقديرات ذات الدرجات المرتفعة فقط ، و تليها نسبة

10,8%و الخاصة بالعلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة فقط ، و في المرتبة الأخيرة العينة التي تفضل السرية التامة بنسبة 5,4 % .

من خلال النسب السابقة نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يفضلون العلنية بالنسبة لنتائج تقييم الاداء ، وهذا ما يجعلهم على علم بالنتائج التي حققوها ، ويساعدهم في تحسينها و تطويرها بالاعتماد على أفكارهم ومعارفهم و تجاربهم السابقة .

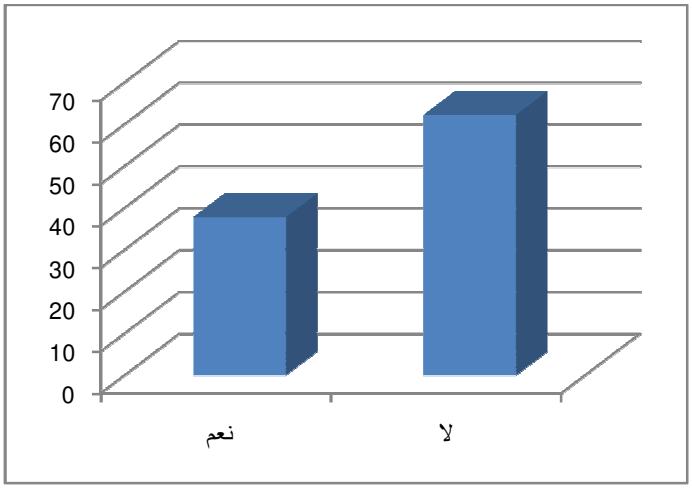
4- رأي المبحوث ان كانت نتائج التقييم دقيقة و غير قابلة للتعليق :

جدول رقم 45 : رأي المبحوث ان كانت نتائج التقييم دقيقة و غير قابلة للتعليق

رأي المبحوث ان كانت نتائج التقييم دقيقة و غير قابلة للتعليق	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	14	37,8
لا	**23**	**62,2**
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 65 : رأي المبحوث ان كانت نتائج التقييم دقيقة و غير قابلة للتعليق



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 62,2 % يرون أن نتائج التقييم ليست دقيقة و قابلة للتعليق ، و 37,8 % يعتبرونها دقيقة و غير قابلة للتعليق .

نلاحظ أن غالبية المبحوثين يرون ان نتائج تقييم الأداء غير دقيقة و يريدون مناقشتها ، و هذا يخفض من مصداقية هذه النتائج حسب رأيهم ، وبهذا يجب على كل من ادارة فرع الغذاء الزراعي و المقيّمين العمل أكثر على اقناعهم بالطريقة المستخدمة لتقييم الاداء ، و البحث على طرق أفضل لتطويرها بما يتماشى مع رضا العاملين ، وهذا يساعد كثيرا في النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلالهم .

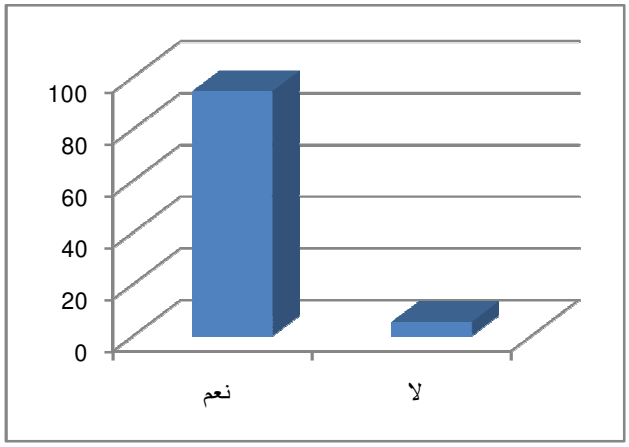
5- رأي المبحوث ان كان يفضل مناقشة نتائج تقييم الأداء :

جدول رقم 46 : رأي المبحوث ان كان يفضل مناقشة نتائج تقييم الأداء

رأي المبحوث ان كان يفضل مناقشة نتائج تقييم الأداء	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**35**	**94,6**
لا	2	5,4
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 66 : **رأي المبحوث ان كان يفضل مناقشة نتائج تقييم الأداء**



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة و التي تقدر بـ 94,6 % يفضلون مناقشة نتائج تقييم أدائهم ، ونسبة ضئيلة جدا من حجم العينة يفضلون عدم مناقشتها و تقدر نسبتهم بـ 5,4 % .

ان رغبة غالبية العمال في مناقشة نتائج تقييم أدائهم مؤشر جيد للمؤسسة ، وهذا لانه دليل على رغبتهم في تطوير و تحسين أدائهم مستقبلا من أجل الحصول على أفضل النتائج ، كما ان مناقشة هذه النتائج تجعلهم

على علم بالأشطة التي أدوها بطريقة مرضية و الأنشطة التي كان آداءهم فيها غير مرضي ، و هذا ما يجعلهم أيضا على دراية بشكل أوسع بمستوى نشاطهم ، ومنه يستخدمون معارفهم و أفكارهم و تجاربهم السابقة (التمهين التنظيمي) من أجل البحث على أساليب جديدة تجعل من أدائهم مرضي ، وهذا الهدف من وجود طريقة لتقييم الأداء عن طريق أسعار التنازلات الداخلية و المعايير التي ذكرناها سابقا .

6- ما أسباب تفضيل المبحوث لمناقشة نتائج تقييم الأداء :

جدول رقم 47 : أسباب تفضيل المبحوث لمناقشة نتائج تقييم الأداء

ما أسباب تفضيل المبحوث لمناقشة نتائج تقييم الأداء	التكرار	النسبة المؤوية
تعريف الوحدة بنقاط ضعفها و التناقش في كيفية علاجها	20	54,1
تعريف الوحدة بنقاط قوتها و التناقش في كيفية الحفاظ عليها أو تنميتها	**23**	**62,2**
تحقيق التقارب من وجهات النظر بين المشرف على التقييم و عمال الوحدة	18	48,6
تزيد من موضوعية عملية تقييم الأداء و مصداقية النتائج	8	21,6
أسباب أخرى	5	13,5
المجموع	74	200

ملاحظة : مع العلم أن اجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الاجابة الواحدة .

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من أجل التوسع أكثر في السؤال السابق و الخاص برغبة العمال بمناقشة نتائج تقييم الأداء قمنا بطرح السؤال الخاص بأسباب تفضيل المبحوث لمناقشة نتائج تقييم الأداء ، فكانت النسبة الغالبة و التي تقدر بـ 62,2 % خاصة بالأفراد يرون أن السبب الرئيسي لمناقشة نتائج تقييم الأداء هو تعريف الوحدة بنقاط قوتها و التناقش في كيفية الحفاظ عليها أو تنميتها ، تليها النسبة 54,1 % و الخاصة بـتعريف الوحدة بنقاط ضعفها و التناقش في كيفية علاجها ، ثم النسبة 48,6 % و التي تخص سبب تحقيق التقارب من وجهات النظر بين المشرف على التقييم و عمال الوحدة ، و 21,6 % من أفراد العينة يرون أنها تزيد من موضوعية عملية تقييم الأداء و مصداقية النتائج ، و 13,5 % يرون أن هناك أسباب أخرى لذلك .

من خلال النسب السابقة نلاحظ أن غالبية الأجوبة كانت ترى أن أسباب مناقشة نتائج تقييم الاداء هي : تعريف الوحدة بنتائج قوتها وضعفها من أجل المحافظة عليها أو تنميتها أو التناقش في كيفية معالجتها ، وكذا تحقيق تقارب ما بين المقيم و عمال الوحدة ، وهذه كلها أسباب تساعد في عملية التمهين التنظيمي من أجل تحسين الاداء و الحصول على أفضل النتائج ، وهذا لأن حسب ما سبق للعمال قابلية في استخدام معارفهم وأفكارهم و تجاربهم و خبراتهم السابقة للوصول الى أداء أحسن .

7- تقديم شكوى من طرف المبحوث حول عدم عدالة نتائج تقييم الأداء :

جدول رقم 48 : تقديم شكوى من طرف المبحوث حول عدم عدالة نتائج تقييم الأداء

تقديم شكوى من طرف المبحوث حول عدم عدالة نتائج تقييم الأداء	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	13	35,1
لا	**24**	**64,9**
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك 64,9 % من المبحوثين لم يقوموا بتقديم شكاوي عن عدم عدالة نتائج تقييم الأداء ، و 35,1 % قاموا بتقديم شكاوى .

رغم أننا اذا قارنا هذه النسب مع نسبة المبحوثين الذين يرون ان نتائج تقييم الأداء غير دقيقة و قابلة للتعليق و التي تقدر قيمتها بـ 62,2 % ، نلاحظ ان الأفراد الذين قدموا شكاوي عددهم صغير بالمقارنة مع الذين يرونها غير دقيقة ، فتقديم شكاوي من طرف العمال كان من المفروض أنه يساعد الادارة على اعادة النظر في نظام تقييم الاداء الحالي من أجل تطويره بما يتماشى ورغبات الادارة و العمال معا ، لأن هذا سيحفز العمال على بذل مجهودات أكثر من أجل تحسين أدائهم مستقبلا ، فيما يخص الأنشطة التي ستبلغهم الادارة بأن نتائجها غير مرضية .

8- ان قدم المبحوث شكوى حول نتائج التقييم ، هل تمت الاجابة عن ذلك :

جدول رقم 49 : ان قدم المبحوث شكوى حول نتائج التقييم ، هل تمت الاجابة عن ذلك .

ان قدم المبحوث شكوى حول نتائج التقييم ، هل تمت الاجابة عن ذلك	التكرار	النسبة المؤوية بالنسبة لـ 13عامل الذين قدموا شكاوي
نعم	**10**	**76,9**
لا	3	23,1
المجموع	13	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من الجدول أعلاه و من خلال ربطه بالجواب السابق نلاحظ أن 76,9 % من أفراد العينة الذين هم من أصل 13 عامل الذين قدموا شكاوى تمت اجابتهم من طرف الادارة ، و 23,1 % من أصل 13 عامل لم تتم اجابتهم .

نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تمت اجابتهم كبيرة و تفوق النصف بالمقارنة مع الذين لم تتم اجابتهم ، وهذا دليل على اهتمام الفرع بعماله و انشغالاتهم و اعطاء الادارة أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء و النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلالها ، لأن هذا كله يصب في مصلحة العمال ، الوحدات و الفرع التابعين له .

رابعا : الأجوبة الخاصة بطريقة تحسين الأداء من خلال عملية التمهين التنظيمي في المؤسسة بعد تقييمه من خلال سعر التنازل الداخلي و معايير التقييم :

من أجل التوسع أكثر حول رأي المبحوث في نظام تقييم الاداء و نتائجها و النتائج الممكن الحصول عليها من خلاله قدمنا بعض الأسئلة الأخرى و حصلنا على اجابات أيضا ، فكانت هذه الأخيرة كما يلي :

1- نظام تقييم الأداء بالنسبة للمبحوث :

جدول رقم 50 : نظام تقييم الأداء بالنسبة للمبحوث

نظام تقييم الأداء بالنسبة للمبحوث	التكرار	النسبة المؤوية
أداة لابراز كفاءات و قدرات الوحدة	14	37,8
وسيلة للرقابة	12	32,4
تحدد احتياج الوحدة للتحسين و التطوير	**17**	**45,9**
وسيلة للتأثير على منحة المردودية	3	8,1
وسيلة تمكننا أكثر من التحكم في التكاليف	7	18,9
تمنحك القدرة على استخدام معارفك وخبرتك وأفكارك من أجل تحسين أداء الوحدة	16	43,2
المجموع	69	186,3

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

فيما يخص رأي المبحوث في نظام تقييم الاداء كانت 45,9 % النسبة الغالبة ، والتي تخص أفراد العينة الذين يرون أن نظام تقييم الاداء هو النظام الذي يحدد احتياج الوحدة للتحسين و التطوير ، تليها نسبة 43,2 % الخاصة بالمبحوثين الذي يرون هذا النظام على أنه يمنح العامل القدرة على استخدام معارفه وخبرته وأفكاره (التمهين التنظيمي) من أجل تحسين أداء الوحدة التابع لها ، و 37,8 % يرون أنه أداة لابراز كفاءات و قدرات الوحدة ، و 32,4 % يعتبرونه وسيلة للرقابة ، و 18,9 % يرونه وسيلة تمكننا أكثر من التحكم في التكاليف ، وفي الأخير فان 8,1 % يعتبرونه وسيلة للتأثير على منحة المردودية .

من خلال النسب أعلاه نلاحظ ان نظرة العمال المبحوثين الى نظام تقييم الأداء جزء منها ملائم و الجزء الأخر غير ملائم ، فبالنسبة لتفضيلهم اعتبار هذا النظام يحدد احتياج الوحدة للتحسين و التطوير ، و يمنح العامل القدرة على استخدام معارفه وخبرته وأفكاره من أجل تحسين أداء الوحدة التابع لها ، و أداة لابراز كفاءات و قدرات الوحدة هو مناسب بالنسبة لاعتبارها في المراتب الأولى ، غير أن تقديم اعتبار هذا النظام على أنه وسيلة للرقابة على أنه وسيلة تمكننا أكثر من التحكم في التكاليف فان هذا غير ملائم ، وهذا لأن الأهمية الكبيرة التي يمكن أن نتحصل عليها من خلال نظام تقييم الأداء و التي ترتبط بعدة عناصر أخرى من بينها التي ذكرناها في هذه الاجابة هي أن هذا النظام وسيلة تمكننا أكثر من التحكم في التكاليف ، لأن تحقق هذا يعني أن كل نشاطنا تم بطريقة عادية و وفقا للأهداف التي ترغب الوحدة و المؤسسة في تحقيقها .

واحتلال اعتبار هذا النظام على أنه وسيلة للتأثير على منحة المردودية و على أنه وسيلة للرقابة في مراتب الأخيرة دليل على أن العمال لا يهتمون بالأموال ، كما أنهم يعملون بكل راحة و لا يشعرون أنهم مراقبون ، ويهمهم في كل هذا هو معرفة مستوى نشاطهم من خلال الحكم عليه بهذا النظام و أنه يمكنهم من تطوير أدائهم و تحسينهم على أساس عملية التمهين التنظيمي ، و أنه أداة لابراز كفاءاتهم و قدراتهم .

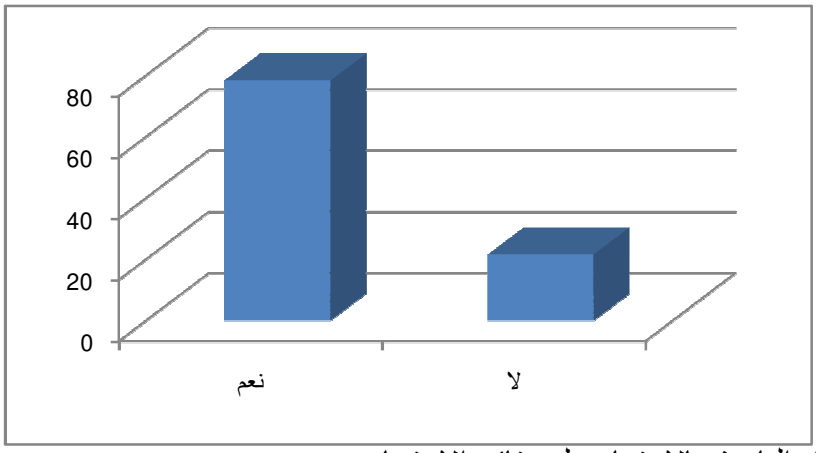
2- استفادة المبحوث من نتائج تقييم الأداء أو لا :

جدول رقم 51 : استفادة المبحوث من نتائج تقييم الأداء أو لا

استفادة المبحوث من نتائج تقييم الأداء أو لا	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**29**	**78,4**
لا	8	21,6
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 67 : استفادة المبحوث من نتائج تقييم الأداء أو لا



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من الجدول أعلاه و الخاص بنسب استفادة المبحوث من نتائج تقييم الأداء أو لا ، كانت النسبة الغالبة تخص العينة التي استفادت من نتائج تقييم الاداء وتقدر نسبتها بـ 78,4 % ، و 21,6 % من أفراد العينة يرون انهم لم يستفيدوا منها .

ان الهدف من وجود نظام تقييم الاداء (تقييم الأداء من خلال PCI و المعايير المذكورة سابقا) هو ليس وسيلة رقابية فقط أو طريقة للتأثير على منحة المردودية ، بقدر ما هو وسيلة للتحكم في التكاليف أكثر و

منه تحديد الوحدات التي كانت نتائجها مرضية و الوحدات الأخرى ، فبالنسبة لهذه الاخيرة و التي كانت نتائجها غير مرضية ، و من خلال الاعتماد على الخبرات و التجارب و المعارف و الأفكار السابقة للأفراد العاملين بها (التمهين التنظيمي) يتم تحسين أدائها و تطويره في كل الجوانب .

3- جوانب الاستفادة للمبحوث بالنسبة للذين كانت اجابتهم السابقة نعم :

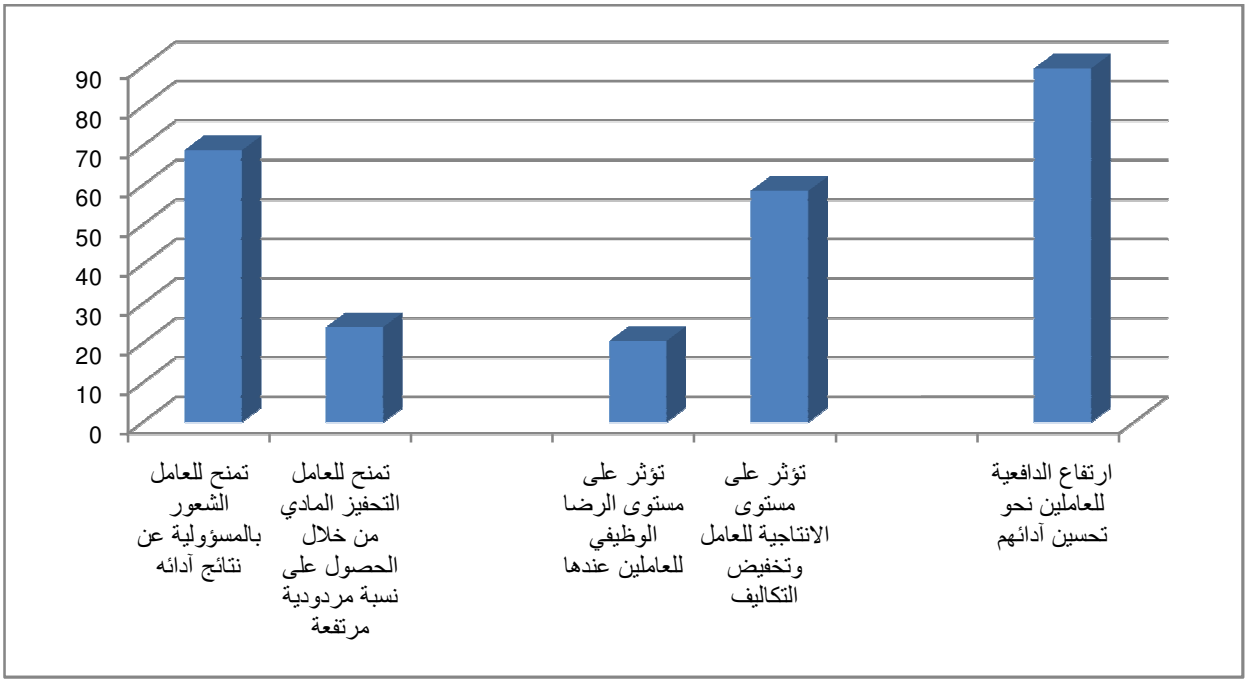
جدول رقم 52 : جوانب الاستفادة للمبحوث بالنسبة لنتائج تقييم الأداء

جوانب الاستفادة للمبحوث بالنسبة للذين كانت اجابتهم السابقة نعم	التكرار	النسبة المؤوية من أصل 29 عامل الذين أجابوا نعم بالنسبة للسؤال السابق
تمنح للعامل الشعور بالمسؤولية عن نتائج آدائه	20	68,9
تمنح للعامل التحفيز المادي من خلال الحصول على نسبة مردودية مرتفعة	7	24,1
تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عندها	6	20,6
تؤثر على مستوى الانتاجية للعامل وتخفيض التكاليف	17	58,6
ارتفاع الدافعية للعاملين نحو تحسين آدائهم	**26**	**89,6**
المجموع	76	261 ,8

ملاحظة : مع العلم أن اجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الاجابة الواحدة .

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 68 : جوانب الاستفادة للمبحوث بالنسبة لنتائج تقييم الأداء



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

رغبتا منا في التوسع أكثر في ما يخص الاجابة السابقة ، والتعرف على جوانب استفادة العمال المبحوثين فيما يخص نتائج تقييم الاداء ، وجدنا أن 89,6 % من أصل 29 عامل الذين كانت اجابتهم نعم بالنسبة للسؤال السابق يرون أن جانب الاستفادة بالنسبة اليهم يتمثل في ارتفاع دافعيتهم نحو تحسين آدائهم ، و 68,9 % يرون أن نتائج التقييم تمنحهم الشعور بالمسؤولية عن نتائج آدائهم ، و 58,6 % يرون ان نتائج هذا النظام تؤثر على مستوى الانتاجية للعامل وتخفيض التكاليف ، و 24,1 % من أفراد العينة تمنحهم النتائج التحفيز المادي من خلال الحصول على نسبة مردودية مرتفعة ، و 20,6 % من المبحوثين تؤثر نتائج تقييم أدائهم على مستوى الرضا الوظيفي لهم .

من خلال الاجابات السابقة نلاحظ أن معظم عمال وحدة انتاج السميد التابعة لفرع الغذاء الزراعي يستفيدون من نتائج تقييم الأداء ، و هناك عدة جوانب لاستفادتهم ، حيث تدفعهم هذه النتائج الى تحسين أدائهم و تمنحهم الشعور بالمسؤولية ، و تؤثر على مستوى انتاجيتهم وتجعلهم يحاولون تخفيض التكاليف ،... الخ ، و منه ومن خلال هذه الاجابات نلاحظ الهدف الذي وضع من أجله نظام تقييم الاداء من خلال سعر التنازل الداخلي و المعايير الموضوعة بالنسبة للوحدات قد تم تحقيقه ، و الذي ينصب كله خاصة في تحسين الاداء و تخفيض التكاليف .

4- رأي المبحوث حول أهمية تقييم الاداء و أثره على تنمية و تطوير القدرات الفردية :

تم تقديم 23 اجابة من بين 37 عامل الذين تم استجوابهم ، و هم بنسبة 62,2 % ، كما أن هناك بعض الاجابات التي تتشابه ، وكانت آرائهم حول هذا النظام كما يلي :

- تزيد من موضوعية عملية تقييم الأداء .
- له أهمية بالغة لأنه يوضح النقاط الايجابية و السلبية ، وعلى اثرها يكون التصحيح و تنمية القدرات .
- تساعد على تحسين الأداء و الحصول على مردودية مرتفعة .
- تؤدي عملية تقييم الأداء الى تنمية و تطوير القدرات و الاداء .
- تعرفنا بنقاط القوة و نقاط الضعف ، ومنه يمكن لنا تحسين نقاط ضعفنا .
- المتابعة و التقييم لها أثر على تطوير العمل والقدرات بمجرد معرفة الفرد أن هناك من يقيم عمله .
- يمثل تقييم الأداء أداة للرقابة ووسيلة مساعدة على تنمية و تطوير القدرات الفردية .

5- ان كان العامل ضمن الفرق التي أدائها جيد أو لا :

من خلال الاجابات المقدمة وجدنا هناك 37 عامل أي بنسبة 100 % أجابوا أنهم سبق و أن كانوا ضمن الفرق التي كانت نتائجها جيدة .

6- ان كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها جيدة تم التعامل معه :

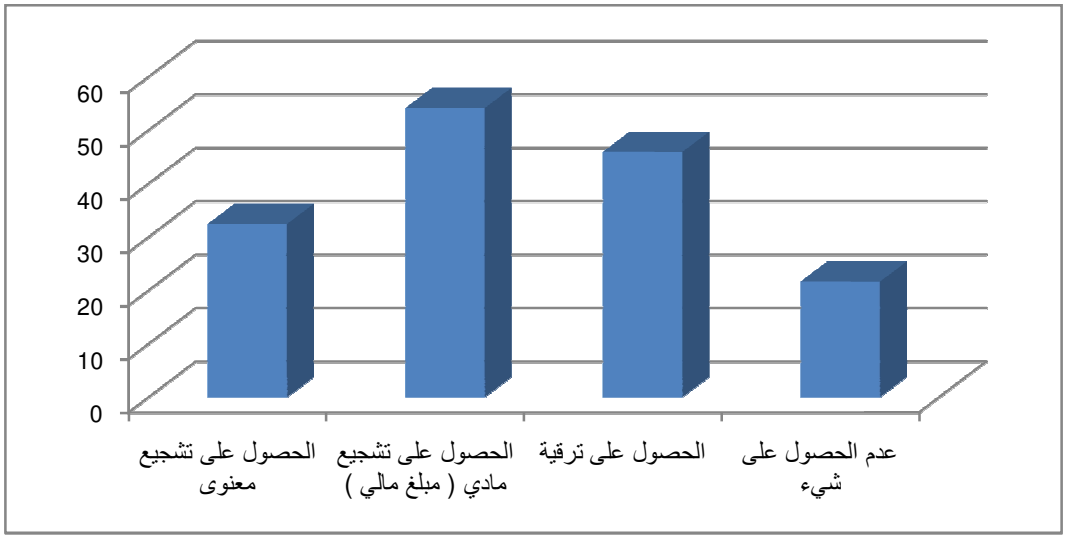
جدول رقم 53 : ان كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها جيدة تم التعامل معه

ان كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها جيدة تم التعامل معه	التكرار	النسبة المؤوية
الحصول على تشجيع معنوى	12	32,4
الحصول على تشجيع مادي (مبلغ مالي)	**20**	**54,1**
الحصول على ترقية	17	45,9
عدم الحصول على شيء	8	21,6
المجموع	57	154

ملاحظة : مع العلم أن اجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الاجابة الواحدة .

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 69 : ان كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها جيدة تم التعامل معه



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من خلال الاجابة السابقة لهذه الاجابة لاحظنا أن كل العمال المستجوبين سبق و أن كانوا ضمن الفرق التي كانت نتائج تقييم أدائهم مرضية ، و بالنسبة للامتيازات التي تحصلوا عليها كانت نسبة الاجابات الغالبة تخص أفراد العينة الذين تحصلوا على تشجيع مادي (مبلغ مالي) وكانت نسبتهم 54,1 % ، و بالنسبة للذين تحصلوا على ترقية كانت نسبتهم 45,9 % ، تليها نسبة الذين تحصلوا على تشجيع معنوي بنسبة 32,4 % ، و في المرتبة الأخيرة الأفراد الذين لم يتحصلوا على شيء و نسبتهم 21,6 % .

نلاحظ أن فرع الغذاء الزراعي يعطي أهمية كبيرة للنتائج الايجابية التي يتحصل عليها الأفراد بعد تقييم أدائهم ، وخاصة فيما يخص التشجيع المادي الذي أخذ نسبة كبيرة ، وهذا مؤشر جيد للفرع يمكن من خلاله مستقبلا تطوير الأداء و تحسينه ، وهذا لأن بتشجيع الأفراد ولو معنويا من خلال مثلا تقديم شهادات تقدير، اعترافات أمام العمال بنتائج أعمالهم ... الخ يرفع روحهم المعنوية للعمل أكثر و بذل جهود اضافية مستقبلا من خلال الاعتماد على التمهين التنظيمي .

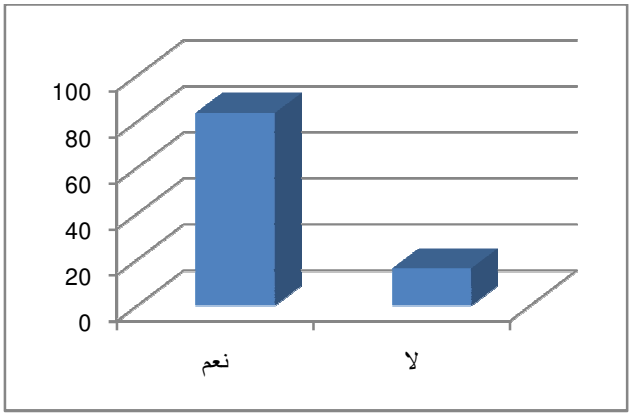
7- هل كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها غير مرضية :

جدول رقم 54 : هل كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها غير مرضية

هل كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها غير مرضية	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**31**	**83,8**
لا	6	16,2
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 70 : هل كان المبحوث ضمن الفرق التي كانت نتائجها غير مرضية



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

نلاحظ أن 83,8 % من المبحوثين سبق و كانوا ضمن الفرق التي كانت نتائجها غير مرضية ، و 16,2 % لم يسبق لهم ذلك .

نلاحظ أن غالبية العمال سبق و أن كانوا ضمن الفرق التي كانت نتائجها غير مرضية ، ومن أجل معرفة انعكاس ذلك على أدائهم ، يعني هل حصولهم على تلك النتائج جعلهم يحاولون تحسين أدائهم مستقبلا أو لا ، طرحنا السؤال الذي يخص الاجابة الموالية ، و سنعرفها فيما يلي .

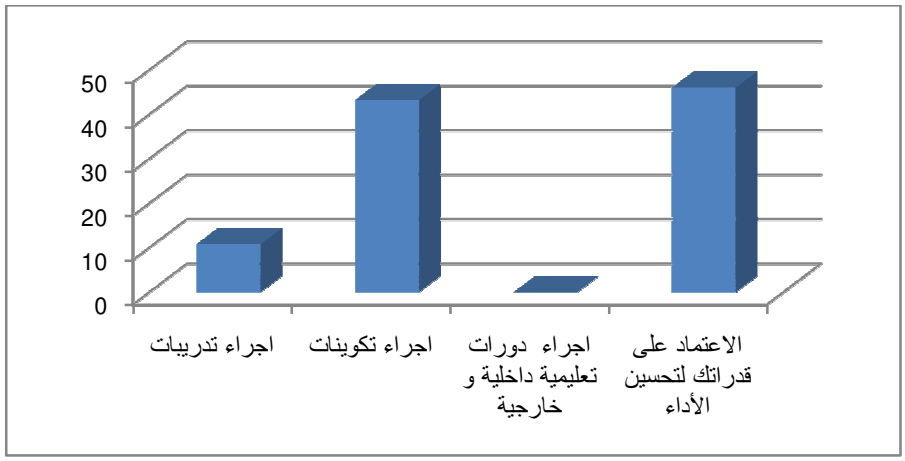
8- بالنسبة للمبحوثين الذين كانت نتائج تقييم أدائهم غير مرضية ، كيف تم التعامل معهم :

جدول رقم 55 : بالنسبة للمبحوثين الذين كانت نتائج تقييم أدائهم غير مرضية ، كيف تم التعامل معهم

بالنسبة للمبحوثين الذين كانت نتائج تقييم أدائهم غير مرضية ، كيف تم التعامل معهم	التكرار	النسبة المؤوية
اجراء تدريبات	4	10,8
اجراء تكوينات	16	43,2
اجراء دورات تعليمية داخلية و خارجية	0	0
الاعتماد على قدراتك لتحسين الأداء	**17**	**46**
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 71 : بالنسبة للمبحوثين الذين كانت نتائج تقييم أدائهم غير مرضية ، كيف تم التعامل معهم



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من خلال الاجابة التي تسبق هذه الاجابة لاحظنا أن غالبية أفراد العينة سبق و أن كانوا ضمن الفرق التي تم تقييمهم عن طريق سعر التنازل الداخلي و معايير التقييم و كانت نتائجهم غير مرضية ، و من أجل تحسين أدائهم و الوصول الى نتائج أفضل من النتائج السابقة كانت هناك بعض الاجراءات التي تم اتباعها ، وتمثلت فيما يلي : كانت النسبة الغالبة تخص أفراد العينة الذين قاموا بالاعتماد على قدراتهم لتحسين أدائهم من خلال أفكارهم و معارفهم و تجاربهم السابقة أي التمهين التنظيمي و كانت نسبتهم 46 % ، و 43,2 % من أفراد العينة تم تحسين أدائهم من خلال اجراء تكوينات ، و 10,8 % تم اجراء لهم تدريبات من أجل الوصول الى نتائج أفضل من سابقتها .

نلاحظ أن العمال اعتمدوا على التمهين التنظيمي لتحسين نتائج تقييم أدائهم التي تمت من خلال سعر التنازل الداخلي و معايير تقييم الأداء الموضوعة من طرف الوحدات .

9- النتائج التي يجدها المبحوث سببا في تحقيق نتائج غير مرضية :

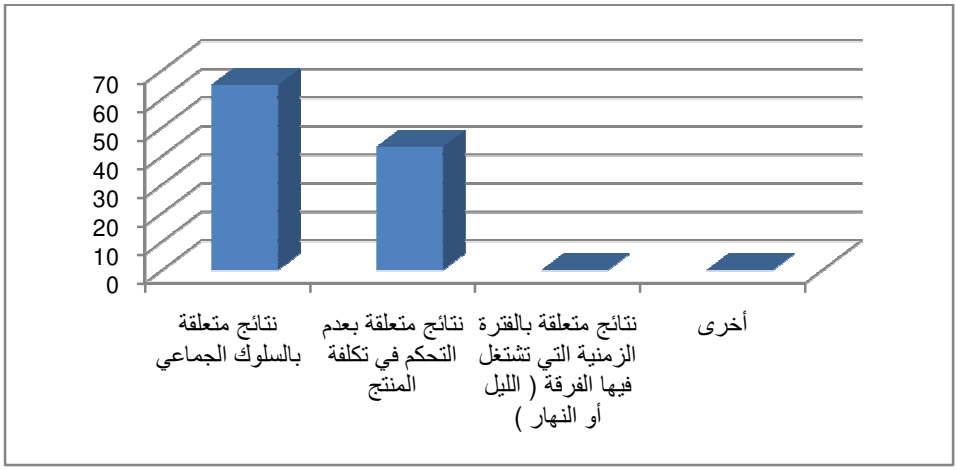
جدول رقم 56 : النتائج التي يجدها المبحوث سببا في تحقيق نتائج غير مرضية

النتائج التي يجدها المبحوث سببا في تحقيق نتائج غير مرضية	التكرار	النسبة المؤوية
نتائج متعلقة بالسلوك الجماعي	**24**	**64,9**
نتائج متعلقة بعدم التحكم في تكلفة المنتج	16	43,2
نتائج متعلقة بالفترة الزمنية التي تشتغل فيها الفرقة (الليل أو النهار)	0	0
أخرى	0	0
المجموع	40	108,1

ملاحظة : مع العلم أن اجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الاجابة الواحدة .

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 72 : النتائج التي يجدها المبحوث سببا في تحقيق نتائج غير مرضية



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

ان تحقيق نتائج غير مرضية يكون ناتج عن مجموعة من الأسباب ، والتي ذكرها المبحوث فيما يلي :

كانت النسبة الغالبة والتي يراها الفرد سببا في تحقيق نتائج غير مرضية ترتبط بالسلوك الجماعي ونسبة الاجابات كانت 64,9 % ، و بالنسبة للنسبة التي رأت أن السبب هو متعلق بعدم التحكم في تكلفة المنتج كانت 43,2 % .

نلاحظ من خلال الاجابات السابقة أن للسلوك الجماعي أثر على النتائج التي يمكن أن يحققها الفرد ، ومنه تؤثر على المردودية التي يمكن أن يحصل عليها ، و عليه فمن الأفضل للادارة الأخذ بعين الاعتبار لذلك ، ويمكن حتى اقتراح معيار خاص بالسلوك الجماعي يقوم بتقييمه رئيس الفرقة لكل عامل تابع لفرقته ، وهذا لأنه يكون على اطلاع دائم بسلوكه و لانه يكون مرافق دائما لهذا العامل .

ومن أجل التحكم في التكاليف بطريقة أفضل ليس هناك طريقة أفضل من وجود نظام للمحاسبة التحليلية ، و حسب الاجابات التي تحصلنا عليها في المقابلات المعمقة سيتم وضع هذا النظام ، و هذا يساعد بشكل أفضل الفرع على التحكم في التكاليف خاصة ان كانت الحسابات تتم بصورة علمية دقيقة .

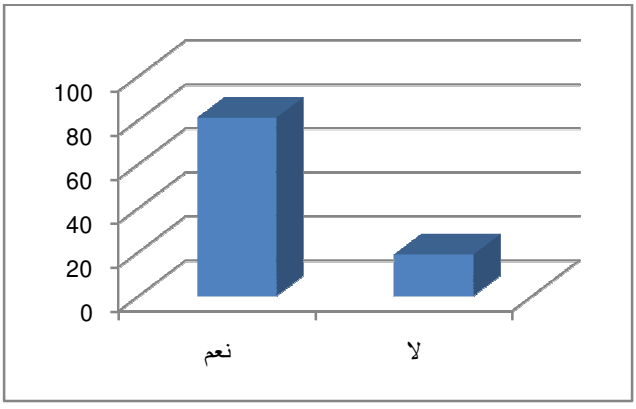
10- الاعتماد على أفكار و معارف و خبرات المبحوث لتحسين أداء الفرقة التابع لها :

جدول رقم 57 : الاعتماد على أفكار و معارف و خبرات المبحوث لتحسين أداء الفرقة التابع لها

الاعتماد على أفكار و معارف و خبرات المبحوث لتحسين أداء الفرقة التابع لها	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**30**	**81,1**
لا	7	18,9
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 73 : الاعتماد على أفكار و معارف و خبرات المبحوث لتحسين أداء الفرقة التابع لها



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 81,1 % من أفراد العينة و هي نسبة كبيرة قاموا بالاعتماد على أفكارهم و معارفهم و خبراتهم السابقة لتحسين أداء الفرقة التابعين لها ، و 18,9 % أجابوا بـ لا .

من خلال الاجابة السابقة نرى أن بعد تقييم الاداء من خلال سعر التنازل و معايير تقييم الاداء و ايجاد وحدات كانت نتائجها غير مرضية ، فان غالبية العمال قاموا بالاعتماد على أفكارهم و معارفهم و خبراتهم السابقة لتحسين أدائهم و أداء الفرقة التابعين لها أي التمهين التنظيمي .

11- هناك 17 اجابة من بين 37 مبحوث أي بنسبة 45,9 % أجابوا بالاقتراحات و الأفكار التي قدموها وكانت كما يلي :

- أفكار في مجال نظافة العمال و الآلات .
- أفكار متعلقة بالآلات .
- اقتراحات خاصة بتجنب الحوادث و زيادة الانتاج .
- اقتراحات خاصة بتسيير طرق الانتاج و السير الحسن للمؤسسة .
- اقتراحات خاصة بالأمن أثناء العمل .
- تم تقديم فكرة حول تغيير قطعة غيار آلة و تحسين عملها .

من خلال الاجابات السابقة نلاحظ أن العامل قام بتقديم بعض الاقتراحات بالاعتماد على أفكاره و تجاربة و معارفه السابقة أي التمهين التنظيمي ، من أجل تحسين أدائه و أداء الوحدة التابع لها ، بعد تقييم أدائها من خلال سعر التنازل الداخلي و معايير تقييم الأداء .

12- العناصر التي ساعدت المبحوث في عملية التغيير :

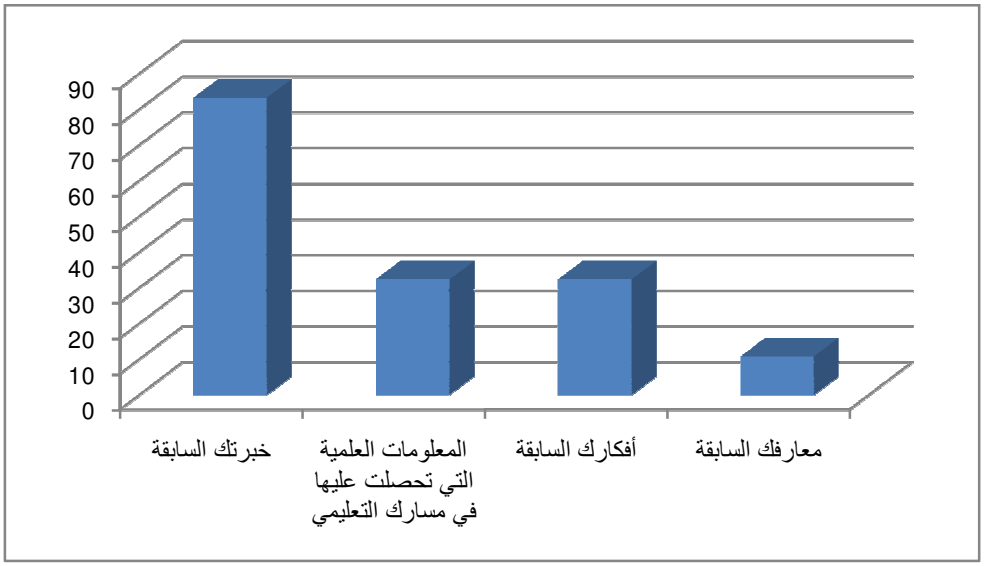
جدول رقم 58 : العناصر التي ساعدت المبحوث في عملية التغيير

العناصر التي ساعدت المبحوث في عملية التغيير	التكرار	النسبة المؤوية
خبرتك السابقة	**31**	**83,3**
المعلومات العلمية التي تحصلت عليها في مسارك التعليمي	12	32,4
أفكارك السابقة	12	32,4
معارفك السابقة	4	10,8
المجموع	59	158,9

ملاحظة : مع العلم أن اجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الاجابة الواحدة .

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 74 : العناصر التي ساعدت المبحوث في عملية التغيير



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

فيما يخص العناصر التي ساعدت المبحوث في عملية التغيير و تحسين الأداء كانت النسبة الغالبة للخبرات السابقة و تقدر بـ 83,3 % ، تليها و بنفس النسبة و هي 32,4 % كل من المعلومات العلمية التي تحصل عليها العامل في مساره التعليمي و أفكاره السابقة ، و في المرتبة الأخيرة تأتي المعارف السابقة بنسبة 10,8 % .

نلاحظ أن لكل من الخبرة و الأفكار السابقة و المعارف العلمية ... التمهين التنظيمي أهمية كبيرة من أجل التغيير و تحسين الاداء ، خاصة ان كانت نتائج تقييم الاداء غير مرضية ، والتي تمت من خلال سعر التنازل الداخلي و المعايير الموضوعة لذلك .

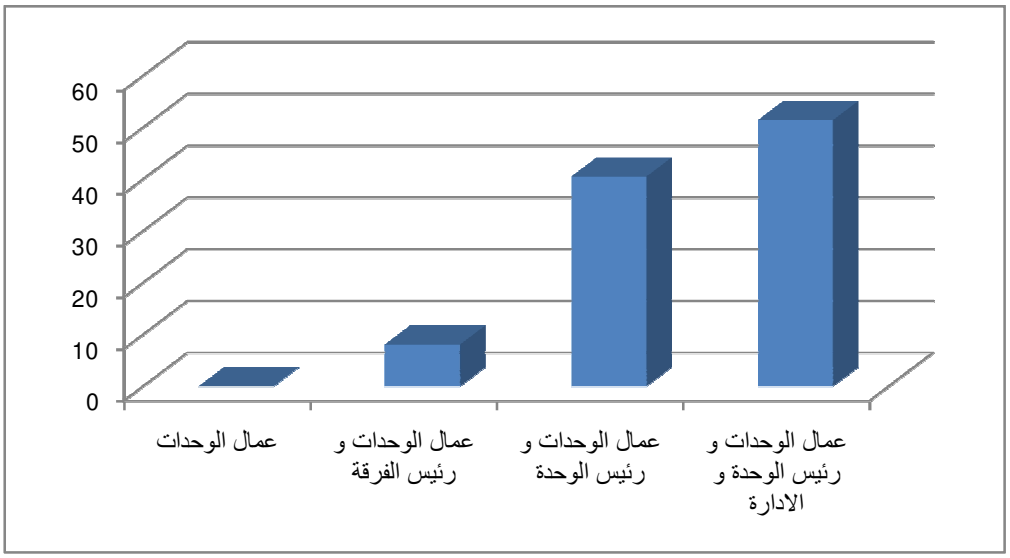
13- الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين شاركوا في عملية التغيير :

جدول رقم 59 : الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين شاركوا في عملية التغيير

الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين شاركوا في عملية التغيير	التكرار	النسبة المؤوية
عمال الوحدات	0	0
عمال الوحدات و رئيس الفرقة	3	8,1
عمال الوحدات و رئيس الوحدة	15	40,5
عمال الوحدات و رئيس الوحدة و الادارة	**19**	**51,4**
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 75 : الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين شاركوا في عملية التغيير



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه و الخاص بالأفراد المشاركين في عملية التغيير ، وجدنا أن النسبة الغالبة و التي تقدر بـ 51,4 % كانت تخص عمال الوحدات و رئيس الوحدة و الادارة ، تليها 40,5 % من الاجابات تخص العينة بأن الأفراد الذين قاموا بالتغيير هم عمال الوحدات و رئيس الوحدة ، و 8,1 % الذين أشاروا أنها تتم من خلال عمال الوحدات و رئيس الفرقة .

من خلال النسبة الغالبة التي وجدناها لاحظنا أن عملية التغيير تتم من خلال تكامل و تناسق و تعاون جهود كل أفراد المؤسسة ، بما فيهم العمال و رئيس الوحدة و الادارة للتغيير و تحسين الأداء نحو الأفضل خاصة بالنسبة للوحدات التي كانت نتائجها غير مرضية بعد تقييم أدائها من خلال سعر التنازل الداخلي و المعايير.

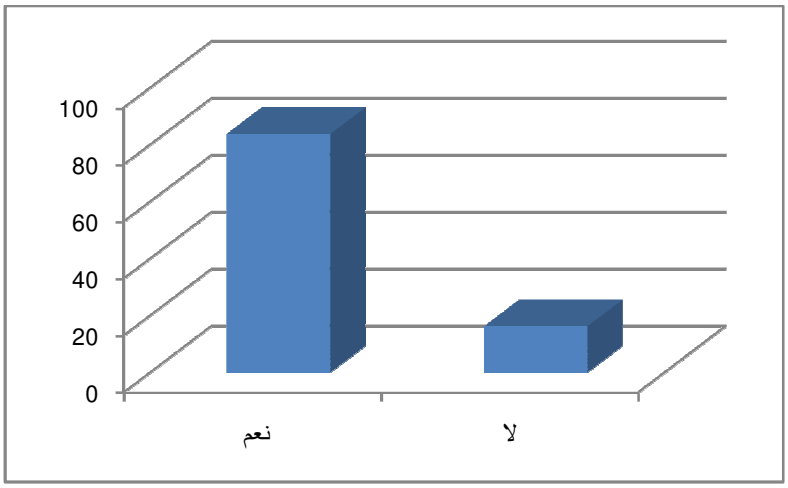
14- رأي المبحوث حول تطوير نظام تقييم الأداء الحالي :

جدول رقم 60 : رأي المبحوث حول تطوير نظام تقييم الأداء الحالي

رأي المبحوث حول تطوير نظام تقييم الأداء الحالي	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	**31**	**83,8**
لا	6	16,2
المجموع	37	100

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

شكل رقم 76 : رأي المبحوث حول تطوير نظام تقييم الأداء الحالي



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

التعليق :

من الجدول أعلاه لدينا 83,8 % من أفراد العينة يرغبون في تطوير نظام تقييم الأداء الحالي ، و 16,2 % لا يرغبون في ذلك .

رغم النتائج المحققة من طرف نظام تقييم الاداء الموجود في فرع الغذاء الزراعي التابع لـ " سيم " فان هناك نسبة كبيرة من المبحوثين يرغبون في تطوير هذا النظام ، ومن أجل حصول المؤسسة على أفضل النتائج مستقبلا عليها تطويره بما يتماشى و أهدافها و رغبات عمالها .

15- فيما يخص الاقتراحات المقدمة لتطوير نظام تقييم الأداء الحالي :

كانت هناك 6 اجابات من بين 37 أي بنسبة 16,2 % ، و كانت الاجابات كما يلي :

- تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية .
- استمرارية التكوين .
- المراقبة الدائمة للوحدات .
- الاخذ بعين الاعتبار اقتراحات عمال الوحدات .
- متابعة ومراقبة العمال عن كثب على الأقل خلال كل ستة أشهر .
- الاحتكاك و تبادل الخبرات مع شركات أخرى سواء أجنبية أو محلية .

نلاحظ أن الاقتراحات التي قدمها أفراد العينة و ان كانت قليلة هي هامة و مفيدة جدا للمؤسسة لتطوير طريقة عملها و ظروف العمل و نظام تقييم أدائها مستقبلا ، وهذا لأن اعتماد الفرع لأفكار عمالها و أخذها بعين الاعتبار ان كانت مناسبة سيساهم كثيرا في تطوير الاداء و تحسينه ويخدمها مستقبلا للحصول على نتائج مرضية .

المطلب الثالث : التحليل الاحصائي للنتائج ومناقشة الفرضيات .

للتعرف على علاقة أسعار التنازلات الداخلية و التمهين التنظيمي ، و لاختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدراسة سنقوم بقياس العلاقات ودرجة الارتباط بين مجموعة من المتغيرات التي نجدها ضرورية ، و تتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين و التي يعبر عنها بمعامل الارتباط بين + 1 و – 1 ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الموجب فان ذلك يعني أن الارتباط قوي بين المتغيرين ، و العكس صحيح . ويمكن استخراج معامل الارتباط اما بتطبيق علاقات رياضية أو من خلال برنامج SPSS .

وبشكل عام فانه يمكن اعتبار أ ن العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0, 300 ، و يمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمته ما بين 0, 300 و 0,700 ، واذا كانت أكثر من 0,700 .

وقمنا باختبار العلاقة الموجودة ما بين المتغيرات الموالية :

أولا : قياس درجة الارتباط ما بين المستوى الدراسي و الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الأداء .

بالعودة الى النتائج التي وجدناها للتعرف على المستوى التعليمي للمدروسين ، كانت النسبة الغالبة تخص الفئة ذوي المستوى المتوسط بنسبة 45,9 % ، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم فيما يخص اعتمادهم على خبرتهم و معارفهم و أفكارهم السابقة (التمهين التنظيمي) لتحسين الأداء فكانت 81,1 % . و لقياس درجة الارتباط ما بين المستوى الدراسي و الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الأداء حسبنا معامل

بيرسون للارتباط و الذي كانت قيمته 0,214 ، وهذا يعني وجود علاقة طردية ضعيفة بين المستوى الدراسي و الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الأداء ، أي أن هناك عوامل أخرى بالاضافة الى المستوى التعليمي يتم الاعتماد عليها في التمهين التنظيمي لتحسين الأداء .

ثانيا : قياس درجة الارتباط ما بين سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي و الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الأداء .

كانت النسبة الغالبة الخاصة بسنوات الخبرة في مجال العمل الحالي تقدر بـ 48,6 % و تخص الأفراد الذين سنوات خبرتهم ما بين 11 و 15 سنة أما بالنسبة لنسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم فيما يخص اعتمادهم على خبرتهم و معارفهم و أفكارهم السابقة لتحسين الأداء فكانت 81,1 % ، أما عن قيمة معامل بيرسون للارتباط فكانت 0,511 ، أي أن هناك علاقة طردية تقريبا قوية ما بين سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي و الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الأداء

ثالثا : قياس درجة الارتباط ما بين عناصر التقييم المناسبة و الخاصة بسعر التنازل الداخلي للقول أن عملية التقييم المستعملة فعالة .

بالنسبة للاجابات التي تحصلنا عليها و الخاصة برأي المبحوث حول عناصر التقييم المناسبة و التي تعدت الاجابة الواحدة ، كانت الثلاث اجابات الغالبة الأولى على التوالي كما يلي : الابداع و التطوير في مجال العمل و تقديم طرق جديدة بنسبة 54,1 % ، الالمام بواجبات العمل بنسبة 40% ، التوصل الى تحقيق نتيجة ايجابية بالمقارنة مع النتيجة المقدرة 37,8 % ، أما بالنسبة لنسبة المبحوثين الذين يقولون أن عملية التقييم فعالة هي 56,8 % ، و بالنسبة لقيمة معامل بيرسون للارتباط بين هذين المتغيرين كانت 0,446 ، ومنه هناك علاقة متوسطة طردية ما بين عناصر التقييم المناسبة و الخاصة بسعر التنازل الداخلي للقول أن عملية التقييم المستعملة فعالة .

رابعا : قياس درجة الارتباط ما بين استفادة العامل من نتائج تقييم الاداء بـ PCI بحيث تسمح له بالاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الأداء .

بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأنهم يستفيدون من نتائج تقييم الاداء هي 78,4 % ، أما نسبة الذين يعتمدون على التمهين التنظيمي لتحسين الأداء هي 81,1 % ، أما معامل الارتباط لبيرسون فكانت قيمته 0,769 ، ومن خلال هذه القيمة يمكن القول أن هناك ارتباط قوي طردي ما بين استفادة العامل من نتائج تقييم الأداء بـ PCI و الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الاداء .

خامسا : قياس درجة الارتباط ما بين تحقيق النتائج غير مرضية و الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الاداء .

كانت نسبة الأفراد الذين كانوا ضمن الفرق التي حققت نتائج غير مرضية هي 83,8 % ، أما النسبة الذين اعتمدوا على أفكارهم و خبرتهم و معارفهم السابقة لتحسين الاداء هي 81,1 % ، وقيمة معامل بيرسون للارتباط هي 0,833 ، ومنه يمكن القول ان هناك ارتباط قوي طردي موجب ما بين المتغيرين السابقين ، بحيث يعتبر التمهين التنظيمي اداة لتحسين أداء وحدات انتاج السميد ، وهذا بعد تقييم ادائها من خلال سعر التنازل الداخلي ، بحيث كانت النتائج غير مرضية .

سادسا : قياس درجة الارتباط ما بين تحقيق النتائج غير المرضية و العناصر التي ساعدت في تحسن الأداء .

بالنسبة لنسبة الأفراد الذين كانوا ضمن الفرق التي حققت نتائج غير مرضية هي 83,8 % ، أما بالنسبة للعناصر التي ساعدت في تحسين الأداء كانت : نسبة 83,3 % بالنسبة للذين أجابوا بأنها خبرتهم ، و أخذت كل من المعلومات العلمية التي تحصلت عليها في مسارك التعليمي و أفكارك السابقة نفس النسبة و هي 32,4 % ، و بالنسبة لمعامل بيرسون للارتباط كانت قيمته 0,743 ، ومنه نلاحظ أن هذه القيمة تقترب نوعا ما من الواحد ، اذا نقول أن هناك ارتباط قوي موجب ما بين تحقيق النتائج غير المرضية و استخدام المعارف ، الأفكار ، و التجارب السابقة للأفراد أي التمهين التنظيمي لتحسين الاداء .

خلاصة :

استعرضنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لدور سياسات أسعار التنازلات الداخلية باعتبارها أداة للتمهين التنظيمي ، و قد تمت هذه الدراسة في احدى المؤسسات الجزائرية الكبرى و التي تتكون من فروع و هذه الفروع من وحدات و المتمثلة في مجمع " سيم " ، و قد تم اختيار هذه المؤسسة على اعتبار أن هناك تعاملات البعض منها في شكل تنازلات و الأخرى في شكل عملية بيع ما بين الفروع و الوحدات ، و كذا من أجل التعرف ميدانيا على العلاقة التي تربط ما بين أسعار التنازلات التي تتم في هذا المجمع مع التمهين التنظيمي .

ومن أجل التعرف أكثر على هذه المؤسسة و على مختلف التنازلات التي يمكن أن نجدها فيها قمنا أولا في هذا الفصل بالتطرق الى تقديم المؤسسة موضوع البحث فتناولنا أولا مجمع " سيم " من خلال تناول تعريفه و تاريخ تطوره ، حيث وجدنا أن هذا المجمع هو أول مؤسسة خاصة استثمرت في مجال الغذاء الزراعي منذ الاستقلال ، ويضم حاليا عدة فروع على رأسها فرع الغذاء الزراعي وهو أكبر فرع من حيث رأس المال و حجم الاستثمارات وكذا رقم الأعمال كما يضم عدة وحدات ، و الفرع التجاري للقمح ، الفرع الصحي ، فرع الترقية العقارية ، فرع المياه المعدنية ، فرع التعليم ، هذا و بالاضافة الى الشراكة مع بعض المؤسسات الأخرى . وبين بعض الوحدات و بين بعض الفروع هناك تبادلات ، حيث هناك ما يتم تقييمها على أساس سعر التنازل الداخلي و الأخرى تتم في شكل بيع .

كما قمنا في هذا الفصل بتقديم الاطار المنهجي الذي تمت من خلاله هذه الدراسة فبالنسبة للجانب النظري اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي ، أما الجانب التطبيقي فهو في شكل دراسة ميدانية من خلال اعتماد مقابلات معمقة و استبيان ، ومن أجل التعرف على الأسئلة التي قمنا بطرحها عرضنا استمارة الاستبيان وأسئلة المقابلات المعمقة التي استخدمناها في دراستنا .

ومن خلال الاجابات التي تحصلنا عليها عرفنا أن هناك تبادلات ما بين الفروع التابعة لمجمع " سيم " و نخص بالذكر فرع الغذاء الزراعي و فرع المياه المعدنية غير أنها ليست في شكل تنازلات بل هي في شكل بيع و هذا ما يجعل هذين الفرعين لا يستفيدان من الامتيازات التي يمكن الحصول عليها بالتقييم عن طريق سعر التنازل الداخلي ، كما أن هناك تبادلات ما بين الوحدات التابعة لفرع الغذاء الزراعي وتتمثل هذه الوحدات في وحدات انتاج السميد ووحدات انتاج العجائن ويقيّم بسعر التنازل الداخلي .

وبما أننا في اطار دراسة أسعار التنازلات الداخلية ركزنا على فرع الغذاء الزراعي وخاصة وحدة انتاج السميد ، فوجدنا أن هذا الفرع يعتمد على طريقتين لتقييم الاداء وكل من الطريقتين متكاملتين و يتمان في نفس الوقت ، وهما عن طريق سعر التنازل و معايير تقييم الأداء ، حيث بعد تقييم الأداء من خلال سعر التنازل الداخلي و التي تتم من خلال مقارنة سعر التنازل الحقيقي مع سعر التنازل المعياري ، ومن أجل التعرف أكثر و بشكل أوسع عن أسباب تلك النتائج يتم العودة الى معايير تقييم أداء الوحدات .

بعد معرفة نتائج تقييم الاداء و في حالة ما اذا كانت نتائج تقييم وحدة انتاج السميد غير مناسبة ، وجدنا من خلال الاجابات التي تحصلنا عليها من أسئلة المقابلات المعمقة و الاستبان أنه تم الاعتماد على الأفكار التجارب والمعارف و الخبرات السابقة للأفراد أي التمهين التنظيمي لتحسين الأداء والوصول الى أفضل النتائج .

خاتمــة

خاتمة

بالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدها العالم ولا زال يشهدها ، خاصة في الجانب الإقتصادي ، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كذلك تحرر التجارة الخارجية ... الخ ، كلها عوامل أدّت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الأسلوب الذي يمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية ، ايجاد وسائل مراقبة و التحكم في التكاليف ، البحث عن وسائل تقييم الأداء ، وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي ... الخ ، ومن بين الوسائل التي ساهمت في ذلك نظام مراقبة التسيير من خلال أداته أسعار التنازلات الداخلية .

و حاولنا من خلال هذا البحث دراسة سياسات أسعار التنازلات الداخلية كأداة للتمهين التنظيمي ، وهو ما دفعنا الى طرح الاشكالية المذكورة سابقا ، و الاجابة عليها من خلال أربعة فصول باستعمال المنهج و الأدوات اللازمة ، حيث كان لابد من تقديم أولا بعض المفاهيم النظرية لتزويد الباحث بالمفاهيم و المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ، ثم اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة جزائرية كبيرة وهي مجمع " سيم " .

أولا - نتائج اختبار الفرضيات :

1. ان تقييم التبادلات الداخلية التي تتم ما بين مراكز المسؤولية من خلال أسعار التنازلات الداخلية يمكّن هذه المراكز من الاستفادة من الامتيازات التي تمنحها تقييم التنازلات عن طريق هذه الأسعار ، ومنه الفرضية الأولى صحيحة .
2. يمكن تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال سعر التنازل الداخلي ، لكن ليس من خلال التكاليف فقط ، بل هناك طريقتين : الأولى تعتمد على مقارنة سعر التنازل الحقيقي و سعر التنازل المعياري أو من خلال حساب نسب الربحية ، ومنه فان الفرضية الثانية خاطئة .
3. يمكن من خلال تقييم الأداء بالاعتماد على أسعار التنازلات الداخلية معرفة المراكز التي كانت نتائجها مرضية و المراكز الأخرى ، ومنه فان الفرضية الثالثة خاطئة .

4. بعد تقييم الاداء من خلال أسعار التنازلات الداخلية و معرفة المراكز الي كانت نتائجها غير مرضية ، يتم الاعتماد على الأفكار و التجارب والمعارف و الخبرات السابقة للأفراد أي التمهين التنظيمي من أجل تحسين أداء و تنظيم و تسيير هذه المراكز ، ومنه فان الفرضية الرابعة صحيحة .
5. تعتبر أسعار التنازل الداخلي أداة للتمهين التنظيمي من خلال أنها تقوم بتقييم أداء مراكز المسؤولية مع اعتماد طريقة تناسب المؤسسة ، كما يجب الاعتماد على التدريبات و التكوينات ليكون للأفراد رصيد معرفي كافي لتحسين آدائهم ، ومنه فان الفرضية الخامسة صحيحة .

ثانيا ـ نتائج البحث :

وقد توصلنا عبر معالجتنا للاشكالية المطروحة في دراستنا ، الى مجموعة من النتائج على المستويين النظري و التطبيقي على التوالي ، ونذكرها فيما يلي :

1. يعتبر التنظيم تلك العملية التي يتم بمقتضاها الترتيب للأفراد و الموارد المادية في مجموعات مهيكلة لتنفيذ الخطط و تحقيق أهداف المؤسسة ، ويضم عدة عناصر من بينها : النشاطات ، العمال ، الموارد المتاحة ، النظم ، الهيكل ، وتحديد السلطات و المسؤوليات ... الخ ، و تعتبر عملية اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة من بين العوامل التي تساعد في نجاحها ، كما أن ليس هناك هيكل تنظيمي واحد يصلح لجميع المؤسسات بل يختلف الأمر من مؤسسة الى أخرى .
2. يتضح من تعريف التعلم التنظيمي أن هذا الأخير هو تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة للتجربة و الخبرة ، و معنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر ، كلما أدى ذلك الى التغيير في سلوكه و تصرفاته ، وبجمع كل ما تعلمه الأفراد وتطبيقه في المنظمة نتحصل على ما يسمى تمهينا تنظيميا ، ونكون بحاجة لهذا الأخير عندما نجد أن النتائج كانت غير مناسبة لما كانت ترغب فيه المنظمة و هذا باستعمال عدة أدوات من بينها أسعار التنازلات الداخلية .
3. ان استمرارية المنظمة و بقاءها يعتمد على مدى نجاح عملية التعلّم و التمهين التنظيميين في مختلف المستويات الفردية و الجماعية و التنظيمية ، و التمهين التنظيمي هو عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة ، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات و تجارب المنظمة ، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة ، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها ، وذلك في اطار من الدعم و المساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص ، و الثقافة التنظيمية بشكل عام .

4. ان عملية التعلم و منه تطبيق التمهين التنظيمي في المؤسسة تكون ناتجة عن عدة عناصر ، أهمها : التعلم بالممارسة ، نتائج الاستخدام ، من الأخطاء ، الاستكشاف ، التجربة ، التفكير المنظم ، و الابداع .
5. تعتبر العملية التطويرية لطرق و أساليب العمل كامتداد لعملية التمهين التنظيمي ، وهذا لأن المنظمة بحاجة دائمة للبحث عن الطرق الجديدة و المتطوّرة لمواجهة التغيّرات التي يمكن أن تحصل لها .
6. ان من بين الأمور التي تعرقل نجاح عملية التمهين التنظيمي هي مقاومة التغيير ، و عليه فمن الأهمية فهم لماذا يقاوم الأفراد التغيير سواء كان هؤلاء الأفراد في شكل فرد واحد أو مجموعة أو منظمة ، وعليه يجب دائما البحث عن أساليب الحد من مقاومة التغيير .
7. تعتبر وظيفة مراقبة التسيير كأداة تساعد المسيرين في أداء عملهم ، بحيث يمكن بواسطتها تحقيق أفضل المهام من خلال عملية التعلم التنظيمي ، ومنه تحسين التنظيم .
8. يمكن من خلال وظيفة مراقبة التسيير و هذا باستعمال احدى أدواتها و المتمثلة في أسعار التنازلات الداخلية ، تحقيق تحسين و تغيير في تنظيم و أداء المؤسسة بصفة عامة و مراكزها بصفة خاصة و زيادة مردوديتها المالية ، و تحقيق ما يعرف بعملية التمهين التنظيمي .
9. أسعار التنازلات الداخلية هي المبالغ التي تتم من خلالها التبادلات ما بين المراكز ، الأقسام ، مواقع الانتاج ، ... ، و كذلك الشركات التابعة لنفس المجموعة ، و تستلزم تحديد نظام لهذه الأسعار الداخلية بما يتوافق و أهداف المؤسسة .
10. تسمح أسعار التنازلات بالحكم بطريقة هادفة و واقعية على طريقة تسيير مسئولي مراكز الربح ، و هذا من خلال معرفة المراكز التي تحقق نتائج مرضية و المراكز التي لا تحقق ذلك أي القيام بعملية تقييم الأداء . و هناك عدة طرق لحساب سعر التنازل الداخلي ، منها ما يعتمد في تحديده على سعر السوق ومنها ما يعتمد سعر التكلفة .
11. ترتبط أسعار التنازلات الداخلية مع عملية التمهين التنظيمي من خلال عملية تقييم الأداء ، بحيث تعتبر هذه الأسعار من بين أدوات مراقبة التسيير و التي يمكن من خلالها معرفة المراكز التي كانت نتائجها غير مرضية و المراكز الأخرى ، أي المراكز التي عملت بفعالية و المراكز الأخرى (أي تقيم أداء المراكز) ، ويتم هذا اما بمقارنة الايرادات و التكاليف المعيارية و الفعلية أو من خلال نسب الربحية بحيث كلتا الطريقتين تعتمدان على أسعار التنازلات الداخلية . أما عن عملية التمهين التنظيمي فهي تعتبر الإطار الذي تتم من خلاله عملية التحسين و هذا باستخدام المعارف و الأفكار و التجارب و الخبرات السابقة للأفراد .
12. يتم تقييم الأداء من خلال أسعار التنازلات الداخلية بالنسبة لمراكز التكلفة بمقارنة أسعار التنازل المعيارية مع الحقيقية ، وبالنسبة لمراكز الربح يتم من خلال مؤشرات قياس الأداء المالي .

13. هناك عدة جوانب يمكن أن تشملها عملية التغيير في اطار التمهين التنظيمي بغرض تحسين الأداء ، هذه الجوانب هي : تغييرات هيكلية و التي تمس الهيكل التنظيمي ، تغييرات في التكنولوجية المستعملة ، تغييرات سلوكية ، و تغييرات وظيفية .

14. ان من بين المؤسسات الكبيرة الجزائرية التي تتكون من فروع و هذه الأخيرة من وحدات نجد مجمع " سيم " ، بحيث يتم بين هذه الفروع و الوحدات تبادلات في ما يخص المنتجات ، فبالنسبة للتبادلات التي تتم ما بين الفروع فهي بين فرع الغذاء الزراعي و فرع المياه المعدنية ، وبالنسبة للتبادلات التي تتم ما بين الوحدات فهي تتم ما بين وحدة انتاج السميد ووحدة انتاج العجائن و الكسكس التابعين لفرع الغذاء الزراعي .

15. بالنسبة للتبادلات التي تتم ما بين الوحدات التابعة لفرع الغذاء الزراعي هي في شكل تنازلات ، أي تتم وفقا لسعر التنازل وهذا أمر مناسب للفرع ، و بالنسبة للتبادلات التي تتم ما بين الفروع التابعة لمجمع " سيم " هي في شكل عمليات بيع ، أي يتم التعامل مع فرع المياه المعدنية التابع لنفس المجمع على أنه زبون خارجي و يتم البيع له بنفس سعر السوق مع الزامية الشراء من الداخل ، وهذا يجعل من هذا الفرع لا يستفيد من الامتيازات التي تمنحها تقييم التنازلات الداخلية وفقا لسعر التنازل خاصة فيما يتعلق بتخفيض السعر .

16. يتم تقييم التنازلات الداخلية في وحدة انتاج السميد وفقا لسعر التنازل و الذي يتم تحديده وفقا لطريقة التكلفة الكلية الحقيقية و طريقة التكلفة المعيارية ، وهما طريقتين مناسبتين لهذا النوع من التنازلات ، غير أن عدم وجود أداة المحاسبة التحليلية لحساب ذلك يقلل من دقة النتائج فيما يخص هاتين الطريقتين .

17. ان وجود تحديد لسعر التنازل وحده لا يكفي ما لم يتم الاستفادة من المزايا التي يمكن الحصول عليها من خلاله ، ويمكن ذكر أهم هذه المزايا و التي هي مرتبطة مع بعضها البعض في : تحديد المسؤوليات ، التحكم في التكاليف ، تقييم الأداء ...الخ و اذا عدنا لمجمع " سيم " نجد أن ذلك محقق ، وفيما يخص تقييم الأداء في وحدة انتاج السميد (التي نجد فيها سعر التنازل) فهو يتم من خلال مقارنة سعر التنازل الحقيقي الذي يتم حسابه شهريا مع سعر التنازل المعياري الذي يحسب على أساس سعر التنازل لمتوسط الخاص بالسنة الماضية .

18. بالاضافة الى تقييم الأداء عن طريق سعر التنازل الداخلي في وحدة انتاج السميد ، ومن أجل التوسع أكثر في نتائج التقييم يتم الاعتماد على ستة معايير وهي : الجودة و النوعية ، الكمية و نسبة الاستخراج ، وضعية الورشة أثناء التقييم ، نسبة استهلاك قطع الغيار ، الفضلات من المنتج و غلافه ، الغيابات و حوادث العمل . ويتم جمعها كلها في جدول واحد ، بحيث بعد تقييم الاداء عن طريق

PCI يتم الرجوع الى تلك المعايير للتعرف أكثر على أسباب تلك النتائج ، خاصة فيما يتعلق بالنتائج غير مرضية .

19. ان وجود تقييم لأداء عمال الوحدات من خلال أسعار التنازلات الداخلية و المعايير المذكورة سابقا ، يجعل هناك منافسة ما بين العمال للعمل بشكل أفضل ، خاصة أن نتائج تقييم الأداء مرتبطة بالمردودية و الأجر.

20. ان تقييم الأداء من خلال سعر التنازل الداخلي وحده لا يكفي ما لم يصاحبه تحسين و تطوير في الاداء ،خاصة بالنسبة للوحدات التي كانت نتائجها غير مرضية ، ومن بين الطرق التي تساعد على تحقق ذلك هي الأفكار و المعارف و الخبرات و التجارب السابقة للأفراد أي ما يعرف بالتمهين التنظيمي وهذا ما نجده في وحدة انتاج السميد .

21. من خلال عرض لأمثلة عن وحدات لانتاج السميد تم تقييم أدائها عن طريق معايير تقييم الاداء ، وجدنا أن أغلب أسباب تحقيق النتائج غير مرضية تتمثل في : مشاكل متعلقة بالجودة و النوعية ، مشكل تجاري (المصلحة التجارية أمرت بتوقيف عملية الانتاج) ، مشكل غياب التموين بالمادة الأولية " القمح الصلب " ، الانقطاعات في التيار الكهربائي ... الخ . و تم تحسين أدائها من خلال : ادخال أساليب و طرق عمل جديدة ، ابتداع معدات ووسائل جديدة ، الاعتماد على الأفكار و التجارب و الخبرات السابقة للأفراد (التمهين التنظيمي) لتحسين الأداء .

22. من خلال الاجابات التي تحصلنا عليها من أسئلة الاستبيان وجدنا أن غالبية عمال وحدة انتاج السميد لديهم خبرة لا بأس بها في مجال عملهم الحالي ، وهذا يساعد كثيرا في التمهين التنظيمي ، ودرجة انتماءهم للمؤسسة متوسطة وهذا ما يجعل لهم دافعية أكبر للتغيير الى الأفضل ، كما أن غالبية العمال يعتبرون وجود نظام لتقييم الاداء هو أمر هام وهذا لأنه يحدد احتياجات الوحدة للتحسين و تمنحهم القدرة على استخدام معارفهم وخبرتهم وأفكارهم من أجل تحسينها و تطويرها ، كما أن العمال يستفيدون كثيرا من نتائج التقييم ، و بالنسبة لعملية التحسين تتم بمشاركة جميع أفراد الفرع ، كما يرون العمال أنه من الأفضل تطوير نظام تقييم الأداء الحالي بما يتناسب وأهداف المؤسسة و العمال معا .

ثالثا - اقتراحات و توصيات :

على ضوء النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة التي قمنا بها ، سواء على المستوى النظري أو المستوى الميداني (التطبيقي) ، يمكن تقديم بعض من الاقتراحات و التوصيات التي من شأنها أن تساهم

في تحسين و تطوير أداء المؤسسات بصفة عامة خاصة ذات الحجم الكبير ، ومجمع " سيم " على وجه الخصوص ، ويمكن ذكرها فيما يلي :

1. المديرون بحاجة لفهم عملي لموضوع عملية التعلم و التمهين التنظيمي ، ذلك بسبب أنها ذات قيمة في فهم الفروقات الفردية و تسمح لهم بالتعلم الأفضل من خلال تجربتهم خاصة في المؤسسة .
2. من الأفضل تقييم التبادلات التي تتم ما بين فرع الغذاء الزراعي و فرع المياه المعدنية وفقا لسعر التنازل ، و الذي يكون في الغالب منخفض بالمقارنة مع سعر السوق ، وهذا لأن عمليات التنازل تكون معفاة من الضرائب و يتم تخفيض منها تكاليف التوزيع .
3. في حالة تقييم التبادلات التي تتم ما بين فرع الغذاء الزراعي و فرع المياه المعدنية مستقبلا عن طريق سعر التنازل ، أقترح أن يتم ذلك إما وفقا لطريقة سعر السوق المعدل أو طريقة التكلفة المعدلة بحيث تحسب التكاليف على أساس التكلفة المعيارية .
4. من المفروض أن يترك لوحدة انتاج العجائن و الكسكس و فرع المياه المعدنية الحرية في التموين من الداخل أو الخارج ، وهذا حسب حجم الأرباح التي يمكن الحصول عليها من العملية و مدى تأثير ذلك عليهما ، كما أن هذا سيخلق المنافسة ما بين الوحدات و الفروع لكسب زبائن داخليين وخارجيين .
5. من الأفضل تبني نظام للمحاسبة التحليلية ، وهذا لأن هذا الأخير يسمح بالحصول على نتائج أكثر دقة عند حساب أسعار التنازلات الداخلية .
6. من الأفضل استخدام طريقة التكلفة المعيارية المبنية على الأسس العلمية ، وهذا لأن هذه الأخيرة تسمح باعادة النظر في المشاكل التي تم مواجهتها عند تقييم أداء مراكز الوحدات ، و تحديد المعايير المتعلقة بها ، كما ان استخدام هذه الطريقة في تحديد أسعار التنازل يمكّن من تفادي مشكلة عدم الكفاءة الى أقل قدر ممكن ، كما و يمكّن من اكتشاف أسباب عدم الكفاءة مبكرا .
7. بالاضافة الى المعايير الخاصة بتقييم الاداء و التي لها علاقة مع سعر التنازل الداخلي ، ومن خلال النتائج التي توصلنا اليها ، وجدنا ان هناك بعض المعايير الأخرى التي يفضلها العامل لتقييم أدائه و أهمها : الابداع و التطوير في مجال العمل و تقديم طرق جديدة ، الالمام بواجبات العمل ، و التوصل الى تحقيق نتيجة ايجابية بالمقارنة مع النتيجة المقدرة .
8. وضع سجل للعمال يخص مقترحات تخص مجال عملهم ، و التي يرو أنها مناسبة لتطوير و تحسين أدائهم و أداء الوحدة التابعين لها ، وبالنسبة للاقتراحات التي تحصلنا عليها من المبحوثين نجد : الاحتكاك و تبادل الخبرات مع شركات أخرى سواء أجنبية أو محلية ، متابعة ومراقبة العمال عن كثب على الأقل خلال كل ستة أشهر ، تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية .

9. التنمية المستمرة لأفكار و معارف و خبرات الأفراد من خلال اجراء التكوينات و التدريبات على طرق العمل و الأساليب الجديدة ، من أجل تحسين أدائهم و أداء الوحدات التابعين لها مستقبلا ، وتنمية درجة انتماءهم للمؤسسة و اشعارهم أن هذه الأخيرة مؤسستهم ، و أن أهدافهم و أهدافها واحدة .
10. تطوير نظام تقييم الاداء بما يتناسب و أهداف العمال و المؤسسة معا ، وهذا لان هناك بعض من العمال الذين يرون أن نتائج هذا النظام غير دقيقة .
11. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العمال ، مما يجعلهم على علم بالنتائج التي حققوقها و يرفع دافعيتهم لتحسين نتائجهم مستقبلا .
12. التقليل من مقاومة التغيير من خلال فهم لماذا يقاوم الأفراد التغيير سواء كان هؤلاء الأفراد في شكل فرد واحد أو مجموعة أو منظمة .

رابعا - آفاق الدراسة المستقبلية :

فيما يخص آفاق الدراسة فاننا نفتح المجال لبحوث و مواضيع أخرى نرى بأنها جديرة بمواصلة البحث فيها ، من خلال اقتراح بعض العناوين المهمة و التي تصب مجملها في صميم الموضوع ، وهي :

- أهمية تقييم التبادلات الداخلية ما بين الوحدات من خلال سعر التنازل الداخلي .
- دور أسعار التنازلات الداخلية في التحكم في التكاليف .
- آليات وضع أسعار التنازلات الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة .

المراجـع

قائمة المراجع

أولا – المراجع باللغة العربية :

1– الكتب :

1. ابراهيم عبد الله المنيف ، **تطور الفكر الاداري المعاصر** ، آفاق الابداع للنشر والاعلام ، السعودية ، بدون سنة .
2. ابراهيم عبد الهادي محمد المليحي ، **الادارة : مفاهيمها و أنواعها و عملياتها** ، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 1997 .
3. ابراهيم عمر ميده ، **نظام محاسبة المسؤولية في شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع و تطلعات** ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 19 ، العددالثاني ، الأردن ، 2009.
4. أحمد سيد مصطفى ، **ادارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة** ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000.
5. أحمد صلاح عطية، **محاسبة التكاليفABC للاستخدامات الإدارية** ، الدار الجامعية،الطبعة الأولى ، الإسكندرية ،2006.
6. احمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقة الاقتصادية في المؤسسة** ، ديوان المطوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.
7. احمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
8. احمد ماهر، **تطوير المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
9. أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
10. ايهاب صبيح محمد رزيق ، **الادارة : الأصول و النظريات** ، سلسلة الادارة في أسبوع (1) ، بدون بلد ، بدون سنة .
11. إيهاب صبيح محمد زريق ،**الإدارة الأسس والوظائف** ، دار الأنس ، سوريا ، 2001.
12. بشير العلاق ، **الادارة الحديثة : نظريات و مفاهيم** ، دار اليازوري ، بدون سنة ، 2008.
13. جبرائيل كحالة و آخرون ، **المحاسبة الادارية : مدخل محاسبة المسؤولية و تقييم الأداء** ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 .

14. جلال ابراهيم العبد ، **ادارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات** ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2003 .

15. جمال الدين محمد المرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، السكندرية، 2006

16. جميل أحمد توفيق ، **ادارة الأعمال : مدخل وظيفي** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1999 .

17. حسين محمود حريم ، **تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة 3 ، عمان ، 2006.

18. خضير كاضم حمود و موسى سلامة اللوزي ، **مبادئ ادارة الأعمال** ، اثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .

19. راوية حسن ، **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .

20. ربحي مصطفى عليان ، **إدارة المعرفة** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 .

21. ربحي مصطفى عليان ، **أسس الادارة المعاصرة** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .

22. رضا اسماعيل البسيوني ، **ادارة الأعمال** ، بدون دار نشر ، القاهرة ، بدون سنة .

23. رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي ، **وظائف الادارة المعاصرة : نظرة بانورامية** ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2001 .

24. رفعت عبد الحليم الفاعوري ، **ادارة الابداع التنظيمي** ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الأردن ، بدون سنة .

25. زكريا مطلك الدوري و أحمد على صالح ، **ادارة الأعمال الدولية : منظور سلوكي واستراتيجي** ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 .

26. زهير ثابت ، **كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ؟** ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 .

27. زيد منير عبوي ، **ادارة الوقت فى الادارة** ، دار كنز المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن ، بدون سنة .

28. زيد منير عبوي ، **الاتجاهات الحديثة فى المنظمات الادارية** ، دار الشروق ، الأردن ، بدون سنة.

29. زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري : مبادئه وأساسياته**، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الأردن، بدون سنة .

30. سعيد أوكيل، **فنيات المحاسبة التحليلية** ، دار الأفاق ، الجزء الثاني ، بدون بلد ، بدون سنة .

31. سيد الهواري ، **الموجز فى شرح عناصر عملية الادارة** ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1996.

32. شفيق رضوان ، **السلوكية و الادارة** ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1994 .

33. صالح الرزق و يوحنا عبد أل أدام ، **المحاسبة الادارية و السياسات الادارية المعاصرة** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999.

34. صبحي جبر العتيبي ، **تطور الفكر و الأساليب في الادارة** ، دار الحامد ، بدون بلد ، 2005 .

35. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الانساني في المنظمات** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 .

36. صلاح الشنواني ، **التنظيم و الادارة في قطاع الأعمال** ، مركز الاسكندرية للكتاب ، الاسكندرية ، 1997 .

37. ضيف خيرت ، **في المحاسبة الادارية : الميزانيات التقديرية** ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1997 .

38. طارق طه ، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت** ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2007 .

39. عادل حسن ، **الادارة** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1999.

40. عبد الحكيم الرجبي، **المحاسبة الإدارية**، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة ، عمان ،2007 .

41. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الادارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية** ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006 .

42. عبد الرحمن توفيق، **أدوات تقييم الأداء**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004 .

43. عبد العزيز صالح بن حبتور ، **أصول و مبادئ الادارة العامة** ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000 .

44. عبد العزيز صالح بن حبتور ، **الادارة الاستراتيجية : ادارة جديدة في عالم متغير** ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة 2 ، الأردن ، 2007 .

45. عبد الغفار حنفي و عبد السلام قحف ، **تنظيم وإدارة الأعمال** ، الدار الجامعية ، 1993.

46. عبد الغفور يونس ، **نظريات التنظيم و الادارة** ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 1997 .

47. عبد الكريم أبو مصطفى ، **الادارة و التنظيم : المفاهيم ، الوظائف ، العمليات** ، بدون دار نشر ، بدون بلد ، 2001 .

48. عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله ، **السلوك التنظيمي : المفاهيم والنظريات والتطبيقات**، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، السعودية، 1995 .

49. عبد الهادي الجوهري و ابراهيم أبو الغار ، **ادارة المؤسسات الاجتماعية** ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 .

50. عبد السلام أبو القحف ، **التجربة اليابانية في الادارة و التنظيم** ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، الطبعة الرابعة ، 1998 .

51. عبد المالك طلعت ، **تقييم الأداء الاقتصادي** ، المعهد القومي للادارة العليا ، القاهرة ، 1999 .

52. عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات ، الجدوى الإقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء** ، دار و مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 1999 .

53. علي أبو الحسن ،**المحاسبة الإدارية المتقدمة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 .

54. على السلمي ، **السلوك التنظيمي** ، مكتبة غريب ، القاهرة ، بدون سنة .

55. على الشرقاوي ، **التنظيم** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، بدون سنة .

56. علي رحال ، **سعر التكلفة و المحاسبة التحليلية** ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 1999 .

57. علي شريف ومحمد سلطان ، **مدخل معاصر في مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1998 .

58. على شريف و منال الكردي ، **أساسيات تنظيم و ادارة الأعمال** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .

59. على عبد الهادي مسلم ، **تحليل و تصميم المنظمات** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002.

60. على عبد الهادي مسلم و آخرون ، **الادارة المعاصرة** ، قسم ادارة الأعمال للنشر ، الاسكندرية ، 2007 .

61. على غربي و أخرون ، **تنمية الموارد البشرية** ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 .

62. عمر السعيد و آخرون ، **مبادئ الادارة الحديثة** ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 .

63. عمر صخري ، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الرابعة ، 2006 .

64. عمر وصفي عقيلي ، **الادارة : أصول و أسس و مفاهيم** ، بدون دار نشر ، بدون بلد ، 2007 .

65. عمرو صفي عقلي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .

66. فايز جمعة صالح النجار ، **نظم المعلومات الادارية** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 .

67. فريد النجار ، **ادارة الأعمال الاقتصادية و العالمية : مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1998 .

68. فهمي مصطفى الشيخ ، **التحليل المالي** ، دار النشر Smi Financial ، فلسطين ، 2008 .

69. فيصل الحنطي و آخرون ، **محاسبة التكاليف** ، دار الأمل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 1991 .

70. قليح حسن خلف ، **اقتصاد المعرفة** ، عالم الكتب الحديث للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007.

71. كامل بربر، **ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة 2 ، بيروت ، 2000 .

72. كامل بربر ، **الادارة : عملية و نظام** ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1996 .

73. كامل محمد المغربي ، **التنظيم الصناعي و العملية الانتاجية** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1995 .

74. مايكل تي ماتيسون و جون ام ايفانسيفس ، **كلاسيكيات الادارة و السلوك التنظيمي** ، الأهلية للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 .

75. محمد اسماعيل بلال ، **مبادئ الادارة بين النظرية و التطبيق** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 1999 .

76. محمد أبو نصار ، **المحاسبة الادارية** ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 .

77. محمد أكرم العدلوني ، **العمل المؤسسي** ، دار ابن حزم ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2002 .

78. محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 .

79. محمد الفيومي محمد ، **مقدمة في أصول محاسبة التكاليف** ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1990 .

80. محمد المحمدي الماضي ، **إستراتيجية التغيير التنظيمي : مدخل إسلامي مقارن**، دار النشر للجامعات ، مصر، 2000 .

81. محمد بهجت جاد الله كشك ، **المنظمات و أسس ادارتها** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 .

82. محمد رفيق الطيب ، **مدخل للتسيير : أساسيات ، وظائف ، تقنيات** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة 2 ، الجزائر ، 2006 .

83. محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي ، **المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات** ، الدار الجامعية,الإسكندرية،2001 .

84. محمد سعيد عبد الفتاح ، **الادارة العامة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، بدون سنة .

85. محمد سويلم ، **الادارة في القرن الحادي و العشرين** ، بدون دار نشر ، القاهرة ، بدون سنة .

86. محمد شاكر عصفور ، **أصول التنظيم و الأساليب** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الطبعة 3 ، الأردن ، 2005 .

87. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، **مفاهيم ادارية حديثة** ، بدون دار نشر ، الأردن ، 2003 .

88. محمد عبد الفتاح ياغي ، **مبادئ الادارة العامة** ، مطبعة الفرزدق ، الرياض ، 1994 .

89. محمد فركوس ، **الموازنات التقديرية : أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .

90. محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .

91. محمد فريد الصحن و سعيد محمد المصري ، **ادارة الأعمال** ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 1998 .

92. محمد قاسم القريوتي ، **مبادئ الادارة : النظريات و العمليات و الوظائف** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة 2 ، عمان ، 2004 .

93. محمد محمد جاب الله عمارة ، **الادارة في الخدمة الاجتماعية : المدخل الى منظومة العولمة** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2002 .

94. مصطفى محمود أبوبكر ، **المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .

95. مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد ، **العملية الادارية و تكنولوجيا المعلومات** ، اثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .

96. مهدي حسن زوليف ، **ادارة الأفراد : منظور كلي مقارن** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993 .

97. مهدي زويلف و آخرون ، **أساسيات في الادارة** ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1995 .

98. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار النشر، الأردن،2005.

99. ناديا اليثي و هاشم الشمري ، **الاقتصاد المعرفي** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 .

100. نادية حمدي صالح ، **الادارة البيئية : المبادئ و الممارسات** ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2003 .

101. ناصر دادي عدون ، **المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة لتسيير** ، الدار المحمدية ، الجزائر ، 1994 .

102.ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993 .

103.نجم عبود نجم ، **إدارة المعرفة – المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات -** ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005.

104. نضال صالح الحوامدة و آخرون ، **التنظيم و الأساليب و الاستشارات الادارية** ، بدون دار نشر ، الأردن ، 1999 .

105.نيجل كنج و نيل أندرسون ، **ادارة أنشطة الابتكار و التغيير** ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004 .

106.ياسر أحمد عريبات ، **المفاهيم الادارية الحديثة** ، دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر و التوزيع ، بدون بلد ، 2008 .

107.ياسر الصاوي ، **إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات** ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، الكويت ، 2007 .

108.يسري محمد أبو العلا ، **علم الاقتصاد** ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007 .

2- الرسائل الجامعية :

109. الداوي الشيخ، **نحو تسير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسة الإسمنت في الجزائر**،أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه،جامعة الجزائر، الجزائر ، 1999

110. عبد الوهاب سويسي ، **الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة** ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004.

111. علي عبد الله ، **تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية** ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة يوسف بن خذة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 1999

112. عيسى بهدي ، **رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي** ، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005

113. نور الدين شنـــوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** ، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005

114. هلال درحمون ، **المحاسبة التحليلية : نظام معلومات للتسيير و مساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005

3- المداخلات و الملتقيات :

115. ابراهيم بختي ، **صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 08 – 09 مارس 2005

116. بلعور سليمان و مصيطفى عبد اللطيف ، **اعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 08-09 مارس 2005

117. عبد المليك مزهودة ، **المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا** ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، يومي 08 – 09 مارس ، 2005

118. قاسمي كمال ، **ادارة التغيير : المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 08 – 09 مارس 2005 .

119. منور أوسرير و فؤاد سعيد منصور ، **التطوير التنظيمي و ادارة التغيير في المنظمات الحكومية** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، يومي 08 – 09 مارس 2005

120. هلال درحمون و عبد القادر قسوم ، **عرض مفصل لطريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC** ، يوم دراسي حول : " مكانة وأهمية نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسات الاقتصادية " ، 2007/11/06

4- المقالات و المراجع الإلكترونية :

1/ مقالات الإلكترونية :

121. أحمد بن داود المزجاجي ، **عناصر التنظيم الاداري من منظور اسلامي** ،
http://www.kau.edu.sa/Files/320/Researches/51532_21667.pdf
، 2010/10/14 .

122.أحمد بن محمد الغانم ، **العوامل الشخصية و الوظيفية للعاملين بوحدات خدمات الجمهور و علاقتها بأدائهم،**
http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year4/part3/as232006.htm ، 2012/04/18
123.أسامة محمد علما ، **أساليب و مناهج التطوير التنظيمي ،**
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan02109 1.pdf ، 2010/10/23 .
124.حمودة الدربي ، **محاسبة مراكز المسؤولية** ، http://www.kau.edu.sa ، 2012/05/23
125.رشيد بوكساني و أوكيل نسيمة ، **تحليل التكلفة محاسبيا و اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية** ، http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03.pdf ، 2012/ 05/07
126.زهير البيطار ، **بطاقات الأداء المتوازن** ، http://forum.nooor.com/t17934.html ، 2012/04/25
127.سليمان أبو جاموس ، **التنظيم الاداري** ، http://www.najah.edu/file/Publications/34-1269519512.pdf. ، 2010/10/14 .
128.شريف عبد المجيد مازن ، **مؤشرات الأداء الأساسية** ،
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN024616.pdf ، 2012/04/25
129.صلاح الدين دسوقي، **إدارة التغيير-نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات،** www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt ، 05/ 2012/08
130.علي حسن ابراهيم الجدبه ، **قياس امكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة و تقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية** ، http://library.iugaza.edu.ps/thesis/77931.pdf ، 201/05/19 .
131.عواطف بنت أحمد حماد العصيمي ، **التعلم التنظيمي و دوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية** ،
http://eref.uqu.edu.sa/files/Thesis/ind8754.pdf ، 2010/10/23 .

132.قورين حاج قويدر ، **لوحة القيادة في المؤسسة** ،
http://www.infotechaccountants.com/forums/showthread.php?t=243
، 2011/01/01 .
133. محمد العدناني ، **محاسبة المسؤولية** ، http://www.aazs.net/t4663-topic ، 05/07
/2012 .

2/ مراجع إلكترونية أخرى :

134.**أساسيات الموازنة و ما بعد ذلك** ،
http://infotechaccountants.com/forums/archive/index.php/t-356.html،
2011/01/01 .
135.التطوير التنظيمي و اعادة التنظيم ،
http://www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/FA037574-105A-4331-B0F8-
pdf/65E565BA6E11/3630 ، 2010/10/23

136.**التنظيم** ،
http://iraqshabab.net/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gi
d=118&Itemid=63 ، 2010/10/14 .
137.**النسب المالية** ، http://www.almohasb1.com/2009/06/financial-ratios.html ،
2012/05/23
138.بطاقة الأداء المتوازن ، http://ar.scribd.com/doc/3666741 ، 2012/04/30
139.منهجية بطاقات الأداء المتوازن ، http://www.ibtesama.com/vb/showthread-
t_10031.html ، 2012/04/25
140.وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، **مؤشرات الأداء الأساسية وبيئة عمل الموارد البشرية**،
http://www.ituarabic.org/hresources/13thHRMeeting/Documents/Doc6-
Palestine.doc ، 2012/04/20
141.وزارة التخطيط السعودية، **أسباب و مبررات قياس الأداء الحكومي**،
http://www.planning.gov.sa/PLANNING/ALL%20PAPERS/DAY2/Improving
%20Public%20Sector%20Performance/3.%20%20Criteria%20for%20Effici

، ency%20and%20Performance%20Improvement%20in%20the%
2012/04/18

142.نظام محاسبة المسؤولية كأساس لتقييم الأداء ،

2012/05/23 ، http://www.elhamel.net/forum/showthread.php?t=15797

ثانيا - المراجع باللغة الفرنسية :

1 – الكتب :

143. A. MIKOL et autres ,**Comptabilite analytique et contrôle de géstion** , Editions Dunond, 2eme Edition , Paris, 1993

144. Alain BOUTAT et Jean-Marc CAPRARO,**Comptabilite analytique de géstion** ,Presses polytechniques et universitaires romandes , 1er edition , Italy , 2003

145. Alain courtois, Chantal Martin Bennefous, Maurice Pillet, **Gestion de performance**, éditions d'organisation,troisième édition, Paris, France, 2003

146. Bengt Karlof et Svante Ostblom, traduit par Charles Métivier et Marie Léonie Vergnerie, **Le Banchmarking**, **un indicateur d'excellence en matière de qualité et de performance**, Masson , France , 1994

147. Bernard MARTORY **, Contrôle de géstion sociale** , Editions Vuibert , Paris , 1999

148. Bernard REBOUH , **Comptabitite analytique et controle de gestion** ,Editions Ellipses , Paris , 1997

149. Brigitte DORIATH , **Contrôle de géstion** , Editions Dunod , 4eme edition , France , 2005

150. Brigitte DORIATH et Christian GOUJET , **Géstion previsionnelle et mesure de la pérformance** , Editions Dunod , 3 eme edition , Paris , 2007

151. C.Alazard et S.Separi , **contrôle de gestion** , édition dunod, 3eme édition, Paris, 1996

152. C.Bonnier et autre , **Contrôle de gestion** , BERTI Editions , Alger , 2008

153. Caroline SELMER , **Concevoir le tableaux de bord** , Editions Dunod , Paris , 1998

154. Chantal BUSSENAULT et Martine PRETIT , **Economie et géstion de l'entreprise**, Editions Librairie Vuibert,3eme edition , Paris , 2002

155. Christian GOUJET et autres , **Comptabilite analytique et contrôle de géstion** , Editions Dunod , 5 eme edition , Paris, 2001

156. Christiane ROULET et autre , **Comptabilité de Gestion** , DUNOD , 6 eme édition , Paris , 2003

157. Claude ALAZARD et Sabine SEPARI , **Contrôle de géstion** , Editions Expert sup , 5 eme Edition , France, 2001

158. Didier LECLERE, **L'essentiel de la comptabilite analytique** , Editions d'Organisation , Paris, 1997

159. Drigitte DORIATH **,** **Controle de gestion** , Paris , Edition DUNOD, 1999

160. Eric MARGOTTEAU **,** **Contrôle de géstion** ,Editions Ellipes ,Paris , 2001

161. Farid MAKHLOUF **,** **Comptabilite analytique** , Editions Pages Bleus, Algerie , 2006

162. Frederic GAUTIER et Anne PEZET, **Contrôle de Gestion** , Dareios et Pearson Education , France , 2006

163. Henri BOUQUIN,**Le contrôle de géstion** ,Presses universitaires de France, 5eme edition, France , 2001

164. Herve ARNAUD et autres , **Le contrôle de géstion en action** , Editions Liaisons , Paris , 2001

165. Isabelle DE KERVILIR et Loic DE KERVILIR , **Le contrôle de géstion a la portee de tous!**, Edition Europe Media Duplication, 3 ème edition , France , 2000

166. Jacques TRAHAND et autres , **Comptabilite de gestion** ,Editions Pug , Paris , 2000

167. Jean –loup ARDOIN , **Le contrôle de gestion** , CCFA , France , sans année

168. Jean-Luc CHRRON et Sabine SEPARI , **Organisation et gestion de l'entreprise** , Dunod ,2 Eme édition , Paris , 2001

169. Jean-Pierre TAIEB , **Les tableaux de bord de la géstion sociale** , Editions Dunod , Paris , 2001

170. Michel GERVAIS **, Contrôle de Gestion** , Edition Economie , Paris , 1997

171. Michel LEROY **, Le tableau de bord au servise de l'entreprise** , Editions d'Organisation , 2eme edition , Paris ,2001

172. Michel MORAL et Sabine HENRICHFREISE , **Coaching D'organisation :Outils et Pratiques** , Armand Colin , Paris ,2008

173. Patrick BOISSELIER , **Contrôle de gestion : cours et applications** , Edition vuibert , France , sans année

174. Philippe LORINO , **Compte et récits de la performance : Essai sur le pilotage de l'entreprise** , Les editions d'organisation , Paris , 1995

175. Philippe LORINO **, Le contrôle de géstion strategique** , Editions Dunod , Paris , 1993

176. Philippe RAIMBOURG et autre , **Controle de gestion** , BREAL , France , 2007

177. Pierre LASSEGUE, **Géstion de l'entreprise et comptabilite,** Editions Dalloz,11eme edition,Paris , 1996

178. Pierre Paucher, **Mesure de la performance financière de l'entreprise**, office des publications universitaires, Alger, 1993

179. Richard SOPARNOT , **Organisation et gestion de l'entreprise** , Dunod , Paris ,2006

180. Robert S . KAPLAN et David P .NORTAN ,**The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance** , HARVARD BUSINESS REVIEW , BOSTON , 1992

181. Roger AIM , **L'essentiel de la théorie des organisations** , Gualino éditeur , 2 ème édition , paris , 2008

182. Xavier BOUIN et François -Xavier SIMON**, Les nouveaux visages du contrôle de géstion**, Editions Dunod , 2eme edition, France , 2004

2 – المقالات والمراجع الإلكترونية :

1/ المقالات الإلكترونية :

183. Adeline Leblanc et autre , **Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet MEMORAe ,** http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/16/16/31/PDF/38.pdf , 23l10l2010

184. Alain FERNANDEZ , **Le tableau de bord du contrôle de géstion** , http://www.controle-de-gestion.com/tablequ-de-bord.htm , 06/01/2011

185. Arnauld HELLUY et Xavier DURAND ,**Reperes pour un contrôle de géstion oriente developpement durable**, http://www.straegie-aims.com/dd03/comdd/durandhelluy.pdf , 28/12/2010

186. Caroline LAMBERT, **Discipliner les autres et agir sur soi les vies du controleurs de géstion** , www.hec.fr/hec/fr/professeurs_recherche/upload/cahiers/cr844lambert%20pezet.pdf , 28/12/2010

187. Charlotte FILLOL , **Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel: Une étude de cas chez EDF** , http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2214/doc_kwl06l.pdf?sequence=2 , 23 /10/2010

188. Christophe GERMAIN, **La conception des systemes de contrôle de géstion: les relations entre les budgets et les systemes de mesure de la performance**, http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/com043.pdf , 01/01/2011

189. Daniel Antraigue**, Evaluation des résultats et des performances : Les centres de responsabilité et les cessions Internes ,** http://public.iutenligne.net/gestion/gestion_previsionnelle/Januario_Antraigue/partie7_eval_result_performance/sansmenu/GEST-P07-R08/Pdf/08.pdf , 18/01/2011

190. David VENNINK **, La géstion des coûts basee sur les activites : Méthode ABC** , http://www.fidecia.fr/actualites/reporting/Methode_ABC.doc , 30/12/2010

191. Jean Gilles MBIANGA , **Les politiques de prix de cession interne : Un outil de changement stratigique et d'apprentissage organisationnel** , http://www.strategie-aims.com/events/conferences/11-xiieme-conference-de-l-aims/communications/871-les-politiques-de-prix-de-cession-interne-un-outil-de-changement-strategique-et-dapprentissage-organisationnel/download , 20/05/2012

192. Josée St Pierre et Benoît Lavigne Hélène Bergeron ,**Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ?**, http://www.iae.univ-lille1.fr/afc/resumes.pdf, 25/04/2012

193. Karim Machat **, Orientation marché et apprentissage organisationnel : de l'émergence d'un nouveau courant de recherche en marketing** , http://www.escdijon.com/download/fr/ceren/cahiers_5/machat_k.pdf , 25/10/2010

194. Kessel-lo , **L'apprentissage organisationnel : pourquoi et comment s'y engager et le conduire au sein du mouvement associatif congolais** , http://www.atol.be/port/rdc/documents/AOnotedorientation.pdf , 23/10/2010

195. L.Langlois et autre , **Prix de cession internes** , http://www.ccg.edu/fichiers/M1/CCG103-CM04-0910.pdf , 18/01/2011

196. Marie GIES , **contrôle de gestion et gestion prévisionnelle** , http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_previ_ch1.pdf , 18/01/2011

197. Nicolas BERLAND et Angèle DOHOU , **Mesure de la performance globale des entreprises ,** http://www.iae.univ.poitiers.fr/afc07/programme/PDF/p154.pdf , 20/04/2012

198. Robert TURNER et autre , **Les prix de transfert** , http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/F21-4-96-10F.pdf , 10/01/2011

199. Sana JELLOULI, **L'imputation rationnelle des charges fixes**, http://www.escem.rnu.tn/escem/cours/deuxieme_annee/semestre1/cag/chap6.pdf , 30/12/2010

200. Sara JOVAN et autres, **Le contrôle de géstion contribue-t-il a ameliorer le managements de l'entreprise?**, http://www.e-rh.org/documents/management.pdf ,12/02/2008

2/ مراجع إلكترونية أخرى :

201. **Contrôle de gestion** , http://wiki.univ-paris5.fr/images/2/25/ANAFI_MIAGE_M1_FIA_performance_animation01.pdf , 29/12/2010

202. **Ecole des relations humaines ,** http://www.performancezoom.com/ecorelation.php ,14l10l2010

203. **La méthode du coût variable** , http://www.lyc-montesquieu-herblay.ac-versailles.fr/product/prodprof/term_ig/cours/cours_gestion/G_Dos_3/Methode%20couts%20variables.pdf ,30/01/2008

3- المجلات :

204. Omar REZAZI **, Le Processus Informationnel et Décisionnel dans L'optique Systémique** , Revue des recherches économiques , N 01 , 2007

4- المداخلات و الملتقيات :

205. Alain CUCCHI et Alidou OUEDRAOGO , **Quels Modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé ? le cas des entreprises de la Réunion** , LILLE , 11 ème Rencontre Internationale , 18 et 19 Novembre , 2004

206. Omar REZAZI et Mouloud AOUDIA , **Les cadres de conception des systèmes de mesure la performance (PMS**) , Séminaire internationale sur la performance des entreprises , univ KASDI MERBAH , Ouargla , 2004

ثالثا - المراجع باللغة الانجليزية :

1- الكتب :

207. L . Kloot , **Organizational Learning and management control systems : Reporting to environmental change** , Management Accounting Research , N ° 8 , 1997

208. P . Senge , **The Fifth Discipline** , Random House , Sydney , 1990

2- المجلات:

209. M . Crossan and other , **An organizational learning framework : From intuition to institution** , Academy of management Review , vol 24 , n° 3 , 1999

210. P.G Huber , **Organizational Learning : The contributing Processes and the Literatures** , Organizational Science , vol 2 , n ° 1 , Fevruary , 1991

الملاحـق

Couts et prix de revient		Farines	
Achat matière première		1285,00	
taux d'extraction	74%		
Cout de l'emballage		80,00	
Frais du personnel		50,40	
Energie		44,60	
Services		8,60	
Pièces de rechanges		60,80	
Frais financiers		50,00	
Dotations aux ammortissements		80,00	
Divers		2,00	
			(prix de vente
Impots et taxes		0,00	**issues)**
Issues de meuneries	**260,00**		**1000,00**
Transport			
Total des charges		1661,40	1893,78
CPR		1893,78	

Rubriques			
Semoules			
Cout de l'emballage			
Frais du personnel			
Energie			
Services			
Pièces de rechanges			
Frais financiers			
Dotations aux ammortissements			
Divers			
transport			
Impots et taxes			

	Semoules	
	2280,00	
70%		
	0,00	
	44,00	
	31,00	
	0,00	
	11,00	
	24,00	
	115,00	
	2,00	
	0,00	**(prix de vente issues)**
200,00		**1000,00**
	2507,00	
	3295,71	

couscous	pate courte	pates longues
3295,71	3295,71	3295,71
150,00	200,00	330,00
230,00	230,00	230,00
60,00	80,00	100,00
96,00	96,00	96,00
60,00	60,00	60,00
70,00	70,00	70,00
300,00	300,00	300,00
3,00	3,00	3,00
180,00	180,00	180,00
78,00	78,00	78,00
4522,71	4592,71	4742,71
98,87	**98,87**	**98,87**
4621,59	4691,59	4841,59

Freinte (3%)

Evaluation de l'Unité RABAH

Periode: août-12

		Montant global	105 078,00

1- Capacité a partir de 97,22% de rendement pour Semoule et 97,37% pour MI 0% Variable ma -

Désignation	Valeur optimum/jour	Prod réalisée/jour	Taux rendement Moy		
Taux d'extraction Sem	72,00%	73,55%	102,15%		
Capacité de trituration Minot	300	219,79	73,26%	73,26%	73,26%
TOTAUX			87,71%		

2- Qualité (40%) 40,00% Variable max capa 42 031,20

Désignation	Humidité moyu mensuel hors limite	Examen organo Nbre de fois/mois non respéctée	Conditionnement Nbre de fois/mois non respéctée	Nbre de réclamation client	Quantité retour produit(Qx)
fine	0	36	0	0	0
sgm	0	0	0	12	0
extra	0	0	0	0	0
TOTAUX	0	36	0	12	0
SEUIL	1	120	90	120	90
%	15%	15%	0%	10%	0%
	15,00%	10,50%	0,00%	9,00%	0,00%
	15 761,70	11 033,19	-	9 457,02	-

Résultat contrôle C 34,50% 36 251,91

3- Sortie Magasin de Piéce de Réchange & travaux d'atelier (10%) 10,00% 10 507,80

Désignation	Valeur moy permise/mois	Valeur consommée/mois	Ecart
Consommation	373 972,00	233 333,40	140 638,60
Atelier Central		0,00	

Sortie magasin de Piéce de Réchange 10507,80

4- Etat de l'unité (35%) 35,00% 36 777,30

voir tableau en annexe

Resultat d'état Equipement 39,00% 14 343,15

5- Déchét produits et emballage (10%) 10,00% 10 507,80

Désignation	Qté permise(kg)/j	Qté réalisée(kg)	Ecart	Pourcentage	Valeur (%)
Produits vers son	50	0,00	50	2,00%	2 101,56
Produits détruit	50	0,00	50	6,00%	6 304,68
Sacs	30	0,00	30,00	2,00%	2 101,56

1550	Resultat Déchet Vers son	2101,56
1550	Résultat Déchet a détruit	6304,68
930	Resultat Déchet film	2101,56
	Resultat de Déchet produits et Emballage	10 507,80

6- Absentiésme et accident de travail (10%) 5,00% 5 253,90

Désignation	Nbre
Absences	0
Accident de travail	30
Totaux	150

Resultat des Absences et Accident de Travail -50,00% - 2 626,95

Résultat final du rendement de l'unité ----------> 68 983,71 Taux de rendement global est 65,650%

pourcentage reel 73,26%

Résultat final du rendement de l'unité ----------> 50 540,63 Taux de rendement global est 48,098%

Evaluation de l'atelier

Periode: avr-13

		Montant global	10 000,00
1- Capacité a partir de 97,22% de rendement pour Semoule et 97,37% pour F	0%	Variable max c	-

Désignation	Valeur optimum/jour	Prod réalisée/jour	Taux rendement Moy		
Taux d'extraction Sem	72,00%	73,38%	101,92%		
Capacité de trituration Minot	300	300,00	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAUX			100,96%		

2- Qualité (40%) 40,00% Variable max capa 4 000,00

Désignation	Humidité moyu mensuel hors limite	Examen organo Nbre de fois/mois non respéctée	Conditionnement Nbre de fois/mois non respéctée	Nbre de réclamation client	Quantité retour produit(Qx)
fine	0	0	0	0	0
sgm	0	0	0	0	0
extra	0	0	0	0	0
TOTAUX	0	0	0	0	0
SEUIL	1	120	90	120	90
%	15%	15%	0%	10%	0%
	15,00%	15,00%	0,00%	10,00%	0,00%
	1 500,00	1 500,00	-	1 000,00	-
			Résultat contrôle	40,00%	4 000,00

3- Sortie Magasin de Piéce de Réchange & travaux d'atelier (10%) 10,00% 1 000,00

Désignation	Valeur moy permise/mois	Valeur consommée/mois	Ecart
Consommation	373 972,00	201 076,25	172 895,75
Atelier Central		0,00	

Sortie magasin de Piéce de Réchange 1000,00

4- Etat de l'unité (35%) 35,00% 3 500,00

voir tableau en annexe

Resultat d'état Equipement 16,00% 560,00

5- Déchét produits et emballage (10%) 10,00% 1 000,00

Désignation	Qté permise(kg)/j	Qté réalisée(kg)	Ecart	Pourcentage	Valeur (%)
Produits vers son	50	0,00	50	2,00%	200,00
Produits détruit	50	0,00	50	6,00%	600,00
Sacs	30	0,00	30,00	2,00%	200,00

1550	Resultat Déchet Vers son	200
1550	Résultat Déchet a détruit	600
930	Resultat Déchet film	200
	Resultat de Déchet produits et Emballage	1 000,00

6- Absentiésme et accident de travail (10%) 5,00% 500,00

Désignation	Nbre
Absences	0
Accident de travail	0
Totaux	0

Resultat des Absences et Accident de Trav 100,00% 500,00

Résultat final du rendement de l'unité ----------> 7 060,00 Taux de rendement global est **70,600%**

pourcentage reel 100,00%

Résultat final du rendement de l'unité ----------> 7 060,00 Taux de rendement global est **70,600%**

TEMPS D'ARRET PAR MINUTE	
probléme approvisionnement	2520
probléme comercial	5885
probléme maintanance	359
probléme extérne coupure de courant	1924
probléme production	203
	10891

أسئلة المقابلات المعمقة

أولا : الأسئلة الخاصة بمسار الانتاج ونوع المنتجات في فرع الغذاء الزراعي .

1. ما هي المراحل التي تمر بها المنتجات الخاصة بفرع الغذاء الزراعي ، انطلاقا من عملية الانتاج الى غاية البيع ؟ و هذا بالنسبة لـ :
   أ. صناعة السميد .
   ب. صناعة الفرينة .
   ت. صناعة العجائن الطويلة و القصيرة .
   ث. صناعة الكسكس .
2. هل هناك تنازلات داخلية ما بين الوحدات ، أي هل تعتبر بعض المنتجات الخاصة بوحدة ما كمواد أولية بالنسبة لمنتجات الوحدة الأخرى ؟
3. اذا كان الجواب نعم ،
   أ- ما الذي يتم التنازل عنه من المنتجات السابقة ؟
   ب - بين من تتم هذه التنازلات ؟
   ج - كيف تتم هذه التنازلات ، أي ذكر باختصار كيف تتم عملية التنازل ؟
4. هل هناك تنازلات أو تعاملات ما بين الفروع الخاصة بالمجمع ؟
5. اذا كان الجواب نعم ، فما الذي يتم التنازل عنه أو تبادله ؟
6. بما أن بعض الفروع تبيع نفس المنتج ، هل تعتبر منافسة لبعضها البعض ؟

ثانيا : الأسئلة الخاصة بأسعار التنازلات الداخلية و المحاسبة التحليلية في فرع الغذاء الزراعي .

1. بالنسبة لمراكز المسؤولية التي تقوم بالتنازلات الداخلية ، هل تعاملاتها داخلية فقط ، أم تقوم بالتنازل الداخلي و التعامل مع السوق الخارجي ؟
2. هل يتم تقييم المنتجات المتنازل عنها وفقا لسعر التنازل الداخلي ؟
3. هل توجد وظيفة (هيئة) مراقبة التسيير في الوحدة ؟
4. من يقوم بتحديد سعر التنازل ؟
5. كيف يتم تحديد سعر التنازل الداخلي ؟ بأي طريقة ؟ و ما هي التكاليف التي تدخل في حسابه؟
6. هل هناك حد لسعر التنازل تعتمده المؤسسة كمعيار لعدم تجاوزه ؟

7. هل لمراكز المسؤولية التي تقوم بالتموين الداخلي الحرية في التموين من السوق الخارجي في حالة ما اذا كان سعر التنازل غير مناسب لها ؟

8. هل تتمتع مؤسستكم بنظام للمحاسبة التحليلية ؟

9. إذا لم يكن لديكم نظام محاسبة تحليلية ، لماذا لم تفكروا في وضعه ، هذا لأن :

- تكلفة وضع النظام جد مرتفعة
- عدم الدراية بمنفعته
- عدم وجود مكاتب دراسات مخصصة في هذا الميدان
- سبب آخر .....ماهو؟

10. ما هي الطريقة التي يعتمد عليها الفرع لحساب التكاليف ؟

11. على أي أساس تم اختيار طريقة حساب التكاليف :

- بالتقليد على المؤسسات الأخرى
- استجابة لاحتياجات المسيرين
- عدم المعرفة بوجود طرق أخرى
- نظرا للتكلفة المخفضة لوضعها وتطبيقها
- أساس آخر.....ما هو؟

12. هل أنتم راضون بنتائج طريقتكم ؟

13. هل تنوون تحسين نتائج طريقتكم ؟

14. هل تنوون تغيير طريقة حساب التكاليف؟

15. ما هي الطريقة التي تعتزمون وضعها في حالة التغيير:

- طريقة التكاليف الكلية.
- طريقة التكاليف المتغيرة.
- طريقة التكاليف المباشرة.
- طريقة التكاليف حسب الأنشطة.
- طريقة التكاليف المستهدفة.
- طريقة أخرى..... ماهي ؟

16. هل يتم تحديد سعر التنازل قبل النشاط أو بعده ؟

17. لأي غرض تستخدم النتائج الخاصة بسعر التنازل الداخلي ؟

18. ما هي الفترة الخاصة بحساب سعر التنازل الداخلي ؟

19. هل تعد موازنة سنوية من طرف الوحدة ؟

ثالثا : الأسئلة الخاصة بتقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال سعر التنازل ومنه الاعتماد على التمهين التنظيمي لتحسين الأداء في فرع الغذاء الزراعي .

1. في مراحل عملية الانتاج ، كيف يتم تحديد المسؤوليات ؟
2. هل يتم الاعتماد على سعر التنازل في عملية تقييم الأداء ؟
3. اذا كان الجواب نعم ، كيف يتم ذلك ؟
4. كيف يتم تقييم أداء مراكز المسؤولية (الوحدات) في فرع الغذاء الزراعي ؟
5. ما هي المعايير المعتمد عليها في عملية التقييم ؟
6. في المعايير السابقة ، ما هي المعايير التي تعتبر أكثر تأثيرا في عملية التقييم ، والتي وجدتموها السبب في تحقيق نتائج غير مرضية عند تقييم الاداء من خلال أسعار التنازل الداخلي ؟
7. عند تقييمكم للأداء من خلال أسعار التنازلات الداخلية ، وايجاد وحدات كانت نتائجها غير مرضية ، ما هي المعايير التي لم تستطيعوا التحكم فيها ؟
8. هل من الممكن تقديم مثال يبين العلاقة ما بين سعر التنازل الداخلي و المعايير المذكورة سابقا و الخاصة بتقييم أداء الوحدات؟
9. كيف يتم حساب ايرادات الفرع ؟ هل هي مجموع ما تم تحقيقه على مستوى كل وحدة ؟ أم هي عملية تكميلية الا أن نصل الى السعر النهائي ؟
10. هل سبق وأن عندما تم تقييم أداء الوحدات من خلال سعر التنازل الداخلي و أن كانت هناك وحدات ايراداتها أقل مما كان منتظر حسب أهدافها ؟
11. هل نقص الايراد راجع الى سوء تقييم اسعار التنازل (بغض النظر أن هذا السعر يستعمل لتقييم الأداء)
12. هل هناك محاولة لتحسين تسييرها و تنظيمها من قبل الوحدة ؟
13. كيف تتم عملية التحسين و التغيير من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف ؟
14. هل توجد منافسة حقيقية ما بين الوحدات، التي قد تستدعي اللجوء الى اسعار التنازل؟
15. في حالة عدم وجود هذه المنافسة، هل تتمنوا ان توجد حتى تتحسن النوعية ام ان الوضع الحالي مرضي و لا يستدعي اي تغيير؟
16. هل تلاقي هذه الوحدات مقاومة للتغيير من قبل العاملين بها ؟
17. هل صادفت المؤسسة وحدات قد حققت خسارة أو ربح ضعيف و تم تحسين مردوديتها وهذا بالاعتماد على نتائج التقييم الناتج عن أسعار التنازلات الداخلية ؟
18. ما هي العناصر التي وجدتموها سببا في تحقيق هذه النتائج (خسارة أو ربح ضعيف) بالنسبة لهذه الوحدات ؟
19. ما هي المداخل التي تم تغييرها من أجل عملية التحسين ؟

20. من هم الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين شاركوا في عملية التغيير ؟

21. هل تم الاعتماد على معارفهم و خبرتهم و أفكارهم السابقة في هذه العملية ؟

استبيان

اخي العامل في وحدات انتاج السميد التابعة لفرع الغذاء الزراعي التابع لمجمع " سيم " :

تضع بين أيديكم الطالبة : **تواتي مريم** هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي ، بغرض الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الجزائر ، حول موضوع : سياسات أسعار التنازلات الداخلية : أداة للتمهين التنظيمي .

ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها ، قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آملين أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالاجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ، ونحن على ثقة من أن اجابتكم ستتصف بالدقة و الموضوعية و الاهتمام بالشكل الذي يؤدي الى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

كما نعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ، و لن تستخدم الا لأغراض الدراسة العلمية لاغير.

و نحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتكم في خدمة العلم .

تقبلوا منا خالص الشكر و التقدير .

أولا: المعلومات الشخصية

ملاحظة : ضع علامة (×) داخل المربع الذي يخص الاجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال .

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر : 20 – 30 سنة ☐ 31 – 40 سنة ☐

41 – 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى الدراسي :

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنوات) :

أقل من 5 ☐ ما بين 5 و10 ☐ ما بين 11 و 15 ☐ ما بين 16 و 20 ☐ أكثر من 20 ☐

5- سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي :

أقل من 5 ما بين 5 و10 ما بين 11 و 15 ما بين 16 و 20 أكبر من 20 ☐

6- هل أنت ضمن الفرقة التي تعمل في :

- الليل فقط ☐
- النهار فقط ☐
- مرة في النهار و مرة في الليل ☐

7- ما درجة انتماءك لهذه المؤسسة :

ضعيفة جدا ضعيفة ☐ متوسطة ☐ قوية ☐ قوية جدا ☐

8- ما نسبة احساسك بوجود توازن ما بين قدراتك وطاقاتك و متطلبات وظيفتك ؟

أقل من 10% ما بين 11% و 40% مابين 41% و 60% ما بين 61% و80% أكثر من 80% ☐

ثانيا : أسئلة حول تقييم أداء الوحدات في المؤسسة .

ملاحظة : ضع علامة (×) داخل المربع الذي يخص الاجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال .

1- هل تعلم بوجود طريقة لتقييم الأداء في المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

2- ما رأيك في الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تقييم أداء الوحدة ؟

فعالة جدا ☐ فعالة ☐ نوعا ما فعالة ☐ غير فعالة ☐

3- من بين العناصر الموالية ، ما هي العناصر المستخدمة في تقييم أداء الوحدة التابع لها ؟

الكمية ونسبة الاستخراج ☐ الجودة و النوعية ☐ نسبة استهلاك قطع الغيار ☐ وضعية الورشة أثناء التقييم ☐ الفضلات الناتجة عن المنتج و غلافه ☐ الغيابات و حوادث العمل ☐

4- ما رأيك في عناصر التقييم المستعملة في هذه العملية ؟

فعالة جدا ☐ فعالة ☐ نوعا ما فعالة ☐ غير فعالة ☐

5- هل يتم في المؤسسة حسب رأيك توزيع عناصر تقييم أداء الوحدة حسب أهميتها النسبية ؟

نعم ☐ لا ☐

6- اذا كانت الاجابة بنعم ، فما هي في رأيك الأهمية النسبية لعناصر التقييم الآتية :

ملاحظة : الرجاء وضع دائرة لكل عنصر في الرقم المناسب ، وهذا حسب أهميته النسبية .

عناصر التقييم	درجة أهميتها النسبية					
- الكمية و نسبة الاستخراج	1	2	3	4	5	6
- الجودة و النوعية	1	2	3	4	5	6
- نسبة استهلاك قطع الغيار	1	2	3	4	5	6
- وضعية الورشة أثناء التقييم	1	2	3	4	5	6
- الفضلات من المنتج وغلافه	1	2	3	4	5	6
- الغيابات و حوادث العمل	1	2	3	4	5	6

7- ما هي حسب رأيك عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى فعالية الفرق و من ثم الوحدة التابعين لها ؟

التحكم في تكاليف المنتج النهائي ☐ المعرفة العلمية في مجال العمل ☐ العمل في الليل أو النهار ☐

الكمية المنتجة من طرف الوحدة ☐ التوصل الى تحقيق نتيجة ايجابية بالمقارنة مع النتيجة المقدرة ☐

الالمام بواجبات العمل ☐ الابداع و التطوير في مجال العمل وتقديم طرق عمل جديدة ☐

8- هل يتم اشراكك في تحديد الأهداف المطلوب منك تحقيقها ؟

نعم ☐ لا ☐

9- ما هي مواصفات الأهداف التي تفضلها كمعايير قياس و تقييم كفاءة أداء الوحدة ؟

- أن تكون أهداف واضحة ، محددة ، موضوعية و سهلة المنال
- أن تكون أهداف واضحة ، محددة و طموحة و صعبة المنال .
- أن تكون أهداف مرتبطة بالعمل يمكن قياسها كالنتائج المحققة من العمل
- هل هي أهداف أخرى ؟ أذكرها .....

10- هل يتم حسب رأيكم التدريب الكافي و اللازم للمشرفين على عملية التقييم في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل تفضل التدريب المستمر للمشرفين القائمين بعملية تقييم أداء العاملين ؟

نعم ☐ لا ☐

ثالثا : أسئلة حول نتائج تقييم اداء الوحدة في المؤسسة

ملاحظة : ضع علامة (×) داخل المربع الذي يخص الاجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال .

1- هل تشعر بأن عملية تقييم أداء الوحدات تعتبر أمرا هاما ؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل يتم ابلاغك بنتائج تقييم أداء الوحدة التابع لها ؟

نعم ☐ لا ☐

3- في حالة الاجابة بنعم : ما تفضيلكم في طريقة الاعلان عن نتائج التقييم ؟

السرية التامة ☐ العلنية ☐

العلنية للتقديرات ذات الدرجات المرتفعة فقط ☐

العلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة فقط ☐

4- هل تشعر بأن نتائج التقييم دقيقة وغير قابلة للتعليق عليها ؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل تفضل أن يتم مناقشة نتائج تقييم أداء الوحدة التابع لها ؟

نعم ☐ لا ☐

6- في حالة الاجابة بنعم ، ما هي أسباب تفضيلك لذلك ؟

- تعريف الوحدة بنقاط ضعفها و التناقش في كيفية علاجها ☐
- تعريف الوحدة بنقاط قوتها و التناقش في كيفية الحفاظ عليها أو تنميتها ☐
- تحقيق التقارب من وجهات النظر بين المشرف على التقييم و عمال الوحدة ☐
- تزيد من موضوعية عملية تقييم الأداء و مصداقية النتائج ☐
- أسباب أخرى :.....

7- هل سبق و أن قدمت شكوى لادارة المؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم ؟

نعم ☐ لا ☐

8- في حالة الاجابة بنعم ، هل تمت الاجابة على الشكوى التي قدمتها من طرف الادارة ؟

نعم ☐ لا ☐

رابعا : أسئلة حول طريقة تحسين الأداء من خلال عملية التمهين التنظيمي في المؤسسة

ملاحظة : ضع علامة (×) داخل المربع الذي يخص الاجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال .

1- ماذا يمثل لك نظام تقييم الأداء ؟

أداة لابراز كفاءات و قدرات الوحدة ☐ وسيلة للرقابة ☐ تحدد احتياج الوحدة للتحسين و التطوير ☐

وسيلة للتأثير على منحة المردودية ☐ وسيلة تمكننا أكثر من التحكم في التكاليف ☐

تمنحك القدرة على استخدام معارفك وخبرتك وأفكارك من أجل تحسين أداء الوحدة ☐

2- هل تستفيد من نتائج تقييم أداء وحدتك ؟

نعم ☐ لا ☐

3- في حالة الاجابة بنعم : ما هي جوانب الاستفادة ؟

- تمنح للعامل الشعور بالمسؤولية عن نتائج آدائه ☐
- تمنح للعامل التحفيز المادي من خلال الحصول على نسبة مردودية مرتفعة ☐
- تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عندها ☐
- تؤثر على مستوى الانتاجية للعامل وتخفيض التكاليف ☐
- ارتفاع الدافعية للعاملين نحو تحسين آدائهم ☐

4- كيف ترى أهمية تقييم الأداء وأثره على تنمية و تطوير القدرات الفردية ؟

.....

.....

5- هل وسبق وأن كنت ضمن الفرق التي كان أدائها جيد ؟

نعم ☐ لا ☐

6- اذا كان الجواب نعم ، كيف تم التعامل معك ؟

- الحصول على تشجيع معنوى . ☐
- الحصول على تشجيع مادي (مبلغ مالي) ☐
- الحصول على ترقية ☐
- عدم الحصول على شيء ☐

7- هل وسبق و أن كنت ضمن الفرق التي كانت نتائج تقييم آدائهم غير مناسبة ؟

نعم ☐ لا ☐

8- اذا كان الجواب نعم ، كيف تم التعامل معك ؟

اجرا☐ تدريبات ☐ اجراء تكوينات

اجراء دورات تعليمية داخلية و خارجية ☐لاعتماد على قدراتك لتحسين الأداء ☐

9- بالاضافة الى المعايير المستخدمة لتقييم أداء الوحدة التابع لها ، ما هي من بين النقاط الموالية التي تجدونها قد تكون سببا في تحقيق نتائج غير مناسبة في وحدتكم ؟

- نتائج متعلقة بالسلوك الجماعي ☐
- نتائج متعلقة بعدم التحكم في تكلفة المنتج ☐
- نتائج متعلقة بالفترة الزمنية التي تشتغل فيها الفرقة (الليل أو النهار) ☐
- أخرى .....

10- هل تم الاعتماد على أفكارك و معارفك و خبراتك لتحسين أداء الوحدة التابع لها ؟

نعم ☐لا ☐

11- اذا كانت الاجابة بنعم ماهي الاقتراحات و الافكار التي قدمتها ؟

.....

.....

12- من بين العناصر الموالية ماهي النقاط التي ساعدتك في عملية التغيير ؟

- خبرتك السابقة ☐
- المعلومات العلمية التي تحصلت عليها في مسارك التعليمي . ☐
- أفكارك السابقة . ☐
- معارفك السابقة ☐

13- من هم الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين شاركوا في عملية التغيير ؟

- عمال الوحدات ☐
- عمال الوحدات و رئيس الفرقة ☐
- عمال الوحدات و رئيس الوحدة ☐
- عمال الوحدات و رئيس الوحدة و الادارة ☐

14- هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء الوحدات في مؤسستك ؟

نعم ☐ لا ☐

15- في حالة الاجابة بنعم : ما هي اقتراحاتك لذلك ؟

.....

.....

.....