

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم

اهدي جهدي وخلاصة عملي

إلى نبع الحنان وقرّة عيني أُمّي الحبيبة التي تعبت معي

أُمّي حفظها الله وأطال عمرها وإلى أبي العزيز أدام الله عمره

إلى كل شخص ساندني إلى إخواني وأصحابي وكل الأحباب والعائلة

والأستاذ المشرف والأساتذة المناقشين.

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه وسلم أما بعد:

أشكرا لله العلي القدير على عظيم نعمته وفضله وتوفيقه في إتمام هذا البحث، كما  
أتقدم

بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف على هذا البحث

دبابش محمد نجيب، حيث لم يبخل بجهده وعلمه، في التوجيه لما فيه صالح البحث  
حتى نهايته على أكمل وجه كما أحيي فيه روح التواضع والمعاملة الممتازة، فجزاه  
الله عني كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا  
وتفضلوا

بقراءة هذا العمل المتواضع ووافقوا على مناقشته و إثرائه.

وكذلك الشكر موصول لكل من مد لي يد العون في جميع مراحل البحث، من

قريب أو من بعيد فجزاهم

الله خير الجزاء ووفقهم لما يحب و يرضى، كما أوجه شكري واحترامي لجميع

الأساتذة وعمال وطلبة جامعة محمد خيضر بسكرة.

وأخيرا أسأل الله أن يجعل عملي هذا خالصا لوجهه الكريم وأن يتقبله مني ويجعله في

ميزان حسناتي.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الخاتمة

من خلال ما سبق وما تم التطرق إليه فان نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة يعتبر من الأنظمة الحديثة التي كان لها دور في ضبط والتحكم في تكاليف المؤسسة والعمل على تخفيضها إلى أقل قدر ممكن وتوفير معلومات دقيقة ومناسبة لاتخاذ إجراءات تحسينية ورقابية، وقد عالج أيضا القصور الذي كانت تعاني منه الأنظمة التقليدية بغية لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي و في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث فرض وحث عليها عدم البقاء في اعتمادها على الإمكانيات المادية والبشرية ، ولكن أن تعرف كيف تتحكم بقدرتها في تحقيق الاستقرار والاستمرارية في بيئة كثيرة التقلب وصعبة التوقع، كما دفع هذا كله بالمؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بمجال التسيير وهذا عن طريق وضع قواعد وأسس وتقنيات تسييرية ومن بين تلك التقنيات مراقبة التسيير بمختلف أدواتها التي تسعى جاهدة إلى ضمان التسيير والتحكم الأمثل في مختلف موارد المؤسسة لتحقيق أكبر ربح بأقل التكاليف، إضافة إلى ما أثبتته الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي حاولنا فيها إسقاط الجانب النظري على الواقع، وهذا لمعرفة دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ومن خلال دراستنا تم استخلاص مجموعة من النتائج إضافة إلى مجموعة من التوصيات نذكرها في ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة : تتمثل في نتائج نظرية وأخرى تطبيقية .

### 1- النتائج النظرية:

- تقوم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بتوفير المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية لتساعدهم على تحسين أدائهم وكفاءاتهم في اتخاذ القرارات بأكثر دقة وموثوقية؛
- تسمح مراقبة التسيير بتحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى التسيير المعتاد؛
- هناك مجموعة من الأساليب التي من شأنها تحسين مراقبة التسيير والمتمثلة في الموازنات التقديرية، لوحة القيادة، محاسبة التكاليف، ... الخ؛
- يسمح نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بالتحكم في تكاليف المؤسسة وتبويبها بصورة أكثر مصداقية، وتساعد متخذي القرار على تخفيضها وبالتالي استعمال امثل للموارد المتاحة؛
- إن تخفيض التكاليف الغير مباشرة يستوجب على المؤسسات تخصيصها بدقة أكثر لتعظيم قيمة المؤسسات وهذا ما يقوم عليه نظام (ABC)؛
- إن مراقبة التسيير توفر الآلية الملائمة لتخفيض التكاليف ومراقبتها في ظل بيئة صناعية حديثة، وهذا ما يوفر معلومات أكثر دقة؛

## 2: النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، ظهرت عدة نتائج منها ما يلي:

- تتبع المؤسسة طريقة غير علمية ومناسبة لحساب تكلفة الإنتاج، حيث يتم تحميل المنتجات بكامل التكاليف غير المباشرة حتى لو لم تكن له علاقة بها؛
- عدم القدرة على ضبط التكاليف وهذا راجع إلى عدم تقسيم المؤسسة إلى مراكز للتكاليف، وعدم التحكم في الموارد المتاحة؛
- إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تتوفر لديها الشروط المناسبة لتبني نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بحيث تشير دراستنا أن لديها الدعائم الملائمة لذلك؛
- ساهمت هذه الطريقة التي حاولنا تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة، محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بتحسين مراقبة التسيير من خلال ما يلي:

- ✓ تطبيق هذه الطريقة ساعدت المؤسسة على إعادة توزيع التكاليف وتحميل المنتجات بتكاليفها الفعلية؛
- ✓ تحديد تكاليف الإنتاج ساهمت في الحصول على المنتج 25 كلغ من الدقيق الممتاز بأسلوب علمي، حيث كان تكلفة إنتاج القنطار الواحد من الدقيق الممتاز سنة 2016 حسب الطريقة المتبعة من المؤسسة بـ: 3212.89 دج بينما وفق الطريقة التي حاولنا تطبيقها (ABC) بـ: 3124.16 دج وعليه هناك فرق معتبر مما قد يساهم في تخفيض التكاليف؛

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

وبالنسبة لاختبار صحة الفرضيات نقول أنه:

- تم إثبات صحة الفرضية الأولى، حيث وجدنا أن نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) قادر على خلق نتائج ايجابية وهذا استناداً على مقارنة النتائج الفعلية والنتائج محل الدراسة التطبيقية، حيث قدرت تكلفة إنتاج القنطار الواحد من الدقيق الممتاز بـ: 3212.89 دج وهذا حسب الطريقة المتبعة من قبل المؤسسة، أما عندما حاولنا تطبيق محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كانت تكلفة القنطار الواحد من الدقيق الممتاز بـ: 3124.16 دج وعليه قدر انحراف بين الطريقتين بـ: 88.73 دج وهذا أدى إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.
- كما تم إثبات صحة الفرضية الثانية، والمتعلقة باعتبار نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة أدت مساعدة في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، من خلال قدرتها على توفير المعلومات اللازمة لتحديد

وتبويب التكاليف وكذا من كفاءة وفعالية وإنتاجية، ومتابعة العمل على ضبط عناصرها والموارد المتاحة وترشيدها والنتائج المحققة.

- كما تم عدم إثبات صحة الفرضية الثالثة والمتعلقة بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الطرق الحديثة في تحديد تكاليف إنتاج منتجاتها، وهذا ناتج عن المعلومات المقدمة لنا من طرفها ومن خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها.

- كما تم إثبات صحة الفرضية الرابعة والمتعلقة بأنه يمكن استخدام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين مراقبة التسيير بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، حيث وجدنا أن نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC يساهم في ضبط التكاليف بشكل أفضل وكذا تقسيم المؤسسة إلى مراكز تكلفة وعليه تحديد المسؤوليات، و أيضا مراقبة التكاليف بشكل أفضل وتوفير المعلومات اللازمة لبناء الميزانيات التقديرية وترشيد الموارد المتاحة وتطويرها .

- كما تم أيضا إثبات صحة الفرضية الخامسة والأخيرة المتعلقة بأن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تستعمل مراقبة التسيير التي شأنها ضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف و أكثر فعالية للوصول إلى الأهداف المسطرة حيث كان للدراسة الميدانية التي قمنا بها أن نتوصل إلى سعر تكلفة منخفض عن سابقه وهذا راجع إلى نظام مراقبة تسيير فعال والذي قدر بانحراف 88.73 دج.

**التوصيات:** لقد استخلصت دراستنا إلى مجموعة من التوصيات منها:

1. ضرورة تبني نظام محاسبة تكاليف على أساس الأنشطة (ABC) للتحكم في الموارد والتكاليف وترشيدها باستخدام امثل لها؛
2. ضرورة إنشاء مصلحة خاصة بمراقبة التسيير لتسهيل وضبط عملية رقابة مختلف الأنشطة والأقسام بالمؤسسة محل الدراسة؛
3. إجراء دورات تكوينية لمختلف العمال وتوعيتهم بأهمية محاسبة التكاليف وكيفية تطبيقها لإنجاحها ومحالة إنشاء مصلحة خاصة بالتكاليف؛
4. محاولة توفير برامج خاصة بتطبيق نظام (ABC) في المؤسسات تكون تكاليفها مناسبة من أجل إمكانية استغلالها؛
5. محاولة إنشاء مكاتب مستقلة خاصة بمحاسبة التكاليف والمحاسبة التحليلية في المؤسسات الجزائرية وتدعيمها بما يناسبها من كفاءات بشرية مؤهلة علميا وعمليا.

## أفاق البحث:

من خلال موضوع بحثنا هذا، ظهرت لنا العديد من المتغيرات التي لها علاقة بنظام (ABC) يمكن اقتراحها كمواضيع للدراسة والبحث نذكر منها ما يلي:

- دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في ترشيد التكاليف بالمؤسسة الاقتصادية.
- دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحديد أسعار المنتجات.
- دور نظام (ABC) في ترشيد القرارات داخل المؤسسة.

**تمهيد:**

نظرا للانتقادات والمشاكل التي واجهت النظم المحاسبية التقليدية من قصور في خدمة الإدارة وعدم التحكم في توظيف المعلومات، كان دافعا للبحث عن حلول لتحسين هذه الطرق أو النظم، فظهر نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتلبية متطلبات بيئة التصنيع الحديثة، وما تفرضه من متطلبات وتعديلات جوهرية على الأنظمة الإدارية بما يساهم في الارتقاء بمحاسبة التكاليف إلى المستوى المطلوب واستخدامه كحل في مراقبة التسيير .

ومن خلال الطرح السابق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمراقبة التسيير.

المبحث الثالث: استخدام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين مراقبة التسيير.



**المبحث الأول: نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.**

سنتطرق في هذا المبحث عن نشأة ومفهوم واستخدامات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ومحاولة ذكر نبذة عن المدخل التقليدي للتكاليف والتي من خلال القصور التي عانت منه ظهر ما يسمى بنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ليكون له دورا في التغيير إلى الأحسن وهذا ما سنبينه في هذا المبحث من خلال التعريف بالنظام وذكر خصائصه وأسباب تطبيقه واستخداماته ومميزاته وعيوبه.

**المطلب الأول: نشأة نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.**

في هذا المطلب ومن خلال ما سيرد فيه سنقوم بذكر نبذة عن المدخل التقليدي للتكاليف وكذلك ظهور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة والمقومات التي يقوم عليها والتي سنوجزها في ما يلي:

**أولا: نبذة عن المدخل التقليدي للتكاليف.**

لقد تباينت وجهات النظر بصدد حساب تكلفة المنتج وذلك استجابة للاتجاهات الإدارية والمفاهيم الحديثة لطبيعة التكاليف، حيث افرز هذا التباين طرقا عديدة يمكن استعمالها لحساب أسعار التكلفة لمختلف المنتجات وكل طريقة لها إجراءات معينة وتعمل على تحقيق أهداف أو خدمة أغراض محددة.

لقد ظهرت الطرق التقليدية للتكاليف في ظل محيط اقتصادي يتسم بعدم التعقيد وبساطة التشغيل والبعد التام عن مظاهر المنافسة الحادة التي يعرفها العالم اليوم، كما أن إطلاق مصطلح " التقليدية " على هذه الطرق لقياس التكلفة لا يعني أنها لم تعد تطبق حاليا في المؤسسات لأغراض اتخاذ القرارات المختلفة وإعداد القوائم المالية وتقييم المخزون السليبي، بل على العكس، فهذه الطرق مازالت تطبق في العديد من المؤسسات رغم أنها لا تحقق الرضا الكافي عن النتائج والمعلومات التي تقدمها بسبب تغير الإطار الاقتصادي والاجتماعي للمحيط والذي لم تعد متلائمة معه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، (غير منشورة) قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص 45

ونتيجة لتعدد الأغراض الإدارية واختلافها فإنه من الطبيعي أن يعمل محاسب التكاليف على الاستجابة لهذه الأغراض والمفاهيم والاتجاهات الإدارية بما يكفل توفير أفضل للمعلومات لاتخاذ أفضل القرارات ورسم أحسن السياسات، وعلى هذا الأساس فإن الطرق التقليدية لقياس التكاليف تعتمد على احد المبدئين لتحميل التكاليف على الوحدات المنتجة وهما:<sup>1</sup>

❖ **مبدأ التحميل الشامل (الكلي):** ويقوم هذا المبدأ على ضرورة تحميل وحدات الإنتاج أو المبيعات بنصيبها

الكامل من كافة عناصر التكاليف التي يتحملها المشروع سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

❖ **مبدأ التحميل الجزئي:** ويقوم هذا المبدأ على ضرورة تحميل وحدة الإنتاج أو المبيعات بنصيبها من التكاليف

التي تعتبر مسؤولة عن حدوثها فقط، أي تلك التكاليف التي ترتبط بها بعلاقة واضحة وتستبعد تلك التكاليف

التي ليست لها علاقة مباشرة بوحدات النشاط، حيث تحمل على نتيجة الفترة.

وينتج عن تبني مبدأ التحميل الشامل طريقة التكاليف الكلية أما مبدأ التحميل الجزئي فسوف ينتج عن تبنيه

طريقة التكاليف المتغيرة.

ورغم ذلك فإن الطرق التقليدية للتكاليف التي كانت تلائم البيئة والظروف التي وجدت فيها تعرضت لكثير من

الانتقادات ولأقت الكثير من الصعوبات خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل الظروف الراهنة،

ولعل الخلاف التقليدي بين المحاسبين الأكاديميين الذين يؤيدون التكلفة المتغيرة والمهنيين الذين يميلون

لاستخدام طريقة التكاليف الكلية حول معالجة التكاليف الثابتة لم يعد البيت القصيد، لان كلى الطريقتين أثبتتا

عجزهما الفعلي عن توفير المعلومات الملائمة والدقيقة لاتخاذ قرارات جد حساسة ومكلفة للمؤسسة في ظل بيئة

صناعية وتكنولوجية ومحيط اختلفت متغيراته كليا عن سابقه.

<sup>1</sup> نواف محمد فخر، عطا الله محمد القطيش، محاسبة التكاليف الصناعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014، عمان ، الأردن، ص12

تشير الكتابات الأكاديمية أن أولى الانتقادات التي لاقتها الأساليب التقليدية لحساب التكاليف كانت في منتصف القرن العشرين وعلى الأخص في مجال توزيع التكاليف غير مباشرة على المنتجات، وقد تزايدت حدة هذه الانتقادات في عقد الثمانينات نتيجة للتطورات المتسارعة في البيئتين الصناعية والإدارية.<sup>1</sup>

### ثانياً: ظهور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).

لقد أدت الانتقادات الموجهة للطرق الكلاسيكية لحساب التكاليف إلى خلق تحديات حقيقية للمحاسبة الإدارية، هذه التحديات ارتبطت بشكل أو بآخر بإيجاد حل لأكبر مشكلة فنية تواجه الإدارة وهي مشكلة توزيع التكاليف غير مباشرة على المنتجات وكنتيجة لهذه التحديات اتجهت عدة محاولات للبحث عن بديل للأنظمة التقليدية للتكاليف يكون قادراً على تزويد المسيرين بالمعلومات التي تلائم المحيط الحالي لاتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

وفي الواقع بدأت جهود البحث عن بديل للطرق التقليدية لحساب التكاليف في عقد الستينات وذلك بتقديم العديد من الباحثين في مجال المحاسبة الإدارية مشاريع حلول لمشكلة توزيع التكاليف الثابتة أمثال: Bekett 1951 و Shubik 1963 و في نفس الفترة انطلقت في الولايات المتحدة عدة دراسات وأبحاث كان من أهمها التجربة الرائدة لشركة (Généralélectric) في سنة 1963 و التي بحثت فيها عن أفضل طريقة للتحكم في التكاليف غير مباشرة إذا اقترح كل من: Robert Kaplan و Robin Cooper ضرورة إحكام الرقابة على الأنشطة التي تسبب هذه التكاليف وبهذا نجد أن هذه الدراسة انصبت على تحليل تكاليف الأنشطة ومسببات هذه الأنشطة.<sup>3</sup>

وفي سنة 1986 أعلن المجمع العالمي للبحث في ميدان الكمبيوتر (C AM.I) الذي انشأ سنة 1972 بتكساس عن برنامج جديد سمي بنظام تسيير التكاليف (CMS) الذي يعتبر حصيلة جهود كثيرة ومتواصلة لأكبر الخبراء

<sup>1</sup> نائل عدس، نضال الخلف، محاسبة التكاليف مدخل حديث، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2013، عمان، الأردن، ص96.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص96.

<sup>3</sup> اسماعيل إبراهيم جمعة، محاسبة التكاليف، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص98.

المحاسبين والمراجعين كذا الجامعيين والباحثين الذين ضمهم هذا المجمع بهدف البحث عن أنظمة محاسبية تكون قادرة على توفير معلومات ملائمة لخصائص محيط صناعي ذو جودة عالية.<sup>1</sup>

وفي سنة 1987 استطاع الباحث Kaplan et Cooper أن يقدم نظاما جديدا لتوزيع التكاليف غير مباشرة أصبح يعرف فيما بعد بنظام التكاليف المرتكز على الأنشطة (ABC) Activity Based Costing هذا النظام الذي طور بالموازنة مع متطلبات السوق كان في البداية يمثل نموذجا أحادي البعد بمعنى انه كان نظاما موجها لحساب سعر التكلفة أكثر دقة فحسب، ولكن هذا النموذج سرعان ما تحول إلى نموذج ذو بعدين حيث اظهر نجاعته في تزويد المسيرين بنوعين من المعلومات، معلومات متعلقة بالتكلفة وأخرى حول العمليات.<sup>2</sup>

ونظرا لما يتصف به هذا النظام من مزايا مقارنة مع الأنظمة التقليدية و لاسيما في مجال توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية فانه لاقى قبولا من الأكاديميين ومن الإداريين على حد سواء وبدأ يشيع استخدامه في الشركات الصناعية الكبرى في أمريكا و أوروبا.<sup>3</sup>

### ثالثا: مقومات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).

يقوم نظام (ABC) على جملة من المقومات والمفاهيم الأساسية والتي سنذكرها كما يلي:<sup>4</sup>

**1. الأنشطة:** يعتبر النشاط بؤرة الارتكاز في هذا النظام، إذ ينظر للمؤسسة على أنها " مجموعة متتالية من الأنشطة التي تهدف إلى تقديم السلع (الخدمات) ذات قيمة أعلى للعملاء و الغرض من كل نشاط قيمة المنتج بالنسبة للعميل، ويتكون النشاط من مجموعة من العمليات والإجراءات التي تشكل فيما بينها جوهر

<sup>1</sup> محمد مسعود الثعلب، نصر صالح محمد، التكلفة على أساس النشاط الفلسفة والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن، ص31

<sup>2</sup> محمد هيثم الدبس، نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، رسالة ماجستير، غير

منشورة، تخصص محاسبة، قسم محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014، ص23

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 25

<sup>4</sup> سعاد حمدي، استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تحديد تكلفة الخدمة الصحية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص

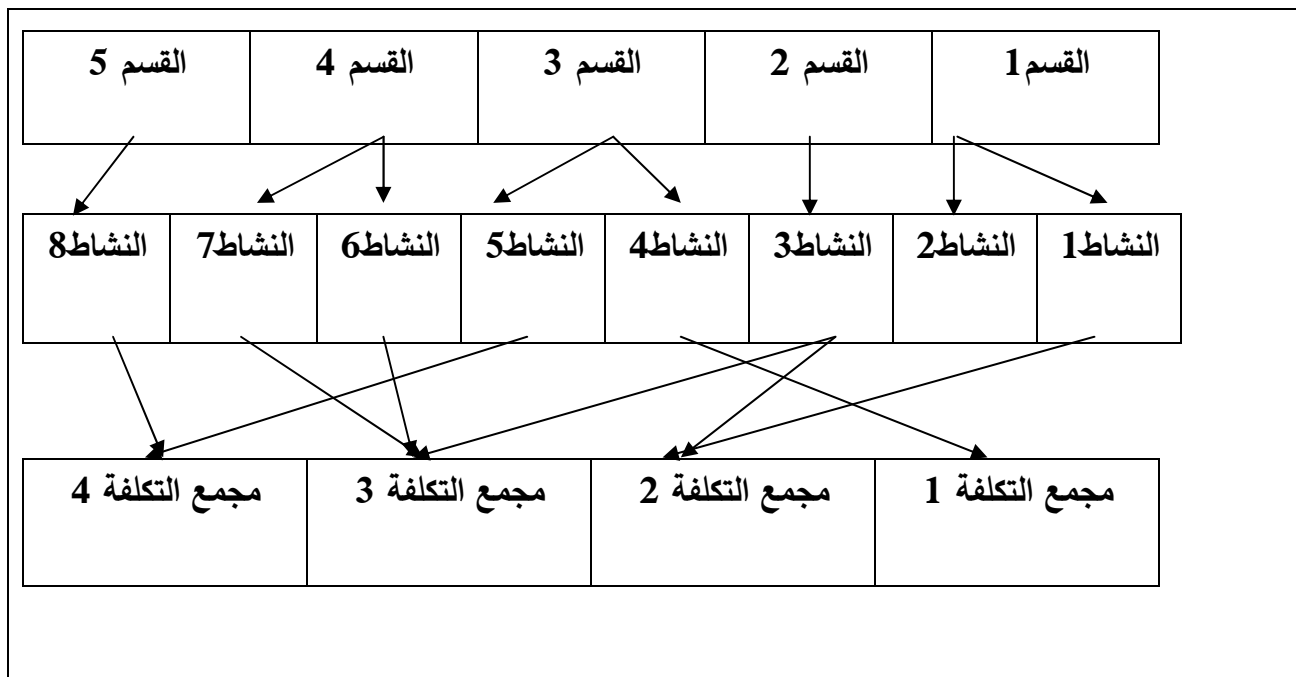
حاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 59.

العمل الذي يتم أدائه داخل المؤسسة " فهو " مجموعة من المهام الأساسية التي يقوم بها فرد أو مجموعة باستخدام خبرات محددة موجهة نحو إنتاج المنتجات (مخرجات) من خلال الموارد (مدخلات) مخصصة لعميل داخلي أو خارجي " .

إن تحليل أعمال المؤسسة الاقتصادية على شكل مجموعة من الأنشطة ودراسة العلاقات فيما بينها يساعد على تحديد الأهمية النسبية لهذه الأنشطة وتحديد الموارد التي يجب تخصيصها عليها بغية تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

ويظهر تجميع الأنشطة في مجموعات التكلفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تجميع الأنشطة في مجموعات تكلفة النشاط



المصدر: سعاد حمدي، استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تحديد تكلفة الخدمة الصحية، رسالة ماجستير، غير منشورة،

تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 59.

يظهر من خلال الشكل أن مجموعات تكلفة النشاط تمكن من الاختصار في عدد الأنشطة.

<sup>1</sup> سعاد حمدي، استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تحديد تكلفة الخدمة الصحية، مرجع سابق، ص 63

**مجمع تكلفة النشاط (مراكز النشاط):** قد تكون الأنشطة المؤدات في المؤسسة من الضخامة و التنوع ما يتطلب إعادة تصنيف الأنشطة وتجميعها في مجموعات معينة من النشاط (مجمعات تكلفة النشاط) اختصارا لعدد الأنشطة وموجهاتها.

**وحدة التكلفة:** هي وحدة يتم تجميع وتحميل التكاليف عليها وتعتبر في نفس الوقت الشيء المراد معرفة تكلفته.

وتتمثل في المخرجات التي تستهلك خدمات الأنشطة ويتم الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات المختلفة من خلال استخدام مسببات التكاليف الأنشطة.

**مسبب التكلفة:** يقصد بمسبب التكلفة أو محدد التكلفة السبب الجوهري الذي أدى إلى خلق أو تكوين التكلفة.

**المطلب الثاني: استعراض نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.**

سيرد في هذا المطلب ما يلي:

**أولاً: مفهوم نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).**

تأخذ كثير من المؤسسات من تحسين نظمها الحالية لحساب التكاليف ما يعرف بنظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based cost-System) أو (Activity Based costing). والذي يرمز له اختصارا (ABC) وهناك من يسميه أيضا محاسبة على أساس الأنشطة (Activity Based accounting) وتعد طريقة أو نظام التكلفة على أساس النشاط مدخلا لتطور وتحسين قيم التكلفة المحسوبة في نظام تحديد تكلفة الأوامر أو نظم تحديد تكلفة المراحل كما يمكن اعتبار هذا المدخل بمثابة طريقة جديدة لتوزيع التكاليف<sup>1</sup>. إذ يمكنها أن تتفادى عيوب الدخل التقليدي وتساهم في توفير معلومات أكثر دقة من خلال تحليل الأنشطة داخل المؤسسة

<sup>1</sup> إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 163

وتجميع وتشغيل وتتبع ما يرتبط بها من تكاليف اعتمادا على العديد من مسببات التكلفة، وذلك تمهيدا لتوزيعها على المنتجات حسب استهلاكها من هذه الأنشطة.<sup>1</sup>

## 1. تعريف نظام ABC.

لقد حظي نظام ABC بعدة تعريف عديدة نذكر منها:<sup>2</sup>

❖ **تعريف (Davidson):** إن ABC هو نظام لتخصيص الكلفة على مرحلتين حيث يتم في المرحلة الأولى

تخصيص عناصر التكاليف الصناعية غير المباشرة على أحواض الكلفة (Cost pool) والتي تمثل

الأنشطة ثم يتم في المرحلة الثانية تخصيصها على المنتجات بموجب عدد الأنشطة اللازمة لإنهائها.

❖ **تعريف (Raffich):** ABC هو نظام لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي والتشغيلي والذي يتعقب

أنشطة المنشأة المهمة و صلتها بتكاليف الإنتاج.

❖ **تعريف (P.Mevellc):** محاسبة الأنشطة أو نظام ABC هو مدخل لنمذجة تشغيل المؤسسات أو

المنظمات أكثر منه نظام لحساب التكاليف، هذه النمذجة يمكن أن تستعمل لبناء أدوات حساب سعر

التكلفة، للقيادة في قياس الأداء للتنسيق فضلا عن استعمالها في الخيارات الاستثمارية.

❖ **تعريف (Horngren):** نظام ABC هو طريقة أو مدخل لتحسين قيم التكلفة يركز على الأنشطة كأغراض

تكلفة رئيسية، كما انه يستخدم تكلفة هذه الأنشطة كأساس لتعيين تكاليف أغراض أخرى مثل السلع

والخدمات والعملاء.<sup>3</sup>

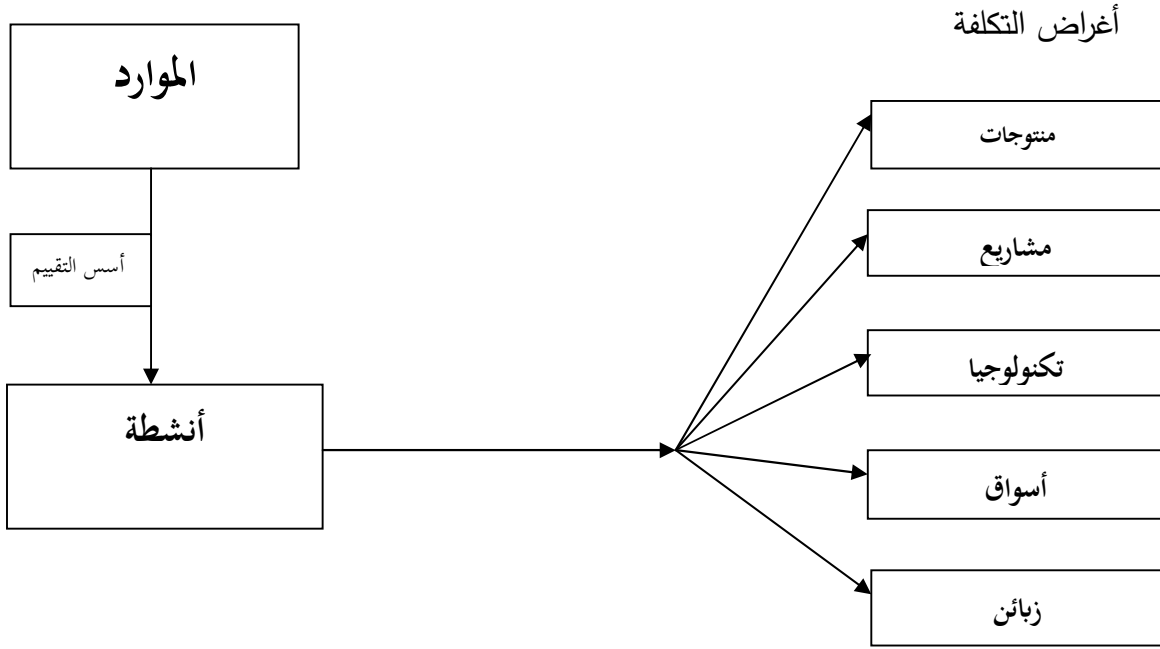
<sup>1</sup> نجوى عبد الصمد، دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين تنافسية المنشأة، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 55.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي، أ.معاليم سعاد، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013، الأردن، عمان، ص 98.

<sup>3</sup> أشرف عزمي مسعود أبو مغلي، اثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على تعظيم الربحية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، دمشق، 2008، ص 12.

ومن هذا يمكن أن نستخلص تعريف شامل لنظام ABC هو أسلوب يسمح بتجميع المعلومات لتستعملها المؤسسات في قيادة وتخصيص تكاليفها، ليؤدي بها هذا معرفة كيفية التحكم بمراقبة تسييرها و كذا الوصول إلي تخفيض تكاليفها ليسمح لها بالتحكم بتكاليف إنتاجها.

### الشكل رقم 02: المبدأ الأساسي لطريقة ABC



المصدر: ، إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، محاسبة التكاليف الحديثة- من خلال الأنشطة، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013، الأردن، عمان،

ص99.

من خلال الشكل الموالي يتضح لنا التعرف أولا على سبب التكلفة غير مباشرة ثم القيام بتتبع هذه التكلفة إلي المنتجات وفقا للأنشطة التي استفادة منها هذه المنتجات وعلى أن مبدأ عمل نظام ABC يقوم على تخصيص تكلفة الموارد على الأنشطة التي استفادة منها بواسطة أسس تقييم معينة..

### ثانيا: خصائص نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC.

من خصائص هذا النظام نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زعرور نعيمة، محاسبة التكاليف في المؤسسات العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، جامعة الجزائر، سنة 2017، صص 177-178



- ❖ يساعد في تعيين الفرصة المتاحة أمام المؤسسة لتخفيض التكاليف بدقة ووضوح، حيث يبين المراحل والعمليات التي يمر بها المنتج أو الخدمة و الأنشطة التي تساهم في تكوينه بشكل منفصل، وأن تخفيض تكلفة أي نشاط أو إيقاف الأنشطة الزائدة و إلغاء تكلفتها سيؤدي إلى تخفيض التكلفة الإجمالية، ويعتبر ذلك هدف وسبب وجود هذا الأسلوب وخصوصا في المؤسسات ذات المنافسة العالية.
  - ❖ يعتبر أداة فعالة في تقييم الأداء، حيث يبذل العاملون في الإنتاج جهودهم لتخفيض التكلفة وبمساعدة هذا الأسلوب يتم تحديد الأنشطة والمشرف على كل نشاط منها.
  - ❖ يساعد في زيادة تكلفة أداء الأنشطة واتخاذ المؤسسة للقرارات الصحيحة لما يقدمه من معلومات دقيقة.
  - ❖ يساهم في تعظيم الأرباح من خلال السيطرة على النوعية وتحسينها، لذا يتطلب توفير عناصر إدارية تؤمن بإدخال مفاهيم هذا الأسلوب.
- وكما جاء أيضا توفره على مجموعة خصائص وفوائد أخرى وهي:<sup>1</sup>
- ❖ **الاستخدام الأمثل للفرص المتاحة:** يساعد على تخفيض التكلفة بكل دقة ووضوح، حيث يوضح جميع العمليات والمراحل التي يمر بها المنتج أو الخدمة ويركز على الأنشطة التي يمر بها تكوين المنتج أو الخدمة وبالتالي يركز على الأنشطة التي تضيف قيمة.
  - ❖ **أداة فعالة لتقييم الأداء:** نظرا لدقة المعلومات والبيانات التي يوفرها نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى الإدارة إلا انه يعتبر أداة فعالة لتقييم الأداء وتحديد تكلفة المنتجات والخدمات بدقة.
  - ❖ **تحفيز الإدارة إلى تنويع المنتجات:** إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يحسب تكلفة الخدمات والمنتجات بدقة مهما تنوعت الخدمات والمنتجات.
  - ❖ **المساهمة في تعظيم الإنتاج:** إن نظام تكاليف الأنشطة يحدد تكلفة المنتجات بدقة مما يؤدي إلى تسعير دقيق للمنتجات وبالتالي يؤدي إلى توسع السوق مما يؤدي إلى تعظيم الإنتاج من خلال السيطرة على النوعية وتحسينها.

<sup>1</sup> فراس محمد وشاح، مدى قدرة البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة، رسالة ماجستير، (غير منشورة) تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 ص ص 17-18.

**ثالثاً: الأركان الواجب توفرها لتطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC:**

يتطلب تطبيق نظام ABC توفر الأركان التالية:<sup>1</sup>

✓ **الأنشطة:** تعرف الأنشطة بأنها مجموعة من العمليات أو الإجراءات التي تشكل فيما بينها جوهر العمل الذي يتم أدائه داخل المؤسسة، (وبالمعنى الواسع النشاط هو "أي شيء يحدث في المؤسسة، حيث يمكن أن يكون استخدام المواد الأولية في صناعة المنتج أو استخدام العمل لتقديم الخدمة، ففي أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة يعتبر وحدة النشاط الذي يتكرر في كل مرة، أما النشاطات الأخرى تتم لتمكين عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة ولكنها لا تعتبر أساسية في عملية الإنتاج وتسمى أنشطة الحفاظ على المنتج أو الخدمة.

وعموماً يمكن تقسيم النشاط إلى أربعة أنواع رئيسية وهي كالآتي:

- **أنشطة المدخلات:** ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بالأعداد و التهيئة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمات، مثل نشاط البحث والتطوير.
- **أنشطة العمليات:** ويقصد بها تلك الأنشطة المرتبطة بعملية تصنيع المنتجات أو الخدمات، مثل نشاط تجهيز الأجهزة.
- **أنشطة المخرجات:** وهي تلك المرتبطة بالتعامل مع العملاء مثل نشاط بيع المنتجات، أو تقديم الخدمات
- **أنشطة إدارية:** وهي تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الثلاث الأولى، مثل نشاط خدمات المحاسبة ونشاط الخدمات القانونية والإدارية.

<sup>1</sup> احمد ظاهر، محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، 2016، القاهرة، ص210.

✓ **أغراض التكلفة:** يعني غرض التكلفة" وحدة يتم تجميع وتحميل التكاليف سواء كانت وحدة مخرجات ( منتج

أو خدمة)، أو وحدة تنظيمية ( قسم وظيفة)، وهي في نفس الوقت يعبر عن الشيء المراد معرفة تكلفته سواء كان منتجات أو خدمات أو عملاء، وغرض التكلفة يمكن أن يكون :

• **غرض التكلفة النهائي:** هو المنتج أو الخدمة النهائية التي من أجلها تم إنفاق التكاليف، ومن ابرز خصائصه انه أصل ملموس واصل غير ملموس يقوم المالك بتحويله خارج المؤسسة بعد أن تكبد تكاليف يتم مقابلتها عادة بالإرادات.

• **غرض التكلفة المتوسطة:** هو نشاط يتم داخل المؤسسة ويستنفذ التكاليف بهدف تحقيق منفعة داخل نطاق المؤسسة ذاتها، كما هو الحال في نشاط إدارة شؤون العاملين.<sup>1</sup>

✓ **أوعية التكلفة:** يعرف وعاء التكلفة بأنه مركز التكلفة الذي تجمع فيه التكاليف غير المباشرة تمهيداً لتوزيعها على أهداف التكلفة المختلفة باستخدام مسبب تكلفة واحد ويمكن القول أن وعاء التكلفة متجانس إذا كان تجميع التكاليف بكل مجموعة من الأنشطة المتجانسة وذلك باعتبار أن مجموعات الأنشطة المتجانسة تخلق مراكز تكلفة متجانسة مما يسهل عمليات تخصيص التكاليف على أغراض التكلفة النهائية باستخدام مسببات التكلفة المختارة.

## 1. مسببات التكلفة:

ويمكن تعريف مسببات التكلفة كالاتي:<sup>2</sup>

• **التعريف الأول:** تمثل الطلب الذي تصنعه المخرجات على كل نشاط و ليس مجرد أدوات لتخصيص التكلفة.

• **التعريف الثاني:** مسببات التكلفة عبارة عن عوامل التي أدت إلي نشوء النشاط، أو تؤثر في حجم العمل وبالتالي تؤثر في تكلفة النشاط.

<sup>1</sup> زرعور نعيمة، محاسبة التكاليف في المؤسسات العمومية، مرجع سابق ص175.

<sup>2</sup> صلاح مجدي عدس، إطار مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)، (غير منشورة)، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، بالجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص29.

• **وتعرف أيضا:** هي مقياس يعكس السبب الجوهرى في خلق أو تكوين عنصر التكلفة داخل كل وعاء تكلفة وهو معامل يستخدم في قياس الموارد والتكاليف المستنفذة.<sup>1</sup>

• **وكتعريف شامل:** هي عبارة عن عامل يوجه تكاليف النشاط بغرض تكلفة معين وضمن مدى معين، وهي كذلك عبارة عن جوهر كل إضافة جاء بها نظام ABC في مجال تحسين التكاليف وتحسين الأداء.

**المطلب الثالث: استخدامات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ومميزاته والعيوب الموجهة إليه.**

سننتظر في هذا المطلب إلي ذكر ما يلي:

**أولاً: استخدامات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.**

يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة احد الأنظمة الحديثة التي ساهمت بشكل فعال في التعرف على التكاليف وتحديدتها بشكل أكثر دقة وقياس الأداء بشكل أفضل، وتدعيم عمليات التحسين المستمر، ومساندة جهود خفض التكلفة من خلال تركيزه على مجموعة الأنشطة التي تتكون منها المؤسسة وتتبع تكلفة الموارد التي استهلكتها تلك الأنشطة، باستخدام مجموعة كبيرة من مسببات التكلفة التي تؤثر في حجم كل مورد داخل كل نشاط، كما أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يلعب دورا رئيسيا ومهما في تحقيق أغراض متعددة قاس بها منافع وتكاليف الاستثمار في:<sup>2</sup>

**1. إدارة التكلفة استراتيجيا:** من خلال توفيره أدوات يمكن أن تكون منتجات، أسواق جديدة، أو تقنية جديدة...الخ، بالإضافة إلى توفيره الدعم للإدارة من خلال فهم الأنشطة داخل المؤسسة، وبالتالي مساعدتها في تحديد تلك الأنشطة والعمليات، والمنتجات، والعلاء، ووحدات العمال التي تضيف قيمة وتلك التي تستنفذ القيمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد صلاح عطية، محاسبة تكاليف على أساس الأنشطة ABC للاستخدامات الإدارية، 2003، عمان، الأردن، ص 80.

<sup>2</sup> جلال العطار، مراحل تصميم نظام تكاليف على أساس الأنشطة، مجلة أخبار المحاسبة، الدوحة، قطر، العدد السادس، فبراير 2009، ص 32.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 33

2. تحسين اتخاذ القرارات: من خلال توفير المعلومات التي تمكن المدراء من التحكم في العوامل التي تؤثر على التكلفة في الأجلين القصير والطويل، وبالتالي العمل على تحسين اتخاذ القرارات التكتيكية والإستراتيجية.<sup>1</sup>
3. تحديد تكلفة المنتجات أو الخدمات: وذلك نتيجة التوسع في تحليل التكلفة القائمة من أجل فحص ودراسة المسببات الرئيسية للتكلفة بالنسبة للمراحل الرئيسية للأعمال، ومن الجدير ذكره إن المعلومات المحددة وفق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة لتحديد تكلفة المنتجات أو الخدمات ليست فقط قابلة للتطبيق في السوق الخارجي، بل يمكن تطبيقها أيضا على الخدمات الداخلية مما يساهم بدور رئيس في تسعير المنتجات أو الخدمات بشكل دقيق نتيجة التخصيص العادل للتكاليف غير الضرورية.<sup>2</sup>
4. تحديد ربحية العميل: من خلال استخدام معلومات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة كأساس لتحليل ربحية العملاء، إن توفير تشكيلة منتجات وخدمات إلي عميل معين أو نوعية معينة من العملاء، تعتمد على المعلومات الخاصة بتكلفة المنتج أو الخدمة.<sup>3</sup>
5. إدارة تكاليف التشغيل: وذلك بالفهم الجيد للأنشطة ومراحل التشغيل داخل المؤسسة، والعمل على إعادة هندسة تنفيذ الأعمال، وذلك بتحسين الجودة من خلال فهم أكبر لاحتياجات العملاء والأنشطة وذلك بالتخلص من الازدواجية في الأنشطة واستبعاد الأنشطة الغير ضرورية.
6. تطوير الموازنة: وذلك اعتمادا على توفير معلومات تفصيلية حول تحليل التكلفة والعائد، بالإضافة إلى تخفيض التعقيدات المصاحبة لإعداد الموازنة، خاصة أنها تستخدم كأساس لتقويم الأداء، ووسيلة رقابية لتحقيق أهدافها المستقبلية.<sup>4</sup>
7. قياس الأداء: وذلك بتوفير معلومات مالية وغير مالية متنوعة عن طريق قياس ومتابعة ورقابة التكاليف وكفاءة وفعالية الأنشطة التي يتم من خلالها إنجازها داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جلال العطار، مراحل تصميم نظام تكاليف على أساس الأنشطة، مرجع السابق، ص 33

<sup>2</sup> سعيد محمد فخر أبو وردة، تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC) على مصنع عصير غزة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص محاسبة، قسم محاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص ص 38-39.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 40.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 40.

8. **تخفيض التكاليف:** من خلال تمكين المؤسسة من فحص الأنشطة التي تتم على مستوى المؤسسة، وتنفيذ

تحليل قيمة العمليات، والبحث عن فرص تحسين طرق العمل، وذلك بتحديد الأنشطة المتكررة أو الأنشطة

الدخيلة غير الضرورية، وبالتالي معرفة مكان وجود الأنشطة التي قد يتم استعمالها أو التخلص منها.<sup>2</sup>

كما نجد استخدامات أخرى وهي:

9. **تطبيقها في المجال الصناعي:** إن أول تطبيق لنظام ABC كان في المؤسسات الإنتاجية والصناعية وكان

من أهم العوامل التي أدت إلى إقبال المؤسسات الصناعية على تطبيق هذا النظام هي:<sup>3</sup>

- التوسع المتزايد في الخطوط الإنتاجية.

- تقلص دورة حياة المنتجات.

- تزايد أهمية التكاليف الغير مباشرة في هيكل تكاليف المنتجات.

- الأثر غير المرغوب لمفاتيح التوزيع على تكاليف المنتجات.

- صعوبة تحديد سعر بيع مناسب.

- ضرورة تخفيض التكاليف لمواجهة المنافسة.

- ضرورة قياس الإضافات وتكاليف سياسة الجودة.

- انتباه مسؤولي مصالح الأنشطة الداعمة إلى ضرورة مراقبة النفقات في كل مستوى.

- الحاجة إلى نظام رقابي أفضل على التكاليف المتعلقة بالمرحلة التي تسبق الإنتاج.

10. **تطبيقها في القطاع الخدمي:** نظرا للنتائج التي أظهرها نظام ABC في المجال الصناعي وخاصة فيما

يتعلق بالتحكم الجيد في التكاليف وتحسين تسيير الأنشطة والعمليات، ذكر أيضا الكثير من تطبيقه في

المؤسسات الخدمية نظرا لأهمية هذا القطاع بارتباطه بحياة غالبية الأفراد في المجتمعات الحديثة خلال فترة

الثمانينات كانت كثير من المؤسسات التي تنتمي إلى هذا القطاع محمية من طرف الاحتكارات الوطنية

كمؤسسات النقل الجوي والبنوك ومؤسسات التأمين والاتصال وغيرها فتحقيقها الدائم لهامش الربح الثابت

<sup>1</sup> سعيد محمد فخر أبو وردة، تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC) على مصنع عصير غزة، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي، معالم سعد، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، مرجع سابق، ص 120.

<sup>3</sup> إسماعيل حجازي، معالم سعد، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، مرجع سابق، ص 121.

يجعلها تكون بعيدة عن المنافسة، ولم يكن لديها داع للتحكم في تكاليفها أو السعي نحو تخفيضها، غير أن انفتاح كل القطاعات على منافسة عالية أدى إلى دخول مؤسسات جديدة قادرة على عرض نفس الخدمة المنافسة وتغيير قواعد اللعبة، مما أجبر المؤسسات الخدمية لضرورة التحكم في تكاليفها والتعرف بدقة على أسعار تكلفتها، فكان تطبيق نظام ABC في هذا القطاع الأداء الأكثر تناسبا لتخفيض التكاليف مع تحسين نوعية الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

كما يهمننا أن نشير إلى أن التطبيق الناتج لنظام ABC في أي مؤسسة مهما كان القطاع الذي ينشط فيه يعتمد على تحديد الأنشطة الرئيسية التي تحصل في التكاليف مع إمكانية تتبع هذه الأنشطة ولكل منتج أو خدمة لم تقدمها ، غير أن في القطاع الخدمي مشكلتين أساسيتين تجعل من نظام ABC أمرا صعبا نسبيا هما:<sup>2</sup>

- أن نسبة كبيرة من التكاليف في المؤسسات الخدمية تميل إلى أن تكون التكاليف على مستوى دعم عام ( التجهيزات المتعلقة بالمؤسسة ككل) مما يجعل أمر تتبعها لخدمة معينة صعب التدقيق معه.
- صعوبة كبيرة في الحصول على البيانات في المؤسسات الخدمية، أن الكثير من الأنشطة تميل إلى أن تشمل على مهام بشرية غير متكررة والتي لا يمكن تسجيلها أليا عكس المؤسسة الصناعية التي تستخدم الإعلام الآلي والوسائل المتقدمة في جميع البيانات المتعلقة بكل خطوة صناعية.

كما يجدر بنا أن نشير في هذا الصدد إلى إن طريقة ABC لم تكن لتدخل حيز التطبيق في المجال لولى التطور المقابل في البرامج الحاسوبية، لان حساب التكاليف وفقا إلى المدخل ليس بالأمر اليسير كما هو الحال بالنسبة للطرق التقليدية، ونجد أن المؤسسات التي تتميز بمستوى من التكنولوجيا لديها الإمكانيات الكافية لجمع البيانات المتعلقة بمسببات التكاليف، حيث تستطيع برامج الإعلام الآلي للتصنيع أن توفر بصفة دورية الكثير

<sup>1</sup> زينب جبار يوسف، هيفاء عبد الغني عودة، أهمية نظام محاسبة التكاليف ABC في القرارات الإدارية، العدد 4، جامعة بابل، العلوم الإنسانية، 2014، ص 65

<sup>2</sup> عمر محمد هديب، نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن، وعلاقته بالأداء المالي، التطبيق ونموذج مقترح للقياس، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، عمان الأردن، 2009، ص72

من المعلومات عن كل الخطوات المتعلقة بالعملية التصنيعية، ولعل هذا ما يفسر سبب كون المؤسسات ذات تقنية المتقدمة إنها رائدة في مجال استعمال نظام ABC.

ثانياً: مميزات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.

يمكن أن نلخص المميزات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- توفر لك طريقة أكثر دقة لتقدير تكلفة المنتجات والخدمات.
- يسمح بفهم أفضل وأكثر شمولاً للنفقات العامة.
- يجعل الأنشطة والقيمة المضافة أكثر وضوحاً مما يسمح للمديرين بالتركيز على هذه المجالات للحد من أو القضاء عليها.
- يدعم تقنيات الإدارة الأخرى مثل التحسين المستمر لبطاقات الأداء و إدارة الأداء.
- يعمل نظام التكاليف على أساس الأنشطة على توفير معلومات تتصف بالدقة عن الكيفية التي تستخدم بها الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة، ومن خلال دقة هذه المعلومات تتحقق مجموعة من المزايا التي تميز هذا النظام عن غيره من الأنظمة التقليدية وهي:<sup>2</sup>
- ✓ توفير المؤشرات التي تساعد في تحديد أهمية الأنشطة المعبر عنها في شكل تكلفة وفي تحديد مجالات الوفرة أو الإسراف في هذه التكلفة، ويمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد طبقاً لأهداف كل نشاط.

✓ التوصل إلى تكاليف دقيقة للمنتجات وبشكل عام نستطيع القول أن تكاليف المنتجات الناتجة عن نظام الأنشطة هي أكثر دقة عن تكاليف المنتجات الناتجة عن نظام التكاليف التقليدي.

✓ اتخاذ قرارات إدارية أفضل، فالتحديد الدقيق لتكاليف المنتجات يؤدي للمساهمة في اتخاذ قرارات تسعير المنتجات بشكل أفضل للتوصل إلى مستوى الربح المنشود، هذا بالإضافة إلى إن المعلومات الدقيقة عن

<sup>1</sup> Prepared by Stephanie Edwards and technical information 'activity based costing' series N' 01 page 7

<sup>2</sup> حسام الدين بشير الزطمة، نظام مقترح لتطوير عملية تسعير العطاءات وفقاً لنظام تكاليف الأنشطة في صناعة الإنشاءات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، 2006، ص 60.



تكاليف المنتجات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية، مثل التوقف عن إنتاج منتج معين أو التوسع في إنتاجه أو المقارنة بين تصنيع جزء أساسي لمنتج أو شراؤه من الخارج.

✓ دقة أكبر في قياس موجبات تكلفة النشاط، والذي يساعد المدراء في تحسين المنتج، قيمة العمليات، تصميم القرارات، ورقابة أفضل للتكلفة.

كما أعطى استخدام وتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة المتنوعة، ولعل من أهمها:<sup>1</sup>

- برهنة على أن هناك كثيرا من التكاليف لا ترتبط بحجم الإنتاج، بل ترتبط بدرجة تعقيد وتنوع المنتجات وغيرها من العوامل المسببة لوجود التكاليف.
- ساعد على التحديد السليم لتكاليف الإنتاج وذلك من خلال العدالة في تخصيص التكاليف غير المباشرة عن طريق اختيار محركات التكلفة المناسبة والتي توضح العلاقة السببية لسلوك التكاليف.
- يوصل إلي قياس تكاليف المنتجات والخدمات بشكل أكثر دقة مما كانت تفعله الأنظمة التقليدية.
- يقوم بتوفير المؤشرات التي تساعد في تحديد أهمية الأنشطة معبرا عنها في شكل تكلفة، وفي تحديد مجالات الوفرة أو الإسراف في هذه التكلفة، ومكن الإدارة من اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد طبقا لأهداف كل نشاط.
- يتميز نظام (ABC) بميزة رئيسية هي أنه نظام محاسبي (تكاليفي) و إداري في آن واحد حيث انه يقدم نوعين من المعلومات المالية وخاصة عن تكلفة الأنشطة والمنتجات أو الخدمات أو المعلومات الخاصة.
- فعالية الدور الرقابي لنظام (ABC) مقارنة بنظام التكاليف التقليدي لتخصيص التكاليف غير المباشرة طالما انه يأخذ في الحسبان التوقيت المبكر للتحكم في الأنشطة، وقبل الانتهاء من عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات النهائية، الأمر الذي يزيد من إمكانية تلاقي أية انحرافات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمير إبراهيم المسحال، تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC) في الشركات الصناعية الفلسطينية - دراسة تطبيقية على شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 67.

<sup>2</sup> ماهر موسى درغام، مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام محاسبة التكاليف الأنشطة في الشركات في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، فلسطين، غزة، 2007، ص 692.

- التحسين المستمر وتجاوز جميع العيوب المرتبطة بنظام التكاليف التقليدي، حيث أن أفضل الأساليب لتحسين الأداء هو تحليل الأنشطة والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيم واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة.
- الاستخدام الفعال لمبدأ المقابلة وذلك من خلال عدم تخصيص تكاليف البحوث والتطوير التي تخص فترات مالية تالية على تكاليف الفترة الحالية، وهو الأمر الذي في كثير من الأحيان لا يتم تجنبه في ظل نظام التكاليف التقليدي.
- يساعد على تخفيض التكاليف من خلال تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط، وإلغاء الأنشطة ذات التكلفة العالية وغير الضرورية، واختيار الأنشطة ذات التكلفة المنخفضة، كما يقدم أسلوبا مختلفا لتخفيض التكاليف من خلال إدارة الأنشطة والرقابة عليها، حيث إن أفضل وسيلة لتخفيض التكاليف هي فهمها ومعرفة الأنشطة ومسببات التكلفة الخاصة بها.
- يوفر نظام (ABC) مجموعة من مقاييس الأداء غير المالية من خلال مؤشرات غير المالية لقياس مسببات التكلفة، حيث تشمل هذه المقاييس التكلفة والوقت والجودة، كما يساعد هذا النظام في إعداد الموازنة المبنية على أنشطة (ABC) باعتبارها أداة تخطيطية و رقابية تساعد في تقويم الأداء.<sup>1</sup>

### ثالثا: العيوب الموجهة لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.

على الرغم من الإيجابيات الناتجة عن تطبيق مدخل تحديد التكلفة على أساس الأنشطة إلا أن هذا المدخل للهجوم من قبل بعض الآراء المعارضة لتطبيقه لما له من سلبيات، فيري احد الكتاب أن مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط يستخدم أسس حكمية تعتمد على أحجام الإنتاج في تخصيص بعض التكاليف على الأقسام والمنتجات، كما أن هذا المدخل يقوم على تجميع عدد من الأعمال المتجانسة في نشاط واحد، حيث لا يقبل من الناحية الاقتصادية استخدام مسبب تكلفة لكل عمل، تجميع الأعمال في أنشطة يستبعد الحاجة إلي

<sup>1</sup> ماهر موسى درغام، مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام محاسبة التكاليف الأنشطة في الشركات في قطاع غزة ، مرجع سابق، ص693.

قياس وتتبع الأعمال المنفرد، ويؤدي تزايد الأعمال المجمع في نشاط واحد إلى تناقص قدرة مسبب التكلفة على التتبع الدقيق للموارد المستهلكة إلى المنتجات.<sup>1</sup>

- يركز نظام (ABC) على القرارات الإستراتيجية في الأمد طويل الأجل بينما تحتاج الشركات أيضا إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد القصير.

- إن نظام (ABC) يفترض إن العلاقات بين الموارد الاقتصادية و الأنشطة وبين الأنشطة والمنتجات هي علاقة خطية طردية.<sup>2</sup>

- يستبعد نظام (ABC) بعض التكاليف المرتبطة بمنتجات معينة من التحليل مثل: التسويق، الإعلان، خدمة ما بعد البيع، البحوث والتطوير، يتضمن مثل هذه التكاليف حتى يتمكن من التوصل إلي التكلفة الكلية للمنتج ويتفق ذلك أساسا على قاعدة التكلفة والمنفعة.

- إن تطبيق نظام (ABC) قد يعارض بعض مبادئ المحاسبة المتعارف عليها كمبدأ الحيطة والحذر ومبدأ قابلية التحقيق وبالتالي يجب على أي مؤسسة تطبيق نظام (ABC) إن تصمم نظامين الأول للاستخدام الداخلي والثاني للاستخدام الخارجي (التقارير المالية) وهذا مكلف جدا.

- نظام محاسبة التكاليف (ABC) ما هو إلا تطور لنظام التكاليف المتعارف عليها تعتمد في تحليل وتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة علاقة السبب.<sup>3</sup>

- إن تطبيق نظام (ABC) يتطلب تكلفة مرتفعة و جهدا كبيرا وهذا ما يجعل العديد من المؤسسات الصناعية تتردد في استخدامه.

- إن كفاءة استخدام نظام تكاليف الأنشطة ABC تعتمد بصفة رئيسية على الاختيار السليم لمسببات التكلفة و ذلك ليس بالأمر السهل، ومن الضروري تحديد أفضل مسبب لتكلفة النشاط و دراسة الآثار السلوكية له.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماهر موسى الدرغام، مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام محاسبة التكاليف الأنشطة في الشركات في قطاع غزة، مرجع سابق، ص698

<sup>2</sup> عبد العالي بن هاشم أبو خشبة، تطوير مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط لترشيد الأداء القصير، دراسة ميدانية على المنشآت الناعية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1425، ص86.

<sup>3</sup> سالم عبد الله حلس، نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية الجامعية، (مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، العدد 1، المجلد 15، 2007)، ص 217.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لمراقبة التسيير.

إن مراقبة التسيير تعد الوسيلة المثلى والمفضلة للقيادة داخل كل مؤسسة، حيث جاءت نتيجة الحاجة إليها للتحكم في مختلف الوحدات وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مراقبة التسيير والمحاولة للإلمام بمختلف جوانبها.

## المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير.

## أولاً: تعريف التسيير

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة، والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة.<sup>3</sup>

يعد التعريف السابق تعريف كلاسيكي لا يتمشى مع تطورات المؤسسة اليوم، فالتسيير اليوم هو علم الاختيارات والتطبيق يتضمن قيادة المنظمة باستعمال عدة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم وهو كذلك ملتقى لعدة اختصاصات ( اقتصاد، علوم سياسية، علم اجتماع، رياضيات، تاريخ، جغرافيا).<sup>4</sup>

ومنه نستخلص تعريف شامل للتسيير: بحيث هو عبارة عن علم وتوظيف كفاءات خاصة قابلة للتطبيق في مختلف نشاطات الإنسانية، بغية تحقيق الأهداف المنشودة وهذا بالتوفيق بين مختلف الموارد.

<sup>1</sup> احمد محمد نور، وآخرون، مبادئ محاسبة التكاليف في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 347

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 103

<sup>3</sup> Michal gervais. Contrôle de gestion. Economica. Paris. P15

<sup>4</sup> Claude Alazard. Sabine sépari. Contrôle de gestoin. 5 eme Edition. Paris. Dunod. 2001 p7

## ثانيا: تعريف مراقبة التسيير.

يعرف أنتوني Antony و دايرن dearden (مراقبة التسيير هي إجراء التي يتأكد من خلالها مسيروون أن الموارد تم الحصول عليها فيتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفاعلية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

وكما عرفت أيضا أن مراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين، بتجنيد كل طاقاتهم من اجل تحقيق أهدافهم المسطرة والتأكد من تحقيقها. فهي بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها، وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف.<sup>2</sup>

و بتعرف آخر مراقبة التسيير بأنها نظام يهدف إلي التحكم في التسيير، وبأنها تسمح للمؤسسة بالحصول على نظرة لنفسها لتضمن بقائها واستمراريتها.<sup>3</sup>

كما عرف Anthony مراقبة التسيير على أنها المسار الذي يتأكد من خلاله المسيروون من انه تم الحصول على الموارد وانه تم استعمالها بفاعلية وكفاءة من اجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>

ومنه يمكن استخلاص تعريف شامل لمراقبة التسيير: أنها تعتبر ضرورية في المؤسسة لشموليتها، إذ تأخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو المديريات فهي تسمح لمختلف العاملين بالتحكم بالطاقات للاستخدام الأمثل في اتخاذ القرارات الصحيحة بهدف الوصول إلي تحقيق الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> مصطفى الباهي، معراج هواري، مدخل إلي مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص06.

<sup>2</sup> عيد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص 104.

<sup>3</sup> مصطفى الباهي، معراج هواري، مدخل إلي مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص 07.

<sup>4</sup> صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2006، ص55

## المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير و أهدافها.

## أولاً: خصائص مراقبة التسيير.

لقد تعددت تعاريف مراقبة التسيير مما أدى إلى البحث عن مفهوم دقيق لها والذي اجمع فيه عدد من الباحثين على نقاط الاتفاق والتي تعد كونها الخصائص الأساسية لمراقبة التسيير والتي سنذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1. مراقبة التسيير ليست قاصرة على مستوى إداري معين.

إن الرقابة ليست قاصرة على مستوى إداري معين يقوم بها وينفرد بمباشرتها دون المستويات الإدارية الأخرى، فالاهتمام بالرقابة على أداء مستوى إداري دون الآخر سوف يؤدي إلى فشل نظام الرقابة المتبع مما يتطلب الاهتمام بجميع المستويات الإدارية، وذلك لأن الوسائل الرقابية تعبر في حد ذاتها وسيلة اتصال بين جميع المستويات الإدارية تربطها ببعضها عن طريق خطوات عمل وإجراءات محددة و تتطلب استخدام وتجميع البيانات بشكل معين وفقاً لاحتياجات كل مستوى ودوره في عملية الرقابة.

## 2. إن مراقبة التسيير وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة.

فالرقابة تعبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء، وإنما الرقابة تهدف أساساً إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقاً للخطط الموضوعية و الكشف عن الأخطاء والانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

## 3. إن مراقبة التسيير عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء و وظائفها.

فهي تبدأ مع النشاط وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي، فإن الرقابة لا تقتصر على نشاط دون نشاط و لا على أفراد دون آخرون و لا على مرحلة دون مرحلة، بل تشمل جميع الأوضاع وتسري على كافة الأفراد.

<sup>1</sup> قريشي محمد. الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2015، ص26

4. إن مراقبة التسيير تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية، محددة سلفا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

5. إن مراقبة التسيير تتمكن من متابعة تنفيذ الخطة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة، والتأكد من أن الأداء يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات والسياسات، والتحقق من انه ينفذ بأفضل الطرق وأكثرها فعالية.

6. إن مراقبة التسيير تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها وإيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وعدم تكرارها مستقبلا.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف مراقبة التسيير.

إن الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة، وإن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير بانجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه.

وكما يمكن لنا أن نحدد بعض الأهداف التي تعمل على تحقيقها رقابة التسيير وهي:<sup>2</sup>

1. العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال.
2. مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة، واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.
3. مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.
4. متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.
5. تحديد الانحرافات وتحليلها في اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
6. مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد.
7. اتخاذ القرارات اللازمة في ما يتعلق بالاستثمارات طويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام بها.

<sup>1</sup> قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، نفس المرجع السابق، ص 27

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 36

ومن هذا يتضح بان رقابة التسيير ليست وظيفة محددة منعزلة عن باقي وظائف المسيرين، وإنما هي عملية مستمرة تمارس على كافة المستويات و الوظائف وكافة المراحل التسيير التي تمر بها المؤسسة ابتداء من إنشائها والعمليات التمويلية والمالية اللازمة والضرورية لغرض ضمان القيام باستثمارات وتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة لممارسة المؤسسة النشاط الذي تخصص، مما ينجر عليه أن تمارس رقابة التسيير على التكاليف ومحاولة السيطرة عليها.

كما يمكن لنا ذكر بعض الأهداف المتعلقة بمراقبة التسيير والتي سيتجلى ذكرها في ما يلي:<sup>1</sup>

- وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات.
- تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية تم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه.
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لمعالجتها وتصحيحها على أحسن وجه واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها وتطويرها بصورة دائمة ومستمرة.
- تحقيق الفعالية وهذا بتحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالمواد المتاحة، ومن أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى تتمكن من جمع المعلومات في الوقت المناسب زيادة على ذلك ضرورة معرفة الإيرادات ونفقات المؤسسة
- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإظهار وإبراز الأسباب التي أدت إلي هذه الانحرافات وذلك عن طريق الميزانيات التقديرية.
- التأكد من صحة ملائمة الأهداف المسطرة أو المبرمجة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك باتخاذ وتبني إستراتيجية مدروسة وتسيير فعال وامثل للأشخاص أو الأفراد إذ بهذين العاملين يتمشي التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف في أقرب وقت و بأقل تكاليف ممكنة.

<sup>1</sup> طويل رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص المنظمة تدقيق وإستراتيجية اتخاذ القرار، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2007، ص20



## المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير.

وتستند مراقبة التسيير على عدة أدوات منها ما يلي:

## أولاً: لوحة القيادة.

- تعريفها: عرف M.GERVAIS لوحة القيادة بأنها نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات

الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير وتسهيل أداء المسؤوليات.<sup>1</sup>

- وبتعريف آخر تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التي تحقق تقييم الأداءات من خلال استخلاص الفروقات

بين النتائج المحققة والتقدير، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في أقرب

الآجال.<sup>2</sup>

- وبتعريف شامل لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي بها يمكن قياس الأداء، كما تسمح للمسيرين

بمعرفة حالة وتطور القيادة للوصول في الأخير إلي الأهداف المسطرة.

## • خصائص لوحة القيادة.

يمكن أن تتجلى خصائص لوحة القيادة في المدى القصير في ما يلي:<sup>3</sup>

- تعتبر الخاصية الآنية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة و تتمثل في الفترة القصير التي

تعد فيها لوحة القيادة حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في اقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف

المسطرة.

- تعتبر لوحة القيادة أداة للوصول للأهداف المسطرة، فهي ليست هدفا في حد ذاتها، لذلك فهي تعتمد على

المؤشرات الأساسية لقياس الأداءات حيث لا بد من اختبار المؤشرات الضرورية والمعبرة فقط.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر دار المجدية العامة، 2003، ص 39.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 39.

<sup>3</sup> محمد خليل عبد الحميد احمد منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، ص 42 [www.r4ee.net](http://www.r4ee.net)

- يجب أن تلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المسؤوليات، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أنه من المرؤوسين وهو ما يعرف عنه بمبدأ اللقلق *principe de cigogne*.
- وعليه لا بد من لوحة القيادة أن تكون ملائمة مع المستوى السلمي للسلطة ومع وظيفة أهداف كل مسؤول.

### • أدوات لوحة القيادة.

باعتبار لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات، لا بد من معرفة الأدوات التي تبين هذه المؤشرات ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

1. **النسب:** هي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين، وحتى تؤدي هذه النسب دورها التقييمي والقيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة، وتكون سهلة وبسيطة الاستيعاب. وهناك العديد من النسب قد تتشابه في المعنى أحيانا، وقد لا تعطي معنى محددا أحيانا أخرى، فلهذا يجب توخي الحذر في اختيار النسب انطلاقا من مكوناتها والمعاني التي يمكن أن تعطيها.
  2. **التمثيل البياني:** هي أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة.
- فالتمثيل البياني هو عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول غير أن هذا التمثيل يكلف وقتا طويلا لإعداده، وهو الأمر الذي لا يتناسب مع ضرورة سرعة تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في اقرب وقت ممكن، لذلك فإن الاعتماد على التطبيقات المعلوماتية له دور مهم في هذا المجال.
3. **الجداول:** هذه الأداة هي الأكثر استعمالا في لوحات القيادة وغالبا ما تكون مصدر كل الأدوات الأخرى البيانية والهندسية، إذن هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة، سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج المحققة، وبالتالي استخلاص الفروقات أو المقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة.

<sup>1</sup> بونقيب احمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، 2008، ص 4-5.

وعليه فإن اختيار أو تفضيل إحدى هذه الأدوات عن الأخرى يختلف باختلاف طبيعة مستعمليها وقدرة استيعابهم لها.

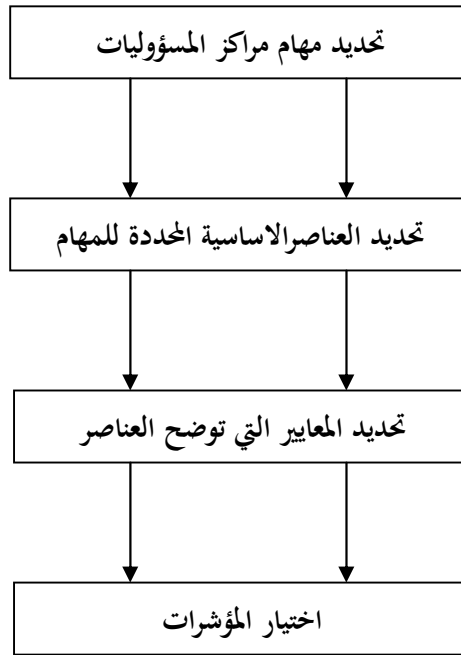
### • مراحل إعداد لوحة القيادة.

يمكن تفسير مراحل إعداد لوحة القيادة في ما يلي:<sup>1</sup>

1. **تحديد مهام مراكز المسؤوليات:** قبل إعداد أي مسؤول للوحة قيادة مركزه أو قسمه، لابد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بتحديد أهدافه، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام.
  2. **تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام:** يتم تحديد مسؤولية أي مركزه بناء على تحديد الهدف أو الأهداف الفرعية، لهذا لابد من اختيار بعض العناصر الأساسية التي تحدد أو عن تعتبر هذه الأهداف، إذ أن تحديد هذه العناصر لابد أن تكون بالطريقة التي تسمح لمسؤول هذا المركز من متابعة وتحقيق أهدافه.
  3. **تحديد المعايير:** إن تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز المسؤولية، ولهذا لابد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر، وهذا ما يستدعي معرفة دقيقة لمراكز المسؤوليات ولكل مراحل عملها.
  4. **اختيار المؤشرات:** لقياس تطور المعايير المحددة للعناصر الأساسية لابد من اختيار مؤشرات تسمح لنا بذلك، ويجب أن تخضع هذه المؤشرات لمجموعة من الشروط من بينها:
    - لابد من أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن، يعني استعمال طرق قياس موحدة زمنياً.
    - يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة.
    - لابد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة.
- ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 44.

## الشكل رقم (3): مراحل إعداد لوحة القيادة.



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر دار المجيبة العامة، 2003، ص 43

يتضح لنا من خلال الشكل المراحل التي يتم على أساسها إعداد لوحة القيادة و التي تتدرج من مرحلة لأخرى حسب كل معيار للوصول للأهداف المرجوة.

## ثانيا: الموازنة التقديرية:

تعد الموازنة التقديرية إحدى الأدوات المستعملة في ميدان مراقبة التسيير، وتعد كذلك نظام دقيق وشامل تعتمد عليه مختلف المؤسسات لتحقيق أهدافها، كما تعتبر الموازنة التقديرية من أهم الأدوات المستعملة في تحسين تسيير المؤسسات.<sup>1</sup>

- **تعريف:** يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين بانجلترا بأنها (خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط والمنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظرة تحميلها خلال هذه الفترة و الأموال التي تستعمل لتحقيق هذا الهدف).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> عبد العالي شحتاني، محاسبة التكاليف كأداة لتحسين مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 80.

### • خصائص الموازنة التقديرية:

- يمكن لنا من خلال هذا التعريف أن نبين خصائص الموازنة التقديرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- يتم التعبير عن الموازنة بأرقام هذه الأخيرة تكون في شكل قيم (مبالغ مالية) أو كميات.
  - تتميز الموازنة التقديرية بالشمولية لكونها تضم جميع أوجه نشاط المؤسسة.
  - تتعلق بفترة زمنية مستقبلية.
  - تقوم على مبدأ التقدير هذا الأخير يعتمد على معطيات إحصائية للفترات الماضية وكذلك على دراسة الاتجاهات في المستقبل.
  - مساهمة كل المستويات الإدارية في إعدادها باعتبارها المنفذ للموازنة التقديرية وحتى يساعد ذلك في تحقيق أهداف الموازنة.
  - بمثابة المسار (الدليل) الذي يجب على الجميع احترامه عند التنفيذ.
  - نظاما للمعلومات.
  - وسيلة لاتخاذ القرارات.
  - أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.
  - تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطة لان تطبيق نظام الموازنات التقديرية يتطلب تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة وحتى يتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز، وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء.

### • العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية:

تختلف هذه العوامل من مؤسسة لأخرى وفي نفس المؤسسة من فترة لأخرى، وتتمثل هذه العوامل خاصة في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير - محاسبة تحليلية-، دار المعجبة العامة، الجزائر، 1999، ص 62.

<sup>2</sup> عبد العالي شحتاني، محاسبة التكاليف أداة لتحسين مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب، مرجع السابق، ص 81.

❖ **حجم المبيعات:** تصبح المبيعات عاملاً متحكماً إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تفوق كمية الإنتاج

الممكن بيعها، وهذا يعني وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها، والتي يجب بدورها أن تكون أقل من الطاقة الإنتاجية المتاحة.

❖ **الطاقة الإنتاجية المتاحة:** تصبح الطاقة الإنتاجية المتاحة العامل المتحكم في حال كونها أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها.

❖ **مستلزمات الإنتاج:** يتطلب تنفيذ برنامج الإنتاج توفير مجموعة من المستلزمات كاليد العاملة، المادة الأولية، اللوازم المختلفة، وقد يصعب على المؤسسة إيجاد اليد العاملة ذات مهارة عالية أو توفير المادة الأولية لسبب من الأسباب، ففي هذه الحالة تصبح مستلزمات الإنتاج العامل المتحكم.

❖ **رأس المال العامل:** يصبح رأس المال العامل المتحكم إذا كانت أي زيادة في حجم الإنتاج تصاحبها زيادة في رأس المال العامل للاستثمار في مستلزمات الإنتاج، تعجز المؤسسة على توفيره مما يعرقل تنفيذ البرامج.

وبعد تحديد مختلف العوامل المؤثرة، تقوم المؤسسة بترتيبها حسب أهميتها إلى عوامل رئيسية وعوامل ثانوية و على الإدارة البحث عن كيفية التقليل منها حتى لا تكون أمام تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد العالي شحتاني، محاسبة التكاليف أداة لتحسين مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب، مرجع السابق،

**المبحث الثالث: استخدام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين مراقبة التسيير.**

محاسبة التكاليف هي تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها ، بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المر دودية، و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة ،كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة بالإضافة إلى أنها تلعب دورا فعالا في عملية مراقبة تسيير المؤسسات الاقتصادية.

**مطلب الأول: استخدام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في مراقبة التسيير.**

وفي ما يلي وعلى الطرح التالي يمكن أن تتبين الرقابة على التكاليف في مختلف العناصر التي سيتم ذكرها وعليه:

**أولاً: الرقابة على التكاليف****• مفهوم الرقابة**

الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الأساسية للإدارة، وبها تكتمل العملية الإدارية بمفهومها الشامل.

ويمكن تعريف الرقابة كالاتي:<sup>1</sup>

الرقابة هي التأكد من أن ما تم انجازه من أنشطة و مهام و أهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك تحديد للانحرافات (إن وجد). و أسبابها وطرق علاجها.

فعملية المراقبة تشمل ما يلي :

– التحقق " verifier " من مطابقة النتائج للأهداف المحددة .

– المراقبة " surveiller " الدائمة لسير العمليات.

<sup>1</sup> محمد عبد السلام، الأسس العلمية والحديثة في تنظيم و إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث، 2013،ص 213

– تقييم " évaluer " الانحرافات في النتائج مقارنة بالأهداف الموضوعة.

– التحكم " maîtriser " في العمليات من خلال استخدام معايير تصحيحية عبر مختلف مراحل نشاط المؤسسة .

إذن فالرقابة تتمثل في مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف ، ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف .

### • مراحل عملية الرقابة.

بمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل سواء كان هذا النظام آلة ميكانيكية أو مؤسسة ، فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام لأن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه ، فعملية المراقبة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل أن تصبح الانحرافات خطيرة ، ويتم هذا عبر المراحل التالية<sup>1</sup>:

- وضع المعايير الخاصة بالأداء .
- مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

### • المستويات الثلاثة لعملية المراقبة

عن طريق تقسيم زمني واضح وموضوعي لعملية التسيير في المؤسسة، يمكن تحديد رقابة مرتبطة بكل مستوى تسييري، وتتمثل في<sup>2</sup>:

(1) التسيير الإستراتيجي: والذي يعمل على توجيه نشاطات المؤسسة على المدى الطويل، وعلى هذا المستوى توجد المراقبة الإستراتيجية التي تعمل على المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ( تحديد عوامل النجاح

<sup>1</sup> محمد عبد السلام، الأسس العلمية والحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 215.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 216.



تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة... ) و ذلك باستعمال معطيات مستقبلية ناتجة عن تشخيص داخلي وخارجي للمؤسسة.

(2) التسيير اليومي أو الجاري: و يرافق دوما العمليات على المدى القصير ( أقل من سنة ).

(3) المراقبة التنفيذية: التي تسمح بتعديل سيرورة العمليات المتكررة ( العمليات الخاصة بالإنتاج ، استقبال الطلبات... ) عن طريق التأكد من أن معايير العمل يتم احترامها ، وأن المهام الموكلة إلى العمال تنفذ حسب الرزمانة المحددة.

وفي إطار هذا التقسيم الزمني لعملية التسيير تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الإستراتيجية و المراقبة التنفيذية ، فهي تسمح بالتعديل و المتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الإستراتيجية .

#### • متطلبات فعالية نظام الرقابة على التكاليف.

يتطلب تصميم نظام رقابة تكاليفي فعال ، التعرف على المتطلبات الأساسية لتحقيق الرقابة على التكاليف

و تشمل:<sup>1</sup>

**الملائمة:** يتم وفقه تحديد الوظائف أو الأنشطة المؤداة بالمؤسسة بصفة واضحة ، مع تعيين المسؤولية على أداء الوظائف المختلفة على الأشخاص الذين سوف يمنحون السلطات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم ، كما يجب تقسيم المؤسسة إلى قطاعات حسب مجالات المسؤولية .

- **الموارد الإدارية والعاملين:** بحيث يجب أن يكون لدى المؤسسة موارد بشرية مؤهلة ذوي الخبرة اللازمة بداية من المدير إلى الأفراد التنفيذيين.

<sup>1</sup> نوال مرابطي، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير-دراسة حالة- مؤسسة نفضال، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص تحليل اقتصادي، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 134.

- القيادة : تعتبر القيادة الفعالة عنصرا ضروريا لرقابة التكاليف ، لأن الأنظمة والتقارير وحدها غير كافية لأداء هذه المهمة الحساسة ، فتدعيم ومساندة القائد لأنظمة و إجراءات الرقابة على التكلفة سوف يكون له تأثير واضح على فعالية نظام رقابة التكاليف .
- التخطيط: يعتبر التخطيط مطلبا أساسيا لتحقيق هذا الهدف، و ذلك من خلال تخطيط أنشطة المؤسسة و تحديد مقدار ما ترغب في إنفاقه عليها.
- المعايير : يجب تحديد الأداء المستهدف أو المرغوب فيه مسبقا عن طريق وضع أهداف للأداء وبناء معايير للتكاليف و الموازنات ، مع ضرورة بناء المعايير بصورة مستقلة لكل مركز مسؤولية .
- السياسات والإجراءات : يجب وضع السياسات و الإجراءات الملائمة لعملية تحمل ( حدوث ) التكلفة و السلطات المرخصة لذلك .
- القياس : أي قياس أو تجميع التكاليف التي يتم تحملها بواسطة كل قسم أو مركز مسؤولية ، و إلا فلن تكون هناك رقابة .
- تقارير الرقابة على التكاليف : يجب عرض التكلفة الفعلية و انحرافات عن التكلفة المعيارية في شكل تقرير يرفع لمسؤولي مراكز المسؤولية و المسؤولين عن هذه الأخطاء .
- الأعمال التصحيحية والوقائية : وذلك بتقصي أسباب الانحرافات خاصة الهامة منها ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية اللازمة ، إذ أنه في كثير من الحالات قد تتم الرقابة في وظيفة معينة يوما بيوم لذلك يجب على مسؤولي مراكز المسؤولية أن يكونوا قادرين على ملاحظة وتقصى الانحرافات بأنفسهم حتى قبل استلام التقارير ، كأن يتم ملاحظة الاستخدام الزائد للمواد المباشرة بما يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب و دون انتظار استلام التقارير <sup>1</sup>.
- ميكانيكية الدافع أو الحث الذاتي : بحيث يجب أن تكون ميكانيكية رقابة التكلفة ذات دافع ذاتي ، بمعنى آخر أن تصمم بحيث تؤخذ الخطوات هذه كمسألة روتينية ، ولتوضيح أكثر ، نقول على سبيل المثال أنه إذا

<sup>1</sup> نوال مرابطي، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير-دراسة حالة- مؤسسة نفضال، مرجع سابق، ص 135

ما تم تقديم تقارير التكاليف لمديري مراكز المسؤولية ، يجب أن يشرح المدراء مسببات الانحرافات الهامة والأعمال التي تم اتخاذها لتصحيح أو لمنع حدوثها ، وهذا دون الانتظار لطلب تفسيرها من طرف الإدارة ولهذا الغرض يجب أن يحدد نظام الرقابة متى تكون الانحرافات مهمة ( إما بمبلغ نقدي أو نسبته من التكلفة المعيارية )<sup>1</sup>.

- **قياس الكفاءة و الفعالية** : فكل مركز مسؤولية يعتبر مسؤولاً عن تحقيق نتيجة معينة ، مثل الإنتاج أو المبيعات... الخ ، و لتمكين مركز المسؤولية من تحقيق هذه النتائج ، يتم السماح له باستخدام موارد معينة ( مدخلات ) ، و في حالة ما إذا حقق النتائج المحددة له مسبقاً أو أفضل من منها يعتبر فعالاً و إلا سيكون غير فعال أو اقل فعالية .

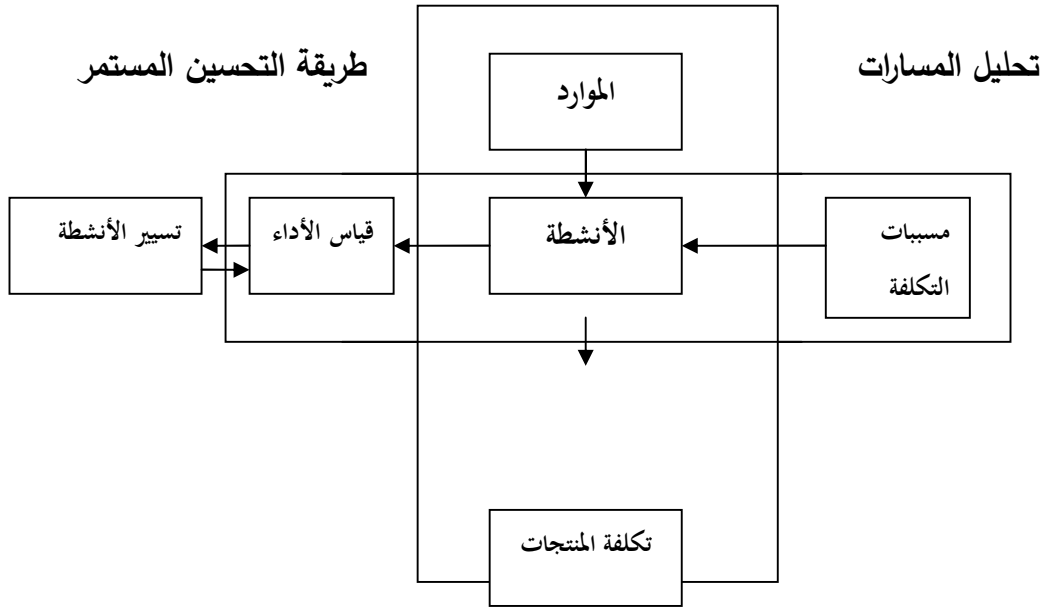
أما إذا تم استخدام الموارد في ما تم تقديره مسبقاً ، فسيكون في هذه الحالة كفاءاً ، أما إذا زاد المستخدم عن المعايير أو المقدر فيعتبر غير كفاء .

- **الاعتبارات الإنسانية**: فغالبا ما ينظر إليه أنه قائم فقط على معايير و موازنات و إعداد التقارير للحصول على تفسيرات، و تجاهل حقيقة أن العنصر البشري أهم مقوماته ، ذلك أن مسؤولية رقابة التكلفة تركز على الأشخاص و أن انحرافات التكاليف الفعلية عن المخططة ، يجب ربطها بالأشخاص المسؤولين عن رقابتها ، و لتحقيق الرقابة باستخدام المعايير والموازنات يجب السماح للمسؤولين بالمشاركة في وضعها بما يضمن قبولهم لها و تحفيزهم لتحقيقها و للرفع بمستوى الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شحاته السيد شحاته، محاسبة التكاليف لإغراض الرقابة التكاليف على أساس الأنشطة-قياس التكلفة في المنشآت الخدمية- الموازنة كأداة للرقابة على عناصر التكاليف، دار التعليم الجامعي، 2015، ص 112.

<sup>2</sup> نوال مرابطي، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص 135.

## الشكل رقم 04: استعمال المعلومات الناتجة عن طريقة ABC



المصدر: نوال مرابطي، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير-دراسة حالة- مؤسسة نفضال، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص تحليل اقتصادي، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 136.

من خلال الشكل التالي يتضح لنا كيفية دخول المعلومات والتحكم فيها ، لتمر عبر مسارات لتحديد في الأخير الطريقة المتبعة لدى طريقة ABC للوصول إلى تكلفة المنتجات.

### المطلب الثاني: مساهمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الأداء.

يعتبر الأداء من المواضيع التي كان لها اهتمام من قبل الباحثين في مختلف اتجاهاتهم، منهم من يرى انه مرادف للكفاءة ومنهم من يرى انه مرادف للفعالية ولكنه في الواقع يشمل كلا المصطلحين بالإضافة إلى عناصر أخرى، حيث أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، فبالتالي يسمح باستغلال الموارد المتاحة بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف على المستوى التشغيلي والاستراتيجي.<sup>1</sup>

أولاً: مساهمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحقيق أبعاد الأداء: و يظهر ذلك من خلال:

❖ **الكفاءة الإنتاجية:** أن كل من الكفاءة الإنتاجية هما مصطلحين مقترنين يختلفان فقط من ناحية الوحدة المستخدمة، حيث تستخدم الكفاءة القيم والإنتاجية والكميات، وبالتالي فهما يعنيان فعل الأشياء على نحو صحيح وبالتالي فهما يتعلقان بالرشادة في استخدام الموارد المتاحة للحصول على النتائج، ويتحقق ذلك من خلال توجيه واستغلال الموارد المتاحة خلال فترة معينة بما يسمح بزيادة المنتجات مع ثبات الموارد

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والإنتاجية- مفهوم وتقييم- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2011، ص 87.

المستخدمة، أو زيادة الموارد مع زيادة حجم المنتجات، أو تخفيض الموارد مع ثبات أو زيادة المنتجات، مع الأخذ بعين الاعتبار معياري الجودة والتكلفة.<sup>1</sup>

ويعبر عنهما من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال فترة زمنية محددة وتحسب الكفاءة كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \text{المخرجات بالقيمة} + \text{المدخلات بالقيمة}$$

إما الإنتاجية فتقاس من خلال:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات بالكمية}}{\text{المدخلات بالكمية}}$$

وتقوم محاسبة التكاليف بالاستغلال الأمثل للموارد من خلال تقسيم المؤسسة إلى وحدات أو مراكز ووضع إجراءات ضبط ورقابة استخدام الموارد واللوازم و متابعة نشاط العمال وتحديد الأعباء غير المباشرة حسب مستويات الطاقة الإنتاجية وتحديد استفادة كل منتج من الخدمات واللوازم المشتركة، ذلك يؤدي إلى زيادة الضغط على التكاليف عن طريق القضاء على التبذير والإسراف في الموارد وبالتالي استبعاد العناصر التي لا تضيف قيمة وضمان متابعة أفضل للمسؤولين ومحاسبتهم، ومتابعة وتنظيم الوقت لزيادة إنتاجية العمل، والتحكم أكثر في عناصر الأعباء غير المباشرة مما يؤدي إلى الحصول على منتجات ذات جودة عالية تسمح للمؤسسة بزيادة قدرتها التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين هما الدقة والموضوعية عند قياس التكاليف.

❖ **الفعالية:** تتعلق بالنتائج المحققة والأهداف المنتظرة، ويعرفها برنارد بأنها، "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"، فهي تستخدم لقياس قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة من خلال مقارنة ما تم تحقيقه مع ما خطط له، وبالتالي فهي ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة للحصول عليها.<sup>2</sup>

وتقاس الفعالية من خلال النسبة بين مخرجات الفعلية والمخرجات المخططة، وتوضح من خلال المعادلة التالية:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص ص 231-232.

$$\text{الفعالية} = \text{المخرجات الفعلية} + \text{المخرجات المخططة}$$

وتعتمد على مجموعة من المؤشرات من أهمها:<sup>1</sup>

- **تحديد نوع الأهداف وقياس تحققها:** يوجد نوعين من الأهداف في مجال قياس الفعالية:

- ✓ الأهداف الرسمية: التي يمكن معرفتها أو الاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمؤسسة، مثل عقد تأسيسها، ونظامها الداخلي، والمستندات التي تعتمد الإدارة عليها... الخ.
- ✓ الأهداف العلمية: تتمثل في المؤشرات الإنتاج، كمية ونوعية وحجم المخرجات من السلع والخدمات وذلك خلال فترة زمنية معينة.

ويسمح تحليل هذه الأهداف إعطاء صورة حقيقية عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وبالتالي فدرجة الفعالية تكمن في قدرتها استخدام الطاقات المتاحة والتكيف مع المحيط من خلال معالجة المشكلات التي تواجهها عند تحقيق هذه الأهداف.

- **قياس القدرة على التكيف:** التكيف هو قدرة المؤسسة على توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها مستقبلاً وإيجاد الحلول لمواجهتها والسيطرة عليها.

تساهم محاسبة التكاليف في تحقيق الفعالية من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالنتائج المحققة ومقارنتها مع الأهداف المسطرة.

**ثانياً: مساهمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحديد وقياس الأداء.**

ويكون هذا عن طريق العناصر التالية:<sup>2</sup>

1. **الأداء المنظماتي:** تعددت المفاهيم المتعلقة به منذ ظهور مراقبة التسيير، فارتبط تاريخها بتخفيض التكاليف ثم توسع ليشمل ثنائية تكلفة، قيمة.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 227.

<sup>2</sup> نعيمة يحيوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص 295.

- الأداء كثنائية تكلفة، قيمة: رغم الاختلاف الأساسي بين تخفيض التكاليف و إنتاج القيمة إلا أنهما مرتبطان في الواقع، فالاهتمام بتعظيم القيمة دون الأخذ بعين الاعتبار الطريقة التي تحققت بها أي عدم الاهتمام بالتكاليف قد يشكل خطر على المؤسسة، كما أن العمل على تخفيض التكاليف إلي أقصى حد يمكن أن يؤدي إلي تخفيض جودة المنتجات مما قد يفقدها زبائنها وبالتالي قيمتها.

ومنه فالأداء كثنائية تكلفة، قيمة يسمح ببعديه تخفيض التكاليف وإنتاج القيمة بتقييم الأداء الصافي، كما يساهم في إنتاج القيمة للعملاء بشرط تحقيق رقم الأعمال والتحكم في التكاليف للحصول على هامش الربح، وبالتالي يجب أن يدمج نظام المراقبة هذه كثنائية لقيادة الأداء.

- محاسبة التكاليف مؤشر مالي للأداء المنظماتي: تسمح باستخلاص العناصر المالية والاستثنائية لتحديد نتيجة الاستغلال، وكذلك تحديد مؤشرات النشاط (إنتاج الدورة، رقم الأعمال، الهامش التجاري... الخ)، مما يسمح بمعرفة مكانة المؤسسة في السوق، ومن بين النسب المستخدمة النسبة بين نتيجة الاستغلال ورقم الأعمال، أو التكاليف الكلية على رقم الأعمال أو تكاليف الموظفين على رقم الأعمال... الخ. وبالتالي تؤثر محاسبة التكاليف في الأداء التنظيمي ليس فقط باعتبارها مؤشر من مؤشرات، ولكن أيضا بمساهمتها في توفير المعلومات للمؤشرات الأخرى كالمحاسبة العامة ولوحة القيادة والمردودية... الخ.

- أداء وحدات المؤسسة: تعتبر محاسبة التكاليف من أقدم الأدوات المستخدمة في الانتقال من القياس الكلي للأداء لقياس الجزئي، وفي هذا الإطار فهي تشكل<sup>1</sup>:

✓ أداة للقيادة: تسمح لمسؤولي الوحدات بقيادة تكاليفهم بشكل أفضل من خلال ما توفره من معلومات تفصيلية حول التكاليف (متغيرة، ثابتة... الخ) والنتائج حسب كل منتج، خط إنتاجي، وحدة... الخ ، تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات.

✓ أداة للتقرير: تسمح محاسبة التكاليف بإثراء تقارير الموجهة للمسيرين وتفيدهم بمعرفة مدى نجاحهم في تحقيق أهدافهم وتحديد المسؤوليات واتخاذ القرارات كإلغاء المنتجات التي لا تضيف قيمة، أو إلغاء خط إنتاجي، أو شراء استثمارات جديدة.

✓ إعداد القوائم المالية للمحاسبة العامة: من خلال مساهمتها في تقييم المخزونات المتعلقة بالمنتجات والمواد الأولية.

<sup>1</sup> نعيمة يحيوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، مرجع سابق، ص 196

## ثالثاً: مساهمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في ديناميكية قيادة الأداء:

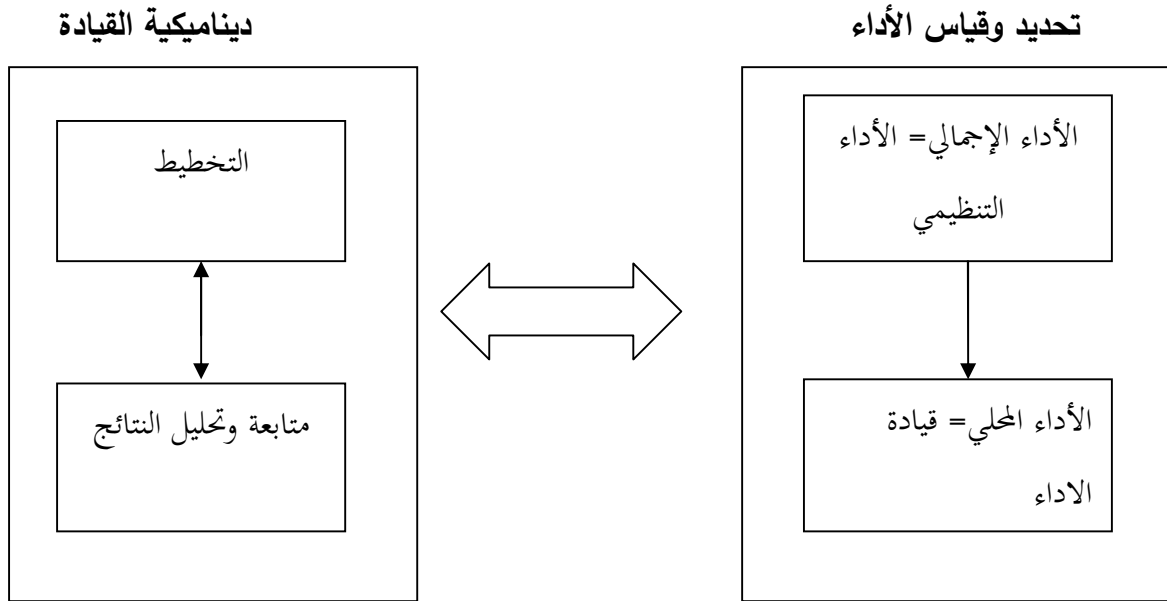
تتجسد ديناميكية الأداء في التخطيط الموازني وتحليل النتائج المختلفة، ويستند تحليل فروقات النتائج على 4 عناصر:

- الحجم الإجمالي للنشاط .
- تقسيم الأنشطة بين مختلف المنتجات، أو ما يسمى بمزيج المبيعات
- المردود .
- سعر الوحدة.

ومنه فمحاسبة التكاليف تكون في توفير المعلومات حول مختلف التكاليف والنتائج لإعداد الميزانيات التقديرية وكذلك إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي والتقديري واستخراج الفروقات واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

ويمكن توضيح أبعاد قيادة الأداء من خلال الشكل التالي:

## الشكل: رقم 05 الأبعاد المختلفة لقيادة الأداء



المصدر: عبد العالي شحتاني، محاسبة التكاليف أداة لتحسين مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 107.

يظهر لنا من خلال الشكل الموالي الأبعاد التي تتوفر في قيادة الأداء وكيفية التوصل إليها.



## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تقدم من هذا الفصل الذي خصصناه إلى ما يعرف بنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) حيث يمثل تطور ملموس ليلائم تطلعات الإدارة نحو دقة معلومات التكاليف ودورها في مراقبة التسيير عن طريق التحديد السليم والدقيق للتكاليف المختلفة، فقد تبين أن مراقبة التسيير تسعى جاهدة لتجنيده الطاقات والقدرات من أجل استغلالها بشكل أفضل وملائم في المؤسسة للبلوغ للهدف المنشود الذي أنشأت من أجله.

الصفحة	قائمة المحتويات
	البسمة
	شكر وعرفان
	الإهداء
II-I	الملخص
	قائمة الأشكال والجداول
	فهرس المحتويات
أ - ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC ومراقبة التسيير</b>	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
3	المطلب الأول: نشأة نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
3	أولاً: نبذة عن المدخل التقليدي للتكاليف
5	ثانياً: ظهور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC
6	ثالثاً: مقومات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC
8	المطلب الثاني: استعراض نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC
8	أولاً: مفهوم نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC
10	ثانياً: خصائص نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC
12	ثالثاً: الأركان الواجب توفرها لتطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC
14	المطلب الثالث: استخدامات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ومميزاته والعيوب الموجهة إليه
14	أولاً: استخدامات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
18	ثانياً: مميزات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
20	ثالثاً: العيوب الموجهة لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
22	المبحث الثاني: الإطار النظري لمراقبة التسيير
22	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير
22	أولاً: تعريف التسيير
23	ثانياً: تعريف مراقبة التسيير
24	المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير وأهدافها

24	أولاً: خصائص مراقبة التسيير
25	ثانياً: أهداف مراقبة التسيير
27	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير
27	أولاً: لوحة القيادة
30	ثانياً: الموازنة التقديرية
33	المبحث الثالث: استخدام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين مراقبة التسيير
33	المطلب الأول: استخدام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في مراقبة التسيير
33	أولاً: الرقابة على التكاليف
38	المطلب الثاني: مساهمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الأداء
38	أولاً: مساهمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحقيق أبعاد الأداء
40	ثانياً: مساهمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحديد وقياس الأداء
41	ثالثاً: مساهمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في ديناميكية قيادة الأداء
43	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	
45	تمهيد:
46	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
46	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
46	أولاً : التقديم بالمؤسسة
50	ثانياً : أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
51	ثالثاً : أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58	المطلب الثالث : مراحل إنتاج الدقيق و الفرينة بالمؤسسة
60	المبحث الثاني : واقع نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب
60	المطلب الأول : دراسة الطريقة المطبقة بالمؤسسة

60	أولاً: مكونات التكلفة
63	ثانياً: مراحل حساب التكلفة.
69	المطلب الثاني : مساهمة تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في مؤسسة محل الدراسة
77	المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة لوحدة الدقيق والفرينة وفقاً لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)
79	خلاصة الفصل الثاني:
84-81	خاتمة عامة
89-86	قائمة المراجع
95-91	الملاحق

**Minoterie Semoulerie**

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

PERIODE DU:01/01/16 AU 31/12/16

**BILAN (PASSIF)**

LIBELLE	NOTE	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		300 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-67 013 139,86
Autres capitaux propres - Report à nouveau		167 918 451,51
Comptes de liaison	R1L10	231 036 259,78
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>		<b>631 941 571,43</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	R2L01	167 160 713,82
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	R2L02	1 608 683,20
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>		<b>168 769 397,02</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	R3L01	326 904 701,53
Impôts	R3L02	2 690 468,88
Autres dettes	R3L03	19 705 491,57
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>		<b>349 300 661,98</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>1 150 011 630,43</b>

## Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

PERIODE DU:01/01/16 AU 31/12/16

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2016
Ventes et produits annexes		871 576 974,85
Variation stocks produits finis et en cours		20 001 905,57
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>891 578 880,42</b>
Achats consommés		-749 998 770,05
Services extérieurs et autres consommations		-59 545 925,06
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-809 544 695,10</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>82 034 185,31</b>
Charges de personnel		-70 757 348,91
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 276 023,74
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>7 000 812,66</b>
Autres produits opérationnels		157 588,59
Autres charges opérationnelles		-6 247 026,24
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-113 674 459,82
Reprise sur pertes de valeur et provisions		60 489 529,47
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-52 273 555,34</b>
Produits financiers		
Charges financières		-14 739 584,53
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-14 739 584,53</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>-67 013 139,86</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>952 225 998,48</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 019 239 138,34</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-67 013 139,86</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-67 013 139,86</b>

**Coût de Revient 2016**

Production		Qtité Qtx
N°	Désignation	
001	Semoules	134 025,44
002	Farine	275 966,18
<b>Totaux</b>		<b>409 991,62</b>

Charges Variables				
N°Cpte	Désignation	Montant	P.U/Qtx	
			Semoules	Farines
		677 490,18	1,65	1,65
601014	Eaux Blé	1 942 528,26	0,00	4,74
601120	Correcteur De Farine GMS	10 264 594,84	25,04	25,04
602101	Energie Electrique	1 489 500,41	3,63	3,63
602104	Pièces de rechange	2 765 446,66	6,75	6,75
602211	Quincaillerie & Ferronnerie	309 921,28	0,76	0,76
602220	Fournitures de bureaux+F-Informatique	1 896 821,19	4,63	4,63
602230	Carburant	33 440,00	0,08	0,08
602250	Habillement du Personnel	1 589 041,82	3,88	3,88
602290	Mat. Fournitures Divers	3 083 001,23	7,52	7,52
615	Entret. Réparat. Maintenance	7 168 878,40	17,49	17,49
622	Rémunérat. Intern. Honoraire	910 470,90	2,22	2,22
624	Transports de biens	4 606 135,89	11,23	11,23
625	Déplacements, missions. réceptions	2 728 383,80	6,65	6,65
626	Frais postaux et de télécom	72 465,78	0,18	0,18
627	Services Bancaires	1 416 351,03	3,45	3,45
628	Cotisations et divers	2 623 588,00	6,40	6,40
642	Impôts, taxes non récup. C.A	282 330,09	0,69	0,69
645	Autres impôts et taxes	14 303,36	0,03	0,03
657	Charges exceptionnelles	43 874 693,12	102,28	107,01
<b>S/Total</b>				

Charges Fixes				
N°Cpte	Désignation	Montant	P.U/Qtx	
			Semoules	Farines
616	Primes d'assurances	4 062 833,19	9,91	30,31
623	Publicité et publication	33 586 940,89	81,92	121,71
631	Rémunération du personnel	68 114 781,47	166,14	166,14
681	Dot. Amort. prov. et pertes de valeur	15 460 805,86	37,71	37,71
<b>S/Total</b>		<b>121 225 361,41</b>	<b>295,68</b>	<b>355,87</b>
			397,95	462,88

Extract	Nature	Product/Qtx	Coût/Achats	Montant/Achat
		4 225,90	2 695,45	11 390 709,36
68,69%	SS	631,10	1 300,00	820 424,80
10,26%	SSSF	0,00	0,00	0,00
0,00%	O2 Cat	1 295,02	1 401,87	1 815 444,08
21,05%	Son			
<b>Totaux</b>		<b>6 152,008</b>	<b>2 280,00</b>	<b>14 026 578,24</b>

6 152,008  
0,000

Production Sac 25 kgs				
Qtz	Semoule	1	2 695,45	2 695,45
Sac	Sac	4	29,29	117,16
Kg	Fil en 0,6 grs/sac	2,4	383,69	0,92
U	Etiquette	4	0,35	1,40
Total		1		2 814,94
			C.V	102,28
			C.F	295,68
Coût de Revient				3 212,89
Prix Ventes Qtz				3 500,00
Marge				287,11
Marge %				8,94%

Extract	Nature	Product/Qtz	Coût/Achats	Montant/Achat
75,39%	Farine Panifiable	17 398,35	1 246,84	21 693 025,19
0,00%	Farine Supérieure	0,00		0,00
24,61%	Son	5 680,30	1 401,87	7 963 047,77
Totaux		23 078,66	1 285,00	29 656 072,96
		23 078,66		0,00

Production sac 50 kgs Farine Panifiable				
	Désignation	Qtité / Qx	P/U	Montant/Qtz
		1,00	1 246,84	1 246,84
001	Farine	2	23,17	46,34
002	Sac	1,4	383,69	0,54
003	Fil en 0,7 grs/sac	2	0,35	0,70
004	Etiquette			1 294,42
Total				107,01
			C.V	355,87
			C.F	1 757,30
Coût de Revient				1 880,04
Prix Ventes Qtz				122,74
Marge				6,98%
Marge %				



**BILAN (ACTIF)**

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif	R1S1L1			
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	R1S3L1	74 715 080,00	0,00	74 715 080,00
Bâtiments	R1S3L2	427 467 260,74	167 643 198,35	259 824 062,38
Autres immobilisations corporelles	R1S3L3	755 729 181,02	709 334 637,82	46 394 543,21
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>	R1S4L1	137 575 129,94	9 575 129,94	128 000 000,00
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	R1S5L4	342 609 683,88	8 868 800,00	333 740 883,88
Impôts différés actif	R1S5L5	380 402,58	0,00	380 402,58
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 738 476 738,16</b>	<b>895 421 766,10</b>	<b>843 054 972,06</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>		28 746 923,75	0,00	28 746 923,75
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients		122 592 232,32	36 579 896,00	86 012 336,32
Autres débiteurs	R2S2L2	11 169 190,09	0,00	11 169 190,09
Impôts et assimilés	R2S2L3	167 318 841,45	0,00	167 318 841,45
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	R2S3L2	13 709 366,77	0,00	13 709 366,77
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>343 536 554,35</b>	<b>36 579 896,00</b>	<b>306 956 658,38</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>2 082 013 292,54</b>	<b>932 001 662,10</b>	<b>1 150 011 630,43</b>

# الخاتمة

# الفصل الأول

إطار النظرية ونظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ودراية التفسير

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة-

قائمة المراجع

مفاتيح

الملاحق

تمهيد

من خلال ما تعرضنا له في الفصل الأول(النظري) سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة متمثلة في المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة- وسنركز في دراستنا على منتجي الدقيق والفرينة باعتبارهما منتجين رئيسيين للمؤسسة ولتوفر المعطيات حولها.



## المبحث الأول : تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنحاول في هذا المطلب إلقاء نظرة عامة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال تعريفها ونشأتها وطبيعة نشاطها ثم ننتقل الى عرض مراحل إنتاج الدقيق والفريضة.

### المطلب الأول : التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنتطرق في هذا المطلب الى التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال تقديمها ونشأتها وأهميتها وأهدافها.

#### أولا : التقديم بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب استثمار خاصا، أنشئت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة الغرير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحة والغذائية خصوصا وهي شركة ذات المسؤولية محدودة تأسست برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات ببلدية اوماش التابعة لدائرة اورلال بولاية بسكرة، هذه البلدية مشهورة بالنشاطات الصناعية ويقطعها الطريق الوطني رقم: 03 الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، و يقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال و الجنوب الشرقي، وبالمحاذاة من مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب توجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية القمح بنوعيه (اللين والصلب) .

ولقد تم إقامة المشروع بالمنطقة الصناعية بأوماش لعدة اعتبارات أهمها الاعتبارات الجنائية حيث إن المؤسسة استفادة من الإعفاءات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (12-93)، وذلك كون منطقة اوماش مصنفة ضمن المناطق الخاصة .

وفي 04 جوان 2007 تم التحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة ذات أسهم حيث تم رفع رأس مالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري .

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ: 54225 م<sup>2</sup>، منها 4920 م<sup>2</sup> مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والقرينة بمساحة تقدر بـ 2850 م<sup>2</sup> ووحدة الكسكسي بـ 2070 م<sup>2</sup>.

وتحتوي المؤسسة على أربع وحدات باوماش و جيجل وهي كالآتي :

### 1- منطقة اوماش توجد بها :

- وحدة إنتاج الدقيق والقرينة وهي الوحدة الرئيسية و التي ستكون موضوع الدراسة الميدانية .
- وحدة انتاج الكسكسي بنوعيه المتوسط والرقيق .

### 2- منطقة جيجل توجد بها :

- وحدة استيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام و التي بميناء جن جن بجيجل، لكنها ركزت نشاطها على استيراد القمح بنوعيه اللين ولصلب بالدرجة الاولى وذلك بغية :

- تموين احتياجات وحدة الدقيق والقرينة.

- تموين السوق الجزائري.

- وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي طور الانجاز تقع بميناء جن جن بولاية جيجل ، ويقدر الاستثمار الإجمالي لهذا المشروع ب: 2مليار دينار جزائري .

ويعتبر هذا المشروع اكبر مخزن للحبوب بإفريقيا، سواء من ناحية المساحة أو من ناحية الطاقة التخزينية. فمساحته تقدر ب: 9.6 هكتار تحصلت عليها المؤسسة بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة ميناء جن جن أما الطاقة التخزينية لهذا الوحدة المكونة من 18 صومعة فتقدر ب: 160 ألف طن مع مساحة مغطاة للتخزين بكمية أخرى بطاقة تخزين تبلغ: 80 ألف طن، ومساحة مغطاة للتخزين ب 25 ألف طن .

مرت عملية انجاز مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعدة مراحل إلى إن تم الدخول الفعلي في مرحلة الانتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل في سنة 2000، باستيراد القمح بنوعيه وبيعه في السوق الوطنية واستغلال وقت الانجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة وتساعد

في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى، وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية .

أما بداية الأشغال بوحدة الدقيق والفريئة كانت في شهر أكتوبر من عام 2000، وكانت نهاية الأشغال في جويلية 2002 .

أما الإنتاج الفعلي لمنتج الفريئة والدقيق كان في شهر مارس من سنة 2003 كانطلاق فعلي ومستمر .

أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003 .

### **ثانيا :أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب**

تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة ويمكن تجسيد أهمية المؤسسة في النقاط التالية:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية للمستهلك.
- تغطي المؤسسة جزءا كبيرا من حاجات السوق.
- توفير مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.
- الموقع الجغرافي المتميز الذي يمكن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة .

### ثالثا :أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

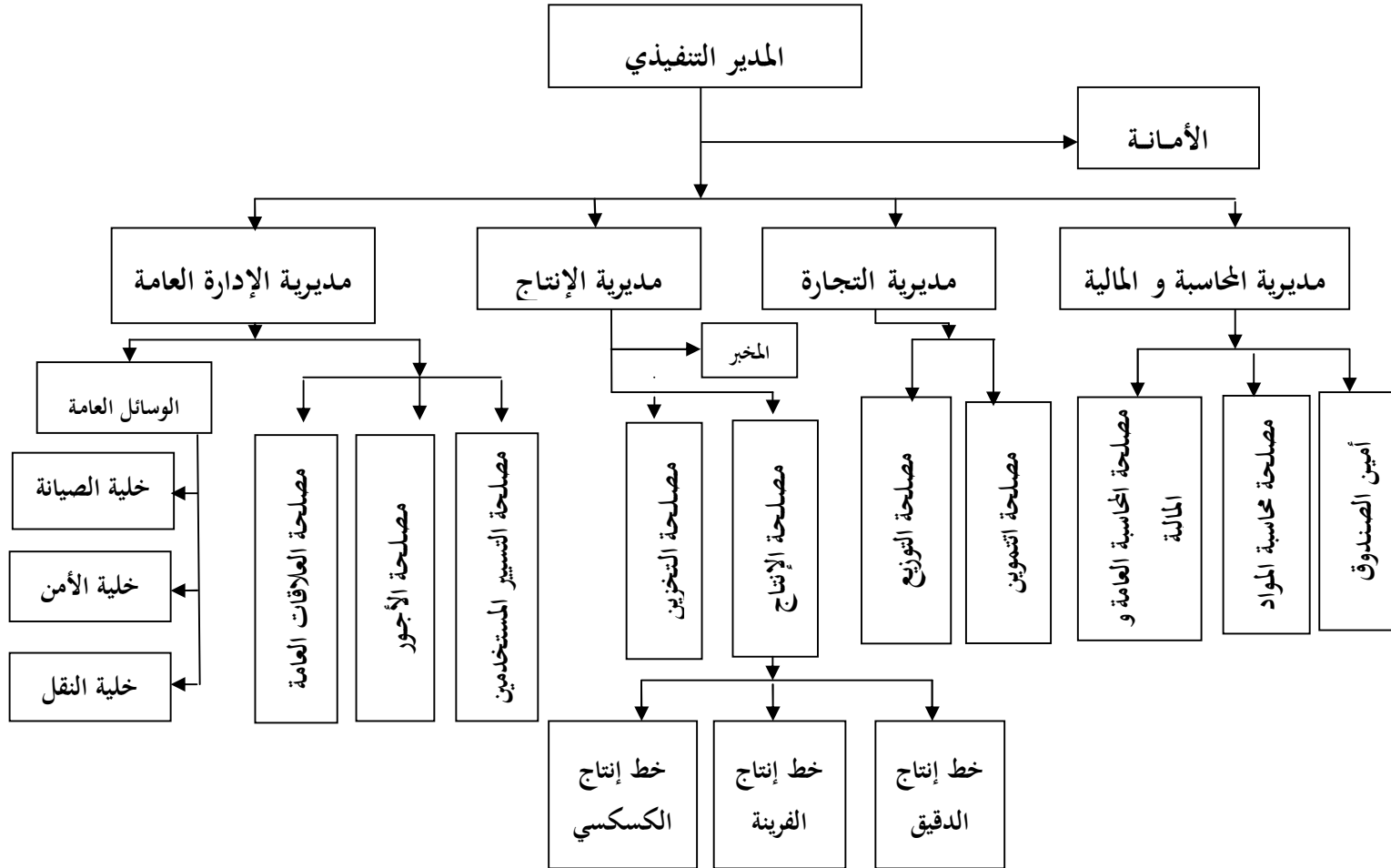
بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المنتجات الأخرى، و حتى يتسنى لها جذب المستهلك و دفعه لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها و تتمثل فيما يلي :

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية (الدقيق، الفرينة، الكسكس) .
  - وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق .
  - وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة .
  - ضمان موقع الريادة في مجال نشاطها .
  - تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية .
  - توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي .
- من خلال هذه الأهداف نلاحظ أن المؤسسة واعية بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وقد سطرت أهدافا طويلة وأخرى قصيرة الأجل ركزت من خلالها على جانبين مهمين هما المنافسة والمستهلك.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة و تسهيل عمليات الرقابة، وتعتبر وحدة الدقيق والفرينة الوحدة الرئيسية في المؤسسة، ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف و المستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة حسب السلم الهرمي للسلطة كما يلي :

الشكل رقم ( 06 ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب



المصدر : مديرية الإدارة العامة

و تظهر مهام مكونات هذا التنظيم في مايلي :

### أولاً: المدير التنفيذي :

وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا و تقنيا و اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة و التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة .

### ثانيا : الأمانة العامة

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر و الوارد، و كذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح. وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

### ثالثا : مديرية الإدارية العامة:

تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:

#### 1- مصلحة الوسائل العامة:

تعمل هذه المديرية على تمويل مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات ..) وتقوم بالمهام التالية :

#### - مصلحة الصيانة:

وتهتم هذه المصلحة بصيانة الآلات ووسائل النقل وجميع تجهيزات الإنتاج الخاصة بالمؤسسة، وهي تقوم بعملية الصيانة بنوعيتها الوقائية و العلاجية من خلال :

- الصيانة الميكانيكية .
- الصيانة الكهربائية .

- مصلحة الأمن :

مهمتها الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة، وتقوم كذلك بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة و معبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الحمولة المشتراة .

- مصلحة النقل:

وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلبات إلى العملاء ونقاط البيع وكذلك نقل عمال المؤسسة

2- مصلحة تسيير المستخدمين:

هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد، وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة، وكذلك مراقبة العمال من حيث الغيابات .

3-مصلحة الأجور:

تقوم بإعداد الأجور، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي .

4-مصلحة العلاقات العامة :

تعمل هذه المصلحة على القيام بجميع أنواع الأعمال التي تتعلق بالأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الاجتماعي، مركز السجل التجاري،...الخ.

رابعا : مديرية الإنتاج:

تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج وتتمثل مهمتها

في:

- التعريف بسياسة المنتج.

- تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الإنتاج.

- المشاركة في تكوين خصوصيات المادة الأولية، والمنتج النهائي.

- تأمين إنتاج مادة خاصة وفقا لنظام النوعية.
  - تطبيق تقنية منظمة لتجهيزات الإنتاج والصيانة.
  - تقرر سياسة الصيانة بالنسبة للمؤسسة.
  - تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية.
  - تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الإدارة العامة.
- ويندرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية:

#### أ- المخبر:

تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه)، وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من قبل الموردين، وهذا من أجل تحديد مواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.
  - إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.
  - إمكانية التخزين.
- كما أن هناك تحاليل أساسية على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وهي:
- تحديد نسبة رطوبة القمح وذلك لدراسة إمكانية تخزينه.
  - الوزن النوعي (القمح بنوعيه).
  - تحديد نسبة امتصاص الماء وهذا بالنسبة للدقيق.
  - نسبة المواد المعدنية.
  - نسبة الجلوتين.
  - تحديد نسبة الشوائب التي تستدعيها مواصفات الشراء، ترسل المعلومات إلى مدير الإنتاج لاتخاذ القرار بالشراء أو عدمه.



كذلك يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة مدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها.

### **ب- مصلحة الإنتاج:**

تشرف على السير الحسن للعملية الإنتاجية من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- استقبال المواد الأولية.

- خلط القمح وتصفيته من الشوائب وتحضيره للطحن

- وزن لقمح المصفى لمعرفة وزن الفضلات المصفاة.

- استقبال الأكياس.

- تخزين وتصريف المنتج.

- الصيانة الوقائية والفنية.

- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يقوم مسؤول الإنتاج بمتابعة كل مراحل عملية الإنتاج حتى الوصول إلى المنتج النهائي الذي ترسل عينة منه للمخبر الموجود على مستوى المؤسسة لمراقبة النوعية. مع العلم أن المصنع يتبع نظام تسيير الإنتاج بالحاسب الآلي (GPAO).

### **خامسا: مديرية المحاسبة والمالية**

تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها :

- مصلحة المحاسبة العامة :

تقوم بالمهام التالية :

- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية .

- إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية .
  - تسيير جميع العمليات المحاسبية .
  - العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية .
  - تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة .
  - متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة .
  - مراقبة فواتير الشراء وتحرير الصكوك من أجل تسديد ديون الموردين .
- مصلحة محاسبة المواد :

تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات المواد (دخول وخروج)، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء والبيع والحالة التجارية للمبيعات .

- أمين الصندوق :

يقوم بتسديد مصاريف وأعباء المؤسسة وكذا تسديد أجور العمال و قبض المداخل النقدية للمؤسسة .

سادسا: مديرية التجارة:

يتم التنسيق بين مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال المخزونات لهذه المصلحة لتم توزيعها حسب الأولوية كون أن الطلب أكبر من الإنتاج، حيث تقوم هذه المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية، حيث توضع في دفتر الطلبيات، هذا الأخير يتضمن تاريخ الطلبية، حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق، وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزونات وحجم الطلبيات.

يشرف على العمليات السابقة رئيس مصلحة التجارة، كما يشرف أعوان هذه المصلحة على عمليات تسجيل البيع ومتابعة حقوق المؤسسة الخاصة لكل زبون هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى متابعة الفوترة ليتم بعدها إرسال الفواتير إلى مصلحة المحاسبة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم تصريح شهري إلى مصلحة الضرائب، كما تقوم أيضا باستقبال الزبائن وكذلك تحديد نوعية الزبون كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

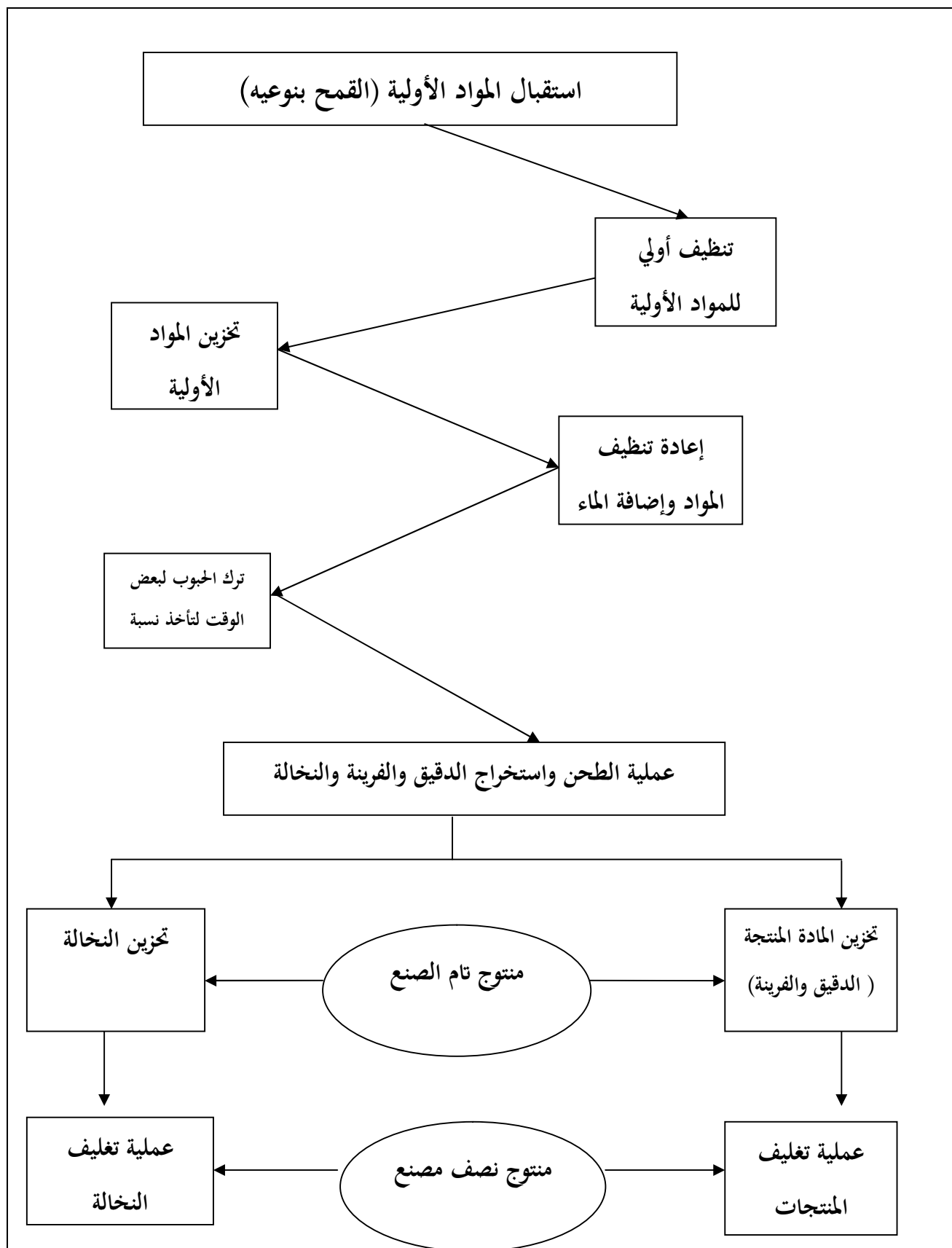
### المطلب الثالث : مراحل إنتاج الدقيق و الفرينة بالمؤسسة

تعتبر وحدة الدقيق والفرينة من أكبر المطاحن الخاصة في الجنوب الشرقي حيث تناظر طاقتها الإنتاجية فرع الرياض "سطيف" .

تمتلك وحدة الدقيق والفرينة تجهيزات إنتاج "المطحنة" عصرية ومواكبة للتكنولوجيا فهي من مؤسسة (BULLHER) السويسرية ذات العلامة التجارية العالمية حيث تمتلك أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب في العالم، تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية لمطحنة الدقيق ب : 220 طن/يوم، أما الطاقة النظرية لمطحنة الفرينة فهي 330 طن/يوم، مع الإشارة بأن الطاقة الحالية النظرية للطحن والتي تبلغ 550 طن .

ويمكن توضيح مراحل إنتاج الدقيق والفرينة بالمؤسسة من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (07): مراحل إنتاج الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مصلحة الإنتاج.

المبحث الثاني : واقع نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على خطوات حساب التكلفة بمؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال الوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة، ثم سنقوم بتطبيق أحد طرق نظام محاسبة التكاليف الحديثة وتأثيره في مراقبة التسيير المتبعة من قبل المؤسسة.

المطلب الأول : دراسة الطريقة المطبقة بالمؤسسة

أولاً: مكونات التكلفة

و تتمثل في المصادر التي يتم على أساسها توفير المعلومات التي تسمح بحساب تكاليف المؤسسة و توضيح مختلف عناصرها، وسنركز على منتجات الدقيق و الفرينة و المعلومات الخاصة بها .

1 : مصادر حساب التكاليف

تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متعددة من منتجات الدقيق و الفرينة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (01) : منتجات الدقيق و الفرينة

المنتج	النوع	سعة الكيس
الفرينة	عادية "الخبز"	25/50 كغ
	ممتازة	01/02/05/10/25/50 كغ
الدقيق	خشن	25 كغ
	عادي درجة ثانية	25 كغ
	ممتاز	05/10/25 كغ
	رفيع	10/25 كغ
	سمولات ( SSSF )	25 كغ
النخالة		50/100 كغ

المصدر : بيانات من مصلحة محاسبة المواد .

ويتم حساب تكاليف هذه المنتجات بالاعتماد على مختلف الوثائق المقدمة من طرف :

- المحاسبة العامة : من خلال حسابات الأعباء ( مجموعة 6 ) .
- مصلحة محاسبة المواد: حيث توفر معلومات تتعلق باستهلاك المواد الأولية و أسعارها .
- مصلحة التخزين: تقدم معلومات عن حركة المواد الأولية والمنتجات بالكمية والنوعية .
- مصلحة التجارة: تقدم معلومات حول الكميات المباعة و أسعار البيع .

## 2 : عناصر التكاليف:

تتمثل في مختلف العناصر التي تؤدي إلى إنتاج المنتج النهائي من منتجات الدقيق والفرينة وهي:

### 1 - المواد الأولية والمستلزمات الوسيطة ومختلف المواد الاستهلاكية الأخرى: و تشمل ما يلي :

- القمح بنوعيه (صلب ولين): يستخدم القمح الصلب لإنتاج الدقيق والقمح اللين لإنتاج الفرينة، حيث أن المؤسسة تحصل عليه إما بالاستيراد من الخارج أو من الديوان المحلي للحبوب، ومع تغير السياسات الوطنية في نشاط القمح حيث أن القوانين الأخيرة التي تم صدورها تشجع الفلاحين على إنتاج هاتين المادتين بالإضافة إلى الرسم الذي تم فرضه على استيراد القمح من خلال الشراء من عندهم بالنسبة للقمح اللين ب 1285 دج و الصلب ب 2280 دج، بينما الأسعار الحقيقية تصل إلى 4500 دج بالنسبة للقمح الصلب و 3500 للقمح اللين، وتسقيف سعر البيع بالنسبة للدقيق حيث يقدر سعر خروج منتج 25 كغ من الدقيق ب 3500 دج بينما سعر البيع بالنسبة للموزعين لا يتعدى 4000 دج للمستهلك، والفرينة يقدر سعر خروجها ب 2030 دج للقنطار متضمنة مصاريف التوزيع، و بالتالي لم تعد المؤسسة تستطيع الحصول على ما تحتاجه من الخارج فأصبح المورد الوحيد في اغلب الأوقات هو الديوان المحلي للحبوب حيث يحدد حصة كل مؤسسة بـ: 50 % يوميا من الطاقة الإنتاجية لكل نوع من القمح .
- الأكياس: تحصل المؤسسة على الأكياس من مؤسسة الكيس التي تنشط بولاية بسكرة، بالإضافة إلى موردين آخرين .
- الخيط: تتحصل عليه المؤسسة من السوق المحلية بالكيلوغرام .
- البطاقات: تقوم بطباعتها في مطبعة خاصة .
- الماء الصالح لمعالجة القمح: يتم الحصول من المنابع الصافية مثل منبع الغزلان...الخ، ومن خلال اتفاقهم مع الموردين .
- استهلاكات أخرى: وهي المواد التي تستهلك بمجرد الحصول عليها مثل مواد التنظيف، الخردوات، البنزين و المازوت لتشغيل معدات النقل، و الكهرباء لتشغيل المطحنة، وكذلك قطع الغيار...الخ .

2 - أجور المستخدمين: تتمثل في الأجر القاعدي ومختلف العلاوات والتعويضات الممنوحة للعمال مقابل أدائهم المهام المكلفين بها، بالإضافة إلى اقتطاعات رب العمل (26 %).

3 - الخدمات: وتتمثل في :

- مصاريف الإيجار: تتمثل في كراء محلات المستغلة كنقاط بيع و ما يلزمها من كهرباء وماء، وصيانة بالإضافة إلى شاحنات نقل المواد الأولية .

- صيانة و إصلاحات: هناك أعمال صيانة تقوم بها المؤسسة دوريا، وهناك أعمال صيانة في حالة وجود عطب، وتتمثل في ترميم البناءات وتهيئة مختلف تجهيزاتها، وصيانة مختلف معدات وتجهيزات المؤسسة من سيارات، آلات ومعدات... الخ .

- الخدمات الأخرى: وتشمل مصاريف نقل القمح، وخدمات الهاتف والبريد، ومصاريف تحميل السلع والتنقل، وأتعاب مختلف المتعاملين من محافظي الحسابات و محامين... الخ، إضافة إلى الإشهار الذي تقوم به المؤسسة .

4 - الضرائب والرسوم غير المسترجعة : تتمثل في الرسم على النشاط المهني (TAP) المفروضة على نقاط بيع منتجات المؤسسة فقط لأن المصنع معفى لمدة 10 سنوات، وحقوق الطابع التي تفرض في حالة الشراء نقدا، إضافة إلى مختلف الضرائب والرسوم الأخرى المختلفة .

5 - المصاريف المالية: و تتمثل في فوائد القروض الممنوحة من طرف البنوك و عمولات تحصيل الصكوك وفوائد دورية ثابتة متعلقة بحسابات المؤسسة، ومختلف مصاريف المتعلقة بكشف الحساب و تحويل الشيكات والأموال بين الحسابات... الخ .

6 - حقوق الاستغلال: وتتمثل في حقوق استغلال البرامج وبراءات الاختراع، مثل برنامج المحاسبة العامة وبرنامج الأجور.

7 - المصاريف المختلفة: و تشمل ما يلي :

- التأمينات: مصاريف تأمين مختلف موجودات المؤسسة، من مركب إنتاج الدقيق والفريضة، ومختلف التجهيزات الأخرى مثل السيارات، والشاحنات التابعة للمؤسسة، مع الإشارة إلى أن مبنى الإدارة المستغل من طرف وحدة الدقيق و الفريضة تابع لوحدة الكسكس إلا انه لا يدخل ضمن أقساط تأمين المؤسسة .

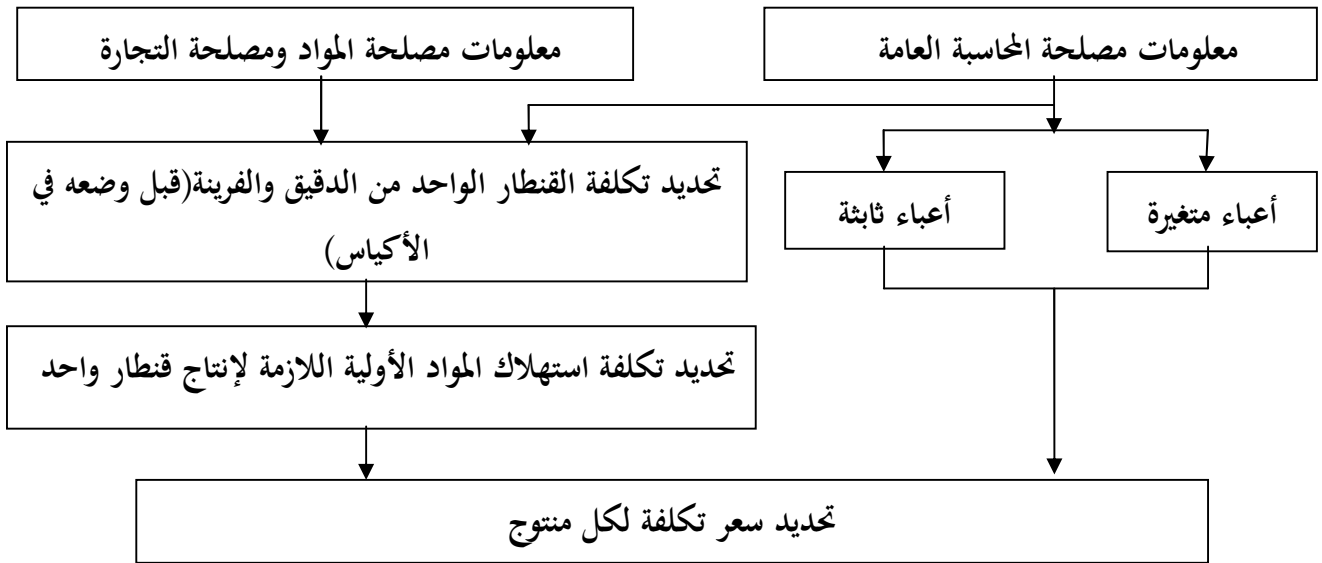
## الفصل الثاني :..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة -

- اقتطاعات أخرى و منح: تتمثل في مجموع المساعدات التي تقدمها المؤسسة إلى مختلف الجمعيات والنوادي الرياضية والإعانات الأخرى... الخ .
  - المصاريف المختلفة الأخرى: وهي التي تتحملها المؤسسة والنتيجة عن التسيير الجاري، وكذلك مختلف الغرامات والعقوبات... الخ .
- 8 - مخصصات الإهلاكات و المؤونات: و تتمثل في مبالغ إهلاك الدورة لمجموع استثمارات المؤسسة، وكذلك مختلف المؤونات المشكلة لمواجهة تدني قيم المخزون، والزبائن... الخ .

### ثانيا: مراحل حساب التكلفة.

تقوم المؤسسة بحساب التكلفة انطلاقا من الوثائق المقدمة من طرف مختلف المصالح والتي توضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): مراحل حساب التكلفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.



المصدر : إعداد الطالب بالإعتماد على معلومات مصلحة المحاسبة .

يبين هذا الشكل أن عملية تحديد السعر تمر بعدة مراحل، ابتداء من عملية تقسيم أعباء المحاسبة العامة إلى أعباء متغيرة وثابتة، ومصحة محاسبة المواد والتجارة، ثم يتم تحديد تكلفة إنتاج القنطار الواحد من القمح بنوعيه (الدقيق والفرينة)، ثم تحديد تكلفة المواد الأولية المستهلكة لإنتاج قنطار واحد، وأخيرا تحديد سعر التكلفة بجمع تكلفة استهلاك المواد الأولية و الأعباء المتغيرة والأعباء الثابتة .



1 : تقسيم أعباء المحاسبة العامة إلى متغيرة وثابتة.

حيث يتم تصنيف حسابات التكاليف مجموعة سادسا حسب درجة تغيرها من سنة إلى أخرى، ثم تقسيمها على عدد وحدات المنتجة، وتحسب بالعلاقة التالية :

المبلغ الإجمالي للعبء

$$\bullet \quad \frac{\text{التكلفة الوحديّة للعبء}}{\text{عدد وحدات المنتجة}} = \text{المبلغ الإجمالي للعبء}$$

عدد وحدات المنتجة

مثال على ذلك : يتم حساب تكلفة الوحدة للماء المستهلكة.

المبلغ الإجمالي لتكلفة الماء لسنة 2016 للمؤسسة محل الدراسة هو : 677409,18.

و الكمية المنتجة للمنتجات الدقيق والفريضة لسنة 2016 هي : 409991,62.

وبالتالي :

677490,18

$$\bullet \quad \frac{\text{التكلفة الوحديّة للماء المستهلك}}{\text{عدد وحدات المنتجة}} = 1,65 \text{ دج}$$

409991,62

وبنفس الطريقة يتم حساب باقي عناصر التكاليف، والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (02) : تقييم الأعباء المتغيرة والثابتة بدلالة كمية المنتج من الدقيق و الفريضة لسنة 2016 :

الرقم	المنتجات	الكمية المنتجة بقنطار
01	الدقيق	134.025,44
02	الفريضة	275.966,18
	المجموع	409.991,62

الأعباء المتغيرة				
الرقم	البيان	المبالغ إجمالية	سعر الوحدة	بقنطار
			الدقيق	الفريضة
601014	الماء	677490,18	1,65	1,65
601120	محسن الفريضة	1942528,26	0,00	4,74
602101	الكهرباء المستهلكة	10264594,84	25,04	25,04
602104	قطع الغيار	1489500,41	3,63	3,63
602211	خردوات	2765446,66	6,75	6,75
602220	مستلزمات مكتب	309921,28	0,76	0,76
602230	الوقود	1896821,19	4,63	4,63
602250	ملابس العمال	33440,00	0,08	0,08
602290	مواد وأدوات مختلفة	1589041,82	3,88	3,88
615	صيانة إصلاحات	3083001,23	7,52	7,52
622	أتعاب	7168878,40	17,49	17,49
624	نقل سلع	910470,90	2,22	2,22
625	تنقلات، مهمات وإستقبالات	4606135,89	11,23	11,23
626	مصاريف البريد والهاتف	2728383,80	6,65	6,65

الفصل الثاني :..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة -

0,18	0,18	72465,78	الخدمات البنكية	627
3,45	3,45	1416351,03	إشتركات أخرى	628
6,40	6,40	2623588,00	ضرائب غير مسترجعة على رقم أعمال	642
0,69	0,69	282330,09	ضرائب و رسوم أخرى	645
0,03	0,03	14303,36	أعباء إستثنائية	657
<b>107,01</b>	<b>102,28</b>	<b>43874693,12</b>	<b>المجموع</b>	
<b>الأعباء الثابتة</b>				
9,91	9,91	4062833,19	مصاريف التأمين	616
81,92	81,92	33586940,89	إشهار والنشر و علاقات العمومية	623
166,14	166,14	68114781,47	أجور مستخدمين	631
37,31	37,71	15460805,86	مخصصات الإهلاكات،المؤونات وخسائر القيمة	681
<b>355,87</b>	<b>295,68</b>	<b>121225361,41</b>	<b>المجموع</b>	
<b>462,88</b>	<b>397,95</b>		<b>التكاليف الوحودية المتغيرة والثابتة</b>	

المصدر : بيانات مصلحة محاسبة و المالية .

2 : تحديد تكلفة إنتاج الدقيق.

الجدول رقم (03) : إنتاج الدقيق الممتاز لسنة 2016.

المبالغ الإجمالية (دج)	تكلفة الوحدة بالقنطار (دج)	الإنتاج بالقنطار	الطبيعة
14026578,24	2280,00	6152,008	تكلفة شراء القمح الصلب (1)
820424,80	1300,00	631,10	ثمن بيع السيمولات (2)
1815444,08	1401,87	1295,02	ثمن بيع النخالة (3)
11390709,36	2695,45	4225,90	تكلفة إنتاج الدقيق الممتاز (1) - (2) - (3)

المصدر : بيانات مصلحة المحاسبة و المالية

## الفصل الثاني :..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة -

حيث يتم من خلال تحديد الكميات المنتجة الإجمالية لدقيق الممتاز و تحديد تكلفة شراء القمح الصلب المستهلك من خلال المعادلة التالية :

$$\text{تكلفة الشراء} = \text{الكمية المنتجة} \times \text{ثمن شراء القنطار}.$$

$$\text{وبالتالي : } 14026578,24 = 2280,00 \times 6152,008 \text{ د.ج.}$$

ثم تحديد ثمن البيع المحتمل لكل منتج ثانوي (سيمولات أو النخالة) من خلال :

$$\text{ثمن بيع المنتج الثانوي} = \text{الكمية المنتجة} \times \text{سعر البيع المتوقع}$$

وبالتالي :

$$\text{سيمولات : } 820424,80 = 1300,00 \times 631,10 \text{ د.ج.}$$

$$\text{النخالة : } 1815444,08 = 1401,87 \times 1295,02 \text{ د.ج.}$$

آخر مرحلة يتم تحديد تكلفة إنتاج الدقيق الممتاز من خلال :

$$\text{تكلفة إنتاج القنطار الواحد من الدقيق الممتاز} = (\text{تكلفة شراء القمح الصلب المستهلك} - \text{مبيعات منتج السيمولات} - \text{مبيعات النخالة}) \div \text{الكمية المنتجة من الدقيق الممتاز}.$$

وبالتالي :

$$2695,45 \text{ د.ج} = 4225,90 \div (1815444,08 - 820424,80 - 14026578,24)$$

3 : تحديد سعر تكلفة المنتج دقيق الممتاز.

في هذه المرحلة سنقوم بدراسة تكلفة منتج دقيق الممتاز وزن 25 كلغ وفق الخطوات التالية :

- تحديد المواد الأولية اللازمة لإنتاج قنطار واحد من منتج الدقيق الممتاز 25 كلغ وتتمثل :
- تكلفة القنطار الواحد من الدقيق الممتاز قبل وضعه في الأكياس المتمثلة 2695.45 د.ج.
- تكلفة مواد التعبئة والتغليف المستعملة في منتج الدقيق ممتاز 25 كلغ :
- أربعة أكياس حجم 25 كلغ.

\_2,4 غرام خيط لإنتاج أربعة أكياس حيث لكل كيس 0,6 غرام مع العلم أن تكلفة شراء كلغ من الخيط هو 383.69 دج.

\_4 بطاقات للقنطار الواحد أي لكل كيس بطاقة .

1- إضافة التكلفة الوحديّة المتغيرة و الثابتة .

و الجدول الآتي يبين ذلك :

الجدول رقم (04) : حساب سعر التكلفة للمنتوج الدقيق ممتاز حجم 25 كغ لسنة 2016.

التعيين	الوحدة	الكمية	تكلفة شراء الوحدة (دج)	تكلفة القنطار(دج)
الدقيق الممتاز	قنطار	1	2695,45	2695,45
كيس	كيس	4	29,29	117,19
خيط	غرام	2.4	0.38369	0,92
بطاقة	بطاقة	4	0,35	1,40
تكلفة إنتاج القنطار الواحد من الدقيق الممتاز وزن 25كغ (1)				2814,94
التكلفة المتغيرة (2)				102,28
التكلفة الثابتة (3)				295,68
سعر تكلفة المنتج 25 كغ (1) + (2) + (3) = (4)				3212,89
سعر بيع القنطار (5)				3500,00
هامش الربح (5) - (4)				287,11
نسبة الهامش				% 8.94

المصدر : بيانات مصلحة محاسبة والمالية.

يبين الجدول حساب سعر تكلفة منتج الدقيق ممتاز 25كغ، حيث يتم حساب تكلفة المواد المستهلكة ثم إضافة التكلفة المتغيرة و الثابتة للحصول على سعر تكلفة .

المطلب الثاني : مساهمة تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في مؤسسة محل الدراسة

سنحاول تطبيق نظام ABC بالمؤسسة بوحدة الدقيق والفريضة من خلال إتباع مراحلها و استخراج الفوارق بينه وبين النظام المستعمل بالمؤسسة.

المرحلة الأولى: تحديد المنتجات المختارة لإغراض التكلفة.

تحديد المنتجات النهائية أو غير نهائية لإغراض التكلفة وفقا لأهداف المؤسسة حيث تقتضي هذه المرحلة تحديد مختلف أغراض التكلفة (المنتجات) بوحدة الدقيق والفريضة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كما هي موضحة في الشكل التالي.

الجدول رقم(05): تصنيف المنتجات الدقيق والفريضة.

المنتج	النوع	سعة الكيس
الفريضة	عادية "الخبز"	25/50 كغ
	ممتازة	01/02/05/10/25/50 كغ
الدقيق	خشن	25 كغ
	عادي درجة ثانية	25 كغ
	ممتاز	05/10/25 كغ
	رفيع	10/25 كغ
	سمولات ( SSSF )	25 كغ
النخالة		50/100 كغ

المرحلة الثانية: تحديد التكاليف المباشرة.

يتم تحديد التكاليف المتعلقة مباشرة بالوحدة المنتجة، من أجل تتبع التكاليف وتحميلها مباشرة على أغراض التكلفة.

الجدول رقم (06) : التكاليف المباشرة لوحدة الدقيق و الفرينة.

المبلغ (دج)	البيان
29656072,96	قمح لين محلي
1942528,26	محسن الفرينة
14026578,24	قمح صلب
1301345,98	أكياس
13282,93	خط
18095,105	البطاقة
46957903,47	مجموع التكاليف المباشرة

المصدر : إعداد طالب بالاعتماد من معلومات المؤسسة.

#### المرحلة الثالثة: تحديد الأنشطة.

سنقوم بتحديد مراكز الأنشطة بوحدة المؤسسة و المتمثلة في ( التموين، الإنتاج، التوزيع ) ثم تحديد أنشطة كل مركز و تكلفته وتعتبر هذه المرحلة الأهم والأصعب أثناء التحديد الدقيق لمهام التي تأخذ بعين الاعتبار من طرف النظام، وعليه سنقوم بتقسيم أنشطة المؤسسة محل الدراسة إلى ثلاث أصناف:

#### أنشطة التموين: نقوم بتقسيمها إلى:

- نشاط إعداد الطلبيات.
- نشاط شراء القمح الصلب واللين.

#### أنشطة الإنتاج: تقسم إلى:

- نشاط إصدار أمر شراء خط الدقيق.
- نشاط إصدار أمر شراء خط الفرينة.
- نشاط تصميم المنتجات.
- نشاط الفحص والمراقبة.
- نشاط صيانة الآلات والمعدات.

#### أنشطة التوزيع: والتي تقسم إلى:

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة -

- نشاط توزيع المنتجات.

- نشاط استقبال طلبات الزبائن.

- نشاط إعداد الفواتير.

وعليه منها سنقوم بتحديد تكلفة كل نشاط حيث تم إعداد هذا الجدول، اعتمادا على تكاليف المؤسسة وبعض المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين.

### الجدول رقم(07): تحديد الأنشطة والتكاليف المتعلقة بها.

مركز النشاط	الرقم	الأنشطة	الرمز	التكلفة
التموين	A1	- إعداد الطلبات	A01	3127670,44
		- شراء القمح الصلب واللين	A02	37736523,51
الإنتاج	A2	- إصدار أمر إنتاج خط الدقيق	A03	25266166,87
		- إصدار أمر إنتاج خط الفرينة	A04	20988070,05
		- تصميم المنتجات	A05	1151237,39
		- الفحص والمراقبة	A06	1414637,26
		- صيانة الآلات والمعدات	A07	8743500,99
التوزيع	A3	- استقبال طلبات الزبائن	A08	15318411,80
		- توزيع المنتجات	A09	4995874,23
		- إعداد الفواتير	A10	4365433,23
المجموع				123157526,26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

### المرحلة الرابعة: تحديد مسببات التكلفة.

وهو الحدث الذي أدى إلى نشوء التكلفة ومعرفة الارتباطات بين الأنشطة وعواملها المفسرة وتترجم إلى وحدات عمل مثل ساعات عمل الآلات أو عدد وحدات منتجة ولإشارة فانه من الممكن وجود مسبب مشترك أو تعدد مسببات التكلفة لنفس النشاط، وذلك من اجل تخصيص التكاليف غير المباشرة لهذه الأنشطة، على كل من منتجي الدقيق والفرينة.



الجدول رقم(08): تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط.

مركز النشاط	الرقم	الأنشطة	مسبب التكلفة	التكلفة
التموين	A01	عدد الطلبيات	عدد الطلبيات	3217670,44
	A02	شراء القمح الصلب واللين	عدد الطلبيات	37736523,51
الإنتاج	A03	إصدار أمر إنتاج خط الدقيق	قنطار منتج	25266166,87
	A04	إصدار أمر إنتاج خط الفريشة	قنطار منتج	20988070,05
	A05	تصميم المنتجات	عدد الأكياس	1151237,39
	A06	الفحص والمراقبة	عدد مرات الفحص	1414637,26
	A07	صيانة الآلات والمعدات	عدد عمليات الصيانة	8743500,99
التوزيع	A08	استقبال طلبيات الزبائن	عدد الطلبيات	15318411,80
	A09	توزيع المنتجات	عدد الطلبيات	4955874,23
	A10	إعداد الفواتير	عدد العمليات المنجزة	4365433,23
<b>المجموع</b>				<b>123157526,26</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة.

المرحلة الخامسة: تجميع التكاليف بمراكز التكلفة.

يتم في هذه المرحلة تجميع الأنشطة المختلفة لمراكز التكلفة والتي تنظم مجموع تكاليف الأنشطة المتجانسة والتي تحقق من خلال وجود مسبب تكلفة مشترك أو وحدة عمل مشترك لطريقة أكثر منهجية، وذلك حسب نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) ويتم ذلك وفق الجدول التالي:

الفصل الثاني :.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة -

الجدول رقم(09): مصفوفة الأنشطة ومسببات التكلفة

النشاط	إعداد الطلبيات	شراء القمح الصلب واللين	إصدار أمر إنتاج الدقيق	إصدار أمر إنتاج الفريضة	تصميم المنتجات	الفحص والمراقبة	صيانة الآلات والمعدات	توزيع المنتجات	استقبال الطلبيات الزبائن	إعداد الفواتير
عدد الطلبيات	X	X						X	X	
قنطار منتج			X	X						
عدد الأكياس					X					
عدد مرات الفحص						X				
عدد عمليات الصيانة							X			
عدد العمليات المنجزة										X

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة.

وعليه فان الأنشطة ومختلف التكاليف المتعلقة بها، تجمع بمراكز التكلفة كما هو موضح في الجدول الآتي:



الجدول رقم(10): تجميع الأنشطة بمراكز التكلفة

مسببات التكلفة	مراكز التكلفة	الأنشطة المجمعة	تكاليف مراكز التكلفة (دج)
عدد الطلبيات	- إعداد الطلبيات - شراء القمح الصلب واللين - توزيع المنتجات - استقبال طلبيات الزبائن	A01 -A02 -A08 A09	61228479,98
قنطار منتج	- إصدار أمر إنتاج خط دقيق - إصدار أمر إنتاج خط الفرينة	A03-A04	46254236,92
عدد الأكياس	- تصميم المنتجات	A05	1151237,39
عدد مرات الفحص	- الفحص والمراقبة	A06	1414637,26
عدد عمليات الصيانة	- صيانة الآلات والمعدات	A07	8743500,99
عدد العمليات المنجزة	- إعداد الفواتير	A10	4365433,23
	<b>المجموع</b>		<b>123157526,26</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

المرحلة السادسة: تحميل تكاليف الأنشطة لإغراض التكلفة.

ويتم تحميل تكاليف الأنشطة على المنتجات عن طريق حساب تكلفة مسبب كل مركز، بالإضافة إلى حساب سعر التكلفة، بتحميل التكاليف المباشرة على وحدات الإنتاج، مضافا إليها التكلفة الوجودية والتي تمثل مجموع التكاليف غير مباشرة المحملة على وحدات الإنتاج، وتحسب التكلفة الوجودية لمسببات التكلفة وفقا للعلاقة التالية:

التكلفة الوجودية لمسبب التكلفة = مجموع تكاليف مراكز التكلفة ÷ حجم مسببات كل مركز تكلفة.

وعليه فإن التطبيق العددي للتكلفة الوجودية لمسبب التكلفة يكون كالتالي:

التكلفة الوحديّة لمسبب التكلفة = 61228479,88 ÷ 123157526,26

= 2,01

وعليه يتم حساب باقي التكاليف الوحديّة لمسببات التكلفة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحديد تكلفة مسببات المراكز.

المراكز	التكلفة الكلية للمركز	نوع مسبب التكلفة	حجم مسبب التكلفة	تكلفة مسبب كل مركز
- إعداد الطلبيات - شراء القمح الصلب واللين - توزيع المنتجات - استقبال طلبيات الزبائن	3217670,44 3773652351,51 15318411,08 4955874,23	- عدد الطلبيات	61228479,88	2,01
- إصدار أمر إنتاج خط الدقيق - إصدار أمر إنتاج خط الفرينة	25266166,87 20988070,05	قنطار منتج	46254236,92	2,66
- تصميم المنتجات	1151237,39	عدد الأكياس	1151237,39	106,97
- الفحص والمراقبة	1414637,26	عدد مرات الفحص	1414637,26	87,06
- صيانة الآلات والمعدات	8743500,99	عدد عمليات الصيانة	8743500,99	14,08
- إعداد الفواتير	4365433,23	عدد العمليات المنجزة	4365433,23	28,21

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة.

ومن هنا سيتوجب علينا حساب حجم مسببات كل مركز بالنسبة لخطي الدقيق والفرينة، وذلك بضرب حجم مسبب التكلفة لكل مركز في حجم مسببات خطي الدقيق والفرينة، وحسب المعلومات الموجودة لدينا من قبل المؤسسة فإن طاقة إنتاج خطي الدقيق والفرينة تمثل 41% و 59% على الترتيب:

الجدول رقم(12): حساب حجم مسببات مراكز التكلفة حسب خطي إنتاج الدقيق والفرينة.

المراكز	حجم مسببات كل مركز لخط إنتاج الفرينة (59%)	حجم مسببات كل مركز لخط إنتاج الدقيق (41%)	حجم مسببات كل مركز
- عدد الطلبيات	36124803.19	25103676.79	61228479.98
- قطار منتج	27289999.78	18964237.14	46254236.92
- عدد الأكياس	679230.06	472007.32	1151237.39
- عدد مرات الفحص	834635.98	580001.27	1414637.26
- عدد عمليات الصيانة	5158665.58	3584835.40	8743500.99
- عدد العمليات المنجزة	2575605.60	1789827.62	4365433.23

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول تحديد تكلفة مسببات التكلفة.

بعد تحديدنا لتكلفة مسبب كل مركز، سنقوم بحساب سعر التكلفة وذلك وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{سعر التكلفة} = \text{التكاليف المباشرة للوحدة} + \text{مجموع التكاليف الوجودية لمسببات التكلفة}$$

الجدول رقم(13): حساب إجمالي التكاليف المباشرة و الغير مباشرة للدقيق مؤسسة محل الدراسة.

البيان	إجمالي التكاليف المباشرة	إجمالي التكاليف الغير مباشرة	المجموع
	27705163.05	391011154.67	418716317.72

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة.

الجدول رقم(14): حساب سعر التكلفة وفقا لنظام التكلفة على أساس الأنشطة(ABC)

البيان	البيان
التكاليف الإجمالية	418716317.72
عدد الوحدات المنتجة	134025.44
سعر التكلفة	3124.16

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة.

## الفصل الثاني :..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة -

المؤسسة لديها سعر تكلفة لمنتج الدقيق حسب نظام التكاليف التقليدية يقدر كما يلي: 3212.89 وذلك حسب المعلومات المقدمة لنا من طرف المحاسبة العامة وعليه نقوم باستنتاج الجدول الآتي:

الجدول رقم(15): سعر التكلفة بين نظام المحاسبة التقليدية ونظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).

البيانات	منتج الدقيق لسنة 2016
سعر التكلفة حسب النظام التقليدي	3212.89
سعر التكلفة حسب نظام (ABC)	3124.16
الانحراف	88.73

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة.

المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة لوحدة الدقيق والفريضة وفقا لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

تعتبر سلسلة القيمة الوسيلة الفعالة في تحليل القيمة، وكذا تبين مساهمتها في مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية تتوقف على درجة الارتباط بين أنشطتها من خلال عمليات تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل فيما بينها لخلق القيمة بالمؤسسة وعليه نحاول إدراج سلسلة القيمة لوحدة الدقيق والفريضة - مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -

بحيث يقوم نظام محاسبة تكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بتحليل القيمة الخاصة بكل نشاط في المؤسسة من أول مرحلة وهي المتمثلة في جلب الموارد إلى خروجها وتسليمها كمنتج نهائي، وباعتبار المؤسسة مجموعة متصلة من الأنشطة المضيئة وغير المضيئة للقيمة، يتم خلق القيمة بتتبع سلسلة الأنشطة المضيئة للقيمة حيث يعتبر الهدف من سلسلة القيمة تصنيف الأنشطة المضيئة وغير مضيئة للقيمة.

وعليه قد تم تحديد مكونات سلسلة القيمة لوحدة الدقيق والفريضة، حيث تم تقسيم العمليات إلى عمليات رئيسية وثانوية ثم تقسيم تلك العمليات بدورها إلى أنشطة أساسية وداعمة .

الشكل رقم (09): نموذج سلسلة القيمة للمؤسسة محل الدراسة.

هامش الربح			البنية الأساسية للمؤسسة			الأنشطة الداعمة
			التكنولوجيا			
			الموارد البشرية			
			الشراء			
هامش الربح	الشحن	التوزيع والمبيعات	الإمدادات الخارجية	التصنيع أو	الإمدادات	الأنشطة الرئيسية
	والنقل			العمليات	الداخلية	
	صيانة والإصلاح	الإشهار والتوزيع	شحن الطلبات	تصنيع	مناولة مواد وتسليم	

يوضح الشكل أعلاه طريقة تقسيم الأنشطة إلى مجموعات، بغرض التعرف على مكونات ومصادر المؤسسة المختلفة.

بالجوء إلى نظام تكلفة على أساس الأنشطة (ABC) كنظام حاولنا تطبيقه على وحدة الدقيق والفريضة متكامل مع نظام مراقبة التسيير ، يسمح بتوفير معلومات دقيقة حول مسببات التكلفة، وأغراض التكلفة، حجم مسببات التكلفة، وهنا يمكن تحديد تكلفة كل نشاط بالوحدة الواحدة سواء استراتيجيا ومضيفا للقيمة أو غير مضيفا للقيمة، وباعتبار تبويب الأنشطة حسب القيمة المضافة يتيح فرصة كبيرة لدراسة الأنشطة وقيام بتحليلها بما يناسبها ومحاولة إلغاء الأنشطة ذات التكاليف المرتفعة والتي لا تحقق قيمة مضافة، وهذا راجع إلى نظام مراقبة تسيير فعال مع محاولة التحسين في الأنشطة ذات القيمة المضافة الضعيفة، وهذا يبقى كاقترح لأنه من مهام مسير المؤسسة ومنه يمكن تصنيف الأنشطة غير مضافة للقيمة بوحدة الدقيق والفريضة.



- نشاط تخزين المواد الأولية والمنتجات:

يجب تخفيض تكلفة التخزين إلى أقصى حد ممكن لذلك تحتفظ المؤسسة فقط بمخزون الأمان لديها عند توفير ظروف ملائمة للإنتاج في ظل منافسة غير احتكارية وموارد إنتاجية متاحة وعليه يجب تخفيض تكلفة التخزين.

- الصيانة :

نظرا لأن تكلفة الصيانة عادة ما تكون باهظة الثمن وتكاليفها مرتفعة تضطر المؤسسة إلى اللجوء إلى يد خارجية لصيانة آلاتها ومعداتنا، وهذا راجع إلى نقص الكفاءة والخبرة والتكوين لدى عمال الصيانة بالمؤسسة.

- نشاط الإدارة:

ينتج عن عدم استغلال المؤسسة للفرص لدى استعمالها المصاريف البنكية خسائر الصرف وهذا نتيجة لتغيرات أسعار الصرف المفاجأة وعليه تتحملها المؤسسة.

وعلى هذا كله تسعى المؤسسة لاستبعاد الأنشطة الغير مضيئة للقيمة والتي تتحمل تكلفتها وتكون عادة تكاليفها باهظة فتقوم مصلحة مراقبة التسيير لدى المؤسسة بمراقبة الأنشطة بمجملها.

ولقد حاولنا في دراستنا هذه تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بناء على المعلومات التي قدمت لنا من طرف المؤسسة محل الدراسة، وربطها مع نظام مراقبة التسيير للتوصل للدور الذي يقدمه نظام (ABC) له، وعليه ونظرا لنقص المعلومات المقدمة لنا من المؤسسة وما توفر لنا فقد حاولنا تطبيق مراقبة التسيير بصفة فعالة لاستبعاد مختلف الأنشطة التي لا تضيف قيمة للوصول في الأخير إلى تكلفة اقل، كما هو موضح كالتالي:

سعر التكلفة حسب النظام المتبع من طرف المؤسسة أي التقليدي وهو كالتالي: 3212.89.

أما حسب ما حاولنا تطبيقه في المؤسسة أي حسب نظام (ABC) فسعر التكلفة هو 3124.16.

وعليه الانحراف المقدر بين النظامين يقدر بـ: 88.73.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة التطبيقية حاولنا التعرف على المؤسسة محل الدراسة المطاحن الكبرى للجنوب، حيث اتضح بأن المؤسسة لا تعتمد على أسلوب وطريقة عملية واضحة في حساب تكاليفها وتبين أن هذه الطريقة التي تتبعها لا تساعد كثيرا في عملية مراقبة التسيير باعتبارها أنها يمكن أن تضلل متخذي القرار خاصة في ما يتعلق بتحديد تكاليف الإنتاج، ومن خلال البيانات المقدمة لنا من طرف المؤسسة وطريقة التكاليف التي حاولنا تطبيقها (ABC) يمكن أن تساعد في تحديد التكاليف وأسعار التكلفة بطريقة عملية وسهلة تساهم في مراقبة التسيير من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، كما ساهم نظام (ABC) في ترشيد تكاليف المؤسسة بما يسمح تحسين أداءها مستقبلا.

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	منتجات الدقيق و الفرينة	1
64	تقيم الأعباء المتغيرة والثابتة بدلالة كمية المنتج من الدقيق و الفرينة لسنة 2016	2
65	إنتاج الدقيق الممتاز لسنة 2016	3
67	حساب سعر التكلفة للمنتوج الدقيق ممتاز حجم 25 كغ لسنة 2016	4
68	تصنيف المنتجات الدقيق والفرينة	5
69	التكاليف المباشرة لوحدة الدقيق و الفرينة	6
70	تحديد الأنشطة والتكاليف المتعلقة بها	7
71	تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط	8
72	مصفوفة الأنشطة ومسببات التكلفة	9
73	تجميع الأنشطة بمراكز التكلفة	10
74	تحديد تكلفة مسببات المراكز	11
75	حساب حجم مسببات مراكز التكلفة حسب خطي إنتاج الدقيق والفرينة	12
75	حساب إجمالي التكاليف المباشرة و الغير مباشرة للدقيق مؤسسة محل الدراسة	13
75	حساب سعر التكلفة وفقا لنظام التكلفة على أساس الأنشطة(ABC)	14
76	سعر التكلفة بين نظام المحاسبة التقليدية ونظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).	15

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
7	تجميع الأنشطة في مجموعات تكلفة النشاط	1
10	المبدأ الأساسي لطريقة ABC	2
30	مراحل إعداد لوحة القيادة	3
38	استعمال المعلومات الناتجة عن طريقة ABC	4
42	الأبعاد المختلفة لقيادة الأداء	5
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب	6
58	مراحل إنتاج الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	7
62	مراحل حساب التكلفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	8
77	الشكل رقم (09): نموذج سلسلة القيمة للمؤسسة محل الدراسة	9

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. نواف محمد فخر، عطا الله محمد القطيش، محاسبة التكاليف الصناعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014، عمان، الأردن.
2. نائل عدس، نضال الخلف، محاسبة التكاليف مدخل حديث، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، عمان، الأردن.
3. محمد مسعود الثعلب، نصر صالح محمد، التكلفة على أساس النشاط الفلسفة والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن.
4. إسماعيل حجازي، أمعالم سعاد، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013، الأردن، عمان.
5. زعرور نعيمة، محاسبة التكاليف في المؤسسات العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، جامعة الجزائر، سنة 2017.
6. احمد ظاهر، محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، 2016، القاهرة.
7. احمد صلاح عطية، محاسبة تكاليف على أساس الأنشطة ABC للاستخدامات الإدارية، 2003، عمان، الأردن.
8. احمد محمد نور، وآخرون، مبادئ محاسبة التكاليف في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
9. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
10. مصطفى الباهي، معراج هوارى، مدخل إلي مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
11. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
12. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر دار المحمدية العامة، 2003.
13. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير - محاسبة تحليلية-، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
14. محمد عبد السلام، الأسس العلمية والحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث، ، 2013.

15. شحاته السيد شحاته، محاسبة التكاليف لإغراض الرقابة التكاليف على أساس الأنشطة-قياس التكلفة في المنشآت الخدمية- الموازنة كأداة للرقابة على عناصر التكاليف، دار التعليم الجامعي، 2015.
16. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
17. رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. نعيمة يحيوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الريا للنشر والتوزيع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.

### الرسالات والأطروحات:

1. جاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، (غير منشورة) قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009.
2. <sup>1</sup> محمد هيثم الدبس، نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014.
3. سعاد حمدي، استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تحديد تكلفة الخدمة الصحية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
4. اشرف عزمي مسعود أبو مغلي، اثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على تعظيم الربحية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، دمشق، 2008.
5. فراس محمد وشاح، مدى قدرة البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
6. صلاح مجدي عدس، إطار مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)، (غير منشورة)، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، بالجامعة الإسلامية غزة، 2007.

7. سعيد محمد فخر أبو وردة، تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC) على مصنع عصير غزة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص محاسبة ، قسم محاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
8. عمر محمد هديب، نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن، وعلاقته بالأداء المالي، التطبيق ونموذج مقترح للقياس، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة )، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفي،تخصص محاسبة ، قسم المحاسبة، كلية التجارة، عمان الأردن،2009.
9. حسام الدين بشير الزطمة، نظام مقترح لتطوير عملية تسعير العطاءات وفقا لنظام تكاليف الأنشطة في صناعة الإنشاءات في قطاع غزة، رسالة ماجستير،(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، 2006.
10. أمير إبراهيم المسحال، تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة(ABC) في الشركات الصناعية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية بقطاع غزة، رسالة ماجستير،(غير منشورة)،تخصص محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة،2005.
11. عبد العالي بن هاشم أبو خشبة، تطوير مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط لترشيد الأداء القصير، دراسة ميدانية على المنشآت الناعية بمدينة جدة، رسالة ماجستير،(غير منشورة)، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1425.
12. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2006.
13. طويل رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص المنظمة تدقيق وإستراتيجية اتخاذ القرار، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان،2007.
14. نوال مرابطي، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير-دراسة حالة- مؤسسة نفضال، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص تحليل اقتصادي، قسم علوم اقتصادية، ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

المجلات:

1. جلال العطار، مراحل تصميم نظام تكاليف على أساس الأنشطة، مجلة أخبار المحاسبة، الدوحة، قطر، العدد السادس، فبراير 2009.
2. زينب جبار يوسف، هيفاء عبد الغني عودة، أهمية نظام محاسبة التكاليف ABC في القرارات الإدارية، العدد 4، جامعة بابل، العلوم الإنسانية، 2014.
3. ماهر موسى درغام، مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام محاسبة التكاليف الأنشطة في الشركات في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، فلسطين، غزة، 2007.
4. سالم عبد الله حلس، نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية الجامعية، (مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، العدد 1، المجلد 15، 2007).
5. قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2015.
6. بونقيب احمد، رديم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، 2008.
7. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والإنتاجية- مفهوم وتقييم- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2011.

#### الملتقيات:

1. نجوى عبد الصمد، دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين تنافسية المنشأة، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
2. محمد خليل عبد الحميد احمد منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، ص 42 [www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net).

#### ثانيا: كتب باللغة الأجنبية:

1. Prepared by Stephanie Edwards and technical information 'activity based costing' series N' 01.
2. Michal gervais. Contrôle de gestion. Economica. Paris.
3. Claude Alazard. Sabine sépari. Contrôle de gestoin. 5 eme Edition. Paris. Dunod. 2001.



لا شك انه في وقتنا الحاضر استوجب على المحاسبة بكل فروعها مسايرة ومحاولة التقدم والتطور تماشياً مع التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، وعليه فان المؤسسات أمام تحديات كثيرة وكبيرة جدا والمطلوب منها في هذه الظروف اتخاذ قرارات صعبة ورسم سياسات تحقق أهدافها وتمكنها من المحافظة على مكانتها واستمراريتها في السوق، ويعتمد نجاح تلك القرارات والسياسات إلي حد كبير على فاعلية نظام المعلومات بالمؤسسة، إذ تعتبر المعلومات التي ترد في تقارير محاسبة التكاليف أداة هامة في صنع القرارات الإدارية كقرارات التسعير والتصنيع والشراء وغيرها، فهي تعمل على تشغيل البيانات ومعالجتها من خلال عمليات التسجيل والتبويب والتجميع والتحليل والتخصيص والتحميل على أغراض التكلفة، من أنشطة وأصناف ووحدات منتجة، حيث تترتب على هذه التغيرات عدة آثار مباشرة على الجانب الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمؤسسة التي أصبحت في بيئة العمل اليوم تتميز بكبرها وتعدد وظائفها حيث أدى هذا كله على إجبار الجزائر للدخول في النظام العالمي الجديد لتتبنى سياسة جديدة لتثبت كفاءاتها في السوق، حيث حتم عليها هذا كله أن تقرض وتتجهج سياسات تكون لها دورا أساسيا وفعالاً في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال معلومات عملية مراقبة التسيير التي توفرها على مستوى التكاليف، إن نجاح نظام التكاليف يعتبر عنصر هاماً في إمداد متخذي القرار في المؤسسة ببيانات تتصف بالدقة والموضوعية، من التقنيات التي تستعملها المؤسسة الاقتصادية المحاسبة التحليلية أو ما يطلق عليها محاسبة التكاليف فهي تعد إحدى أدوات مراقبة التسيير، إذ يعتبر نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) من الطرق الحديثة التي تعمل على تحسين الربحية وتخفيض التكاليف بالإضافة إلى المساعدة في عملية المراقبة على المصاريف و اتخاذ قرارات رشيدة في ما يخص التسيير داخل المؤسسة.

سنحاول بعرض الجانب النظري والتطبيقي أن نتوصل إلى دور تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في مراقبة تسيير المؤسسة الاقتصادية.

ذلك للإجابة على الإشكالية التالية:

**ما هو دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في مراقبة تسيير المؤسسة الاقتصادية؟**

**الأسئلة الفرعية:**

**1. هل يمكن تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة من خلق نتائج ايجابية لدى المؤسسة**

**الاقتصادية؟**

2. هل يكمن اعتبار نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة أداة مساعدة في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

3. ما هي الأساليب المعتمدة لدى المؤسسة محل الدراسة في تحديد تكاليفها؟

4. هل يمكن استخدام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين مراقبة التسيير بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة؟

5. ما هي مهمة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة؟

### فرضيات الدراسة:

بهدف الإجابة على التساؤلات الفرعية السابقة الذكر وللتوصل إلى حل الإشكالية، تم صياغة فرضيات تقوم عليها الدراسة وهذه الفرضيات هي:

1. لا يمكن تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة من خلق نتائج ايجابية لدى المؤسسة الاقتصادية.

2. لا يساهم نظام محاسبة التكاليف أساس الأنشطة في عملية مراقبة التسيير.

3. تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الطرق الحديثة في تحديد تكاليف إنتاج منتجاتها.

4. يمكن استخدام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين مراقبة التسيير بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-

5. تستعمل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مراقبة التسيير التي شانها ضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف و أكثر فعالية للوصول إلى الأهداف المسطرة.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع ذو أهمية بالغة بالنسبة لأي مؤسسة تسعى جاهدة إلى تحسين مراقبة التسيير و الرفع من حصتها في السوق، و ضرورة اهتمام المؤسسة بنظام تكاليفها واستخدامه بطريقة فعالة يمكنها من التحكم في مراقبة تسييرها على منتجاتها، ومواكبة التطور الحاصل اليوم في المجال الصناعي وتحقيق مزيد من التقدم والسعي للتماشي مع رغبات عملائها.

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.
2. محاولة تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسة الاقتصادية.
3. التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن بها إبراز دور تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في مراقبة تسيير المؤسسة.
4. دراسة متطلبات المؤسسة تساعد في وضع نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بطريقة صحيحة يتم من خلاله تحسين مراقبة تسييرها.

## منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث وللدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف عناصر ومتغيرات البحث سنعمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف كيفية مساهمة نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مراقبة تسيير المؤسسة، حيث يمكن هذا المنهج من وصف وتحليل الموضوع المراد دراسته من خلال تجميع المعلومات اللازمة وتبويبها وتحليلها، وأسلوب دراسة حالة الذي يمكن من التعمق في مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده ويساعد على إسقاط ما جاء في الجانب النظري على واقع المؤسسات من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

• **مرابطي نوال:** أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير -حالة المؤسسة نفضال- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص التحليل الاقتصادي، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، هدفت الدراسة الى توضيح دور نظام المحاسبة العامة والتحليلية خاصة وعلاقتها بالمعلومات المالية التي تتحصل عليها من المحاسبة العامة من اجل مساعدو المسير من متابعة مسار المؤسسة والعمل على ان يكون مطبقا للأهداف المسطرة والتعرف على مراقبة التسيير كنظام فعال وضروري لتسيير المؤسسة وتحقيق استراتيجياتها المسطرة.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- إن المحاسبة التحليلية وجدت لتهتم بكل ما يتعلق بنشوء التكلفة بدءاً من حسابها ومروراً بتحليلها ودراسة تغيراتها من خلال حساب الانحرافات ومن ثم تصحيحها بإجراءات تخدم مصالح وأهداف المؤسسة مستقبلا لتكون أكثر ربحية وتنافسية.
- إن مراقبة التسيير باعتبارها مسارا فهي تنسب للتأكد بان أداء المؤسسة يمتاز بالفعالية والكفاءة والملائمة في تحقيقها للأهداف الأساسية.
- إن المحاسبة التحليلية نظام واجب الاعتماد و ذلك من خلال نظام يتماشى مع نشاط المؤسسة تنظيمها وحجمها.

• **سالم عبد الله حلس:** نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد الخامس عشر العدد الأول، قسم المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2006.

كما توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها:

- في إطار الجهود المبذولة لتلبية الحاجات المتزايدة من الخدمات التعليمية من قبل مختلف الدول، وبالرغم من أن زيادة الطلب على الخدمات التعليمية وارتفاع تكلفتها هي مشكلة عامة ذات قاسم مشترك بين معظم دول العالم النامي والمتقدم، فإن دول العالم المتقدم سرعان ما أخضعت تلك المشكلة من كافة جوانبها للدراسة والتحليل العلمي بهدف الوصول إلى أنسب السبل لاحتواء تكلفة الخدمات التعليمية، إلا أن هذه المشكلة في حدود إطلاع الباحث لم تلق نفس الاهتمام من قبل الدول النامية وخصوصاً في مجال المحاسبة.

- ومن ثم فقد استهدف هذا البحث بشكل عام تقديم إطار لبيان كيفية قياس تكاليف الخدمات التعليمية بناءً على أسس موضوعية دقيقة وبشكل يتيح إمكانية استخدام هذا الإطار في مجال ترشيد ورقابة تكلفة تلك الخدمات التعليمية.
- ولقد بذل العديد من المحاولات لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة خصوصاً من جانب الدول المتقدمة، حيث شمل ذلك محاولات تسعير الخدمات التعليمية المقدمة، وذلك عن طريق الاستفادة من بيانات التكاليف بالجامعات وتطوير نظام لمحاسبة التكاليف، وبما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والحفاظ عليها.

كان للدراسة السابقة

- **أمين بن سعيد:** نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة للمساعدة على التسيير وتحسين الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.

كما توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج وهي:

- تتكون المؤسسة من مجموعة من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها من خلال علاقات متبادلة وفي إطار تنسيق عام في نطاق محدد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحتل أنظمة المعلومات المحاسبية على مستوى المؤسسة مكانة هامة، بحيث أصبحت من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق النجاح والتميز لما توفره من معلومات تترجم بها مختلف أحداث ووظائف المؤسسة.

- **عبد العالي شحتاني:** محاسبة التكاليف أداة لتحسين مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة بسكرة، 2010 / 2011، (غير منشورة)، و تهدف الدراسة إلى التعرف على مجالات تطبيق محاسبة التكاليف في المؤسسة الاقتصادية، و تبيان الطرق المختلفة في محاسبة التكاليف داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و علاقتها بمراقبة التسيير و تحسينها .
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ازدياد أهمية مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية لقدرتها على تحقيق تكيفها مع مختلف التقلبات التي يشهدها المحيط من خلال مجموعة من الأدوات التي تتطور بدورها.

- هناك مجموعة من الأساليب التي من شأنها تحسين مراقبة التسيير تتمثل في الموازنات التقديرية، لوحة القيادة، محاسبة التكاليف..الخ .
- تقوم محاسبة التكاليف بتوفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية لمساعدتهم على تحسين الأداء و اتخاذ القرارات.
- **غضاب رانية:** استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة علي أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014 .

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج وهي:

- يمثل تحليل سلاسل القيمة للمؤسسة عملية منظمة تعمل بصفة دائمة لتحسين القيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف القيمة بالإضافة إلي استبعاد التكاليف غير الضرورية في كافة مراحل الإنتاج من خلال دراسة العلاقة بين العمليات -الأنشطة -التكاليف بالمؤسسة الاقتصادية.
- إن التعاضد الناشئ بين الأنظمة القائمة على أساس الأنشطة يساعد على اشتراك جميع مكونات سلسلة القيمة في تطبيق أساليب خفض التكلفة باعتماده على خلق علاقات طويلة الأجل تعتمد على المنافع المتبادلة بين أنشطة سلسلة القيمة.
- بعد تحليل سلسلة القيمة مدخلا ناجعا لتخفيض تكاليف الأنشطة بالمؤسسة بالاستناد إلي القيمة المضافة للتعاضد الناتج بين الأنظمة القائمة على أساس الأنشطة وهندسة القيمة.

#### الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة:

ومن خلال الدراسات السابقة نرى أنها مشتركة في الجانب النظري المتعلقة بمحاسبة التكاليف، وتختلف في الباقي كل حسب ما درس، لان موضوعنا يقوم على دراسة نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في الجانب النظري الذي من خلاله سنقوم بمعرفة دوره في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، أما الجانب التطبيقي قمنا بمحاولة إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-.

#### هيكل الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث، نقسم بحثنا إلى الجانب النظري والذي جاء فيه الفصل الأول المعنون ب: الإطار النظري لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومراقبة التسيير وتطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث حيث جاء في المبحث الأول نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة أما المبحث الثاني فتحت عنوان



## ملخص:

يهدف موضوعنا هذا إلى استعراض كل ما يتعلق بنظام (ABC) من مفهوم ومقومات وخطوات تطبيقه فهو يسمح بتوفير المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية لمساعدتهم على تحسين أدائهم وكفاءاتهم في اتخاذ القرارات بأكثر دقة، كما من شأنه التحكم بتكاليف المؤسسة وتبويبها بصورة أكثر مصداقية، إلى عرض ماهية مراقبة التسيير وخصائصها والأساليب التي من شأنها تحسينها وذلك بالتطرق إلى تحديد دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في مراقبة التسيير داخل مؤسسة اقتصادية، حيث تحل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة فهي تسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى التسيير المعتاد، ومحاولة إسقاط هذه المفاهيم عمليا على الواقع الميداني لوحدة الدقيق و الفرينة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud باوماش - بسكرة - وذلك خلال السنة المالية سنة 2016.

### الكلمات المفتاحية :

نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، الأنشطة، مراقبة التسيير، التكاليف غير المباشر، الأداء، الكفاءة.

### **ABSTRACT:**

The purpose of this topic is to review all aspects of the ABC system from the concept, elements and steps of its application. It allows the provision of information to various administrative levels to help them improve their performance and efficiency in making decisions more accurately. It also controls the costs of the organization and its classification more reliably. Management control, characteristics and methods to be improved by addressing the role of the ABC system in monitoring governance within an economic institution, Where control control is currently an important position, it allows to achieve the strategic objectives at the level of normal management, and try to drop these concepts in practice on the field realities of the unit of flour and flour at the GMSud Baumach-Biskra - during the fiscal year 2016.



**key words :**

**Activity Based Accounting System (ABC), Activities, Management Control, Indirect Costs, Performance, Efficiency.**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

واقع مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي  
دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة  
- CRSTRA -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :  
د . بوريش نصرالدين

إعداد الطالب :  
مباركي أسامة

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي 2018/2017

قسم علوم التسيير

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، و تم توزيعه على عينة عشوائية من 45 عامل بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة حيث تم استرداد 40 استبانة وتم استبعاد واحدة منها لعدم استيفائها لشروط الإجابة الصحيحة ، لتكون في النهاية 39 استبيان صالح للدراسة، حيث تم معالجة البيانات باستخدام عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل تباين الانحدار البسيط

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري السائد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة متوسط ومقارنة بارتفاع نسبة الأداء الوظيفي ، كما اتضح وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي . وكذلك اتضح وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة ، فرق العمل ، الاتصال الفعال، التحفيز ) مع عدم وجود مساهمة بالنسبة لبعد التدريب .

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم التوصيات والاقتراحات للدراسات مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، الأداء الوظيفي ، مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

## **Abstract**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلاله العظيم ، و الشكر لله وحده لا شريك له على نعمه التي لا تحصى ولا تعد علينا، سبحانه وتعالى و إليه المصير.

والصلاة والسلام على أشرف الأنام محمد صلى الله عليه وعلى صحبه الكرام  
يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى الدكتور بوريش نصر الدين  
الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، والذي كان لإرشاداته وتوجيهاته الأثر الكبير في انجاز  
هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وأخص  
بالذكر قسم علوم التسيير

وأدين بالشكر أيضا إلى مسيري مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة  
كما أشكر جميع الأصدقاء والزملاء و إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد لإتمام هذا  
العمل

# الاهداء

إلى... من رافقتني دعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي إلى من تكوّن منها

لحمي ودمي

أمي الغالية.

إلى... من أستند منه قوتي واستمراري في الحياة، من ألبسني ثوب مكارم الأخلاق

والأدب، إليك أبي العزيز

إلى... من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي

الأعزاء

إلى.. أصدقاء العمر ورفقاء الدرب والدراسة: ناصر، محمد

والى الأصدقاء خلال الفترة الجامعية كل باسمه

أتمنى لهم النجاح والتوفيق في حياتهم

إلى... كل زملائي وزميلاتي في قسم السنة الثانية ماستر تسيير موارد بشرية.

إلى... كل من علمني حرفاً أهدي هذا البحث المتواضع

راجي من المولى عز وجل أن يجد له

القبول والنجا

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	ملخص
	Abstract
	شكر وعرفان
	الإهداء
	الفهرس والمحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	<b>الفصل الأول : المقدمة العامة</b>
1	I . مقدمة عامة
2	I . 1- إشكالية الدراسة
2	I.2- فرضيات الدراسة
3	I.3- نموذج الدراسة
3	I.4- التعريف بمتغيرات الدراسة
4	I.5- أهداف البحث
4	<b>I . 2- الدراسات السابقة</b>
4	I.2.1- دراسات حول التمكين الإداري
5	I.2.2- دراسات حول الأداء الوظيفي
6	I . 3- منهجية البحث
6	I . 3.1- حدود البحث
	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري</b>
8	تمهيد
9	<b>II . 1- ماهية التمكين الإداري.</b>
9	II.1.1- مفهوم التمكين الإداري.
9	II.2.1- أهمية التمكين الإداري.
12	II.3.1- أبعاد التمكين الإداري.
17	II.4.1- الفرق بين التمكين والتفويض



18	2.II- آليات التمكين الإداري
18	1.2.II مقومات التمكين الإداري .
19	2.2.II- خطوات التمكين الإداري .
21	3.2.II- أساليب التمكين الإداري.
23	3.II- معوقات التمكين الإداري وعوامل فشله ونجاحه
23	1.3.II- معوقات التمكين الإداري .
24	2.3.II- عوامل فشل التمكين الإداري.
24	3.3.II- عوامل نجاح التمكين الإداري.
26	خلاصة
27	الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي
28	تمهيد
29	1.III- ماهية الأداء الوظيفي .
29	1.1.III- مفهوم الأداء الوظيفي.
31	2.1.III- محددات الأداء الوظيفي.
32	3.1.III- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
32	4.1.III- معوقات الأداء الوظيفي .
33	2.III- تقييم الأداء الوظيفي.
33	1.2.III- مفهوم تقييم الأداء .
35	2.2.III- طرق تقييم الأداء .
37	3.2.III- خطوات تقييم الأداء.
38	4.2.III- أهداف تقييم الأداء .
40	3.III- تحسين الأداء الوظيفي .
40	1.3.III- مفهوم عملية تحسين الأداء الوظيفي.
41	2.3.III- خطوات تحسين الأداء الوظيفي.
42	3.3.III- مجالات تحسين الأداء الوظيفي.
43	4.III- علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي
43	1.4.III- تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي

43	III.4.2- الاتصال الفعال وتحسين الأداء الوظيفي
44	III.4.3- فرق العمل وتحسين الأداء الوظيفي
45	III.4.4- التدريب المستمر وتحسين الأداء
45	III.4.5- تحفيز العاملين وتحسين الأداء الوظيفي
47	خلاصة
48	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
49	تمهيد
50	<b>IV.1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.</b>
50	IV.1.1- التعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.
51	IV.2.1- التوجهات الإستراتيجية للمركز.
55	IV.3.1- نشاطات المركز .
57	<b>IV.2- الإطار المنهجي للدراسة.</b>
57	IV.1.2- مجتمع وعينة البحث.
57	IV.2.2- طرق جمع البيانات.
57	IV.3.2- أداة البحث.
58	IV.4.2- الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.
59	IV.5.2- ثبات أداة البحث وصدقها.
65	<b>IV.3- عرض وتحليل نتائج الدراسة.</b>
65	IV.1.3- خصائص مبحوثي الدراسة.
67	IV.2.3- تحليل محاور الاستبانة.
71	IV.3.3- إختبار التوزيع الطبيعي.
72	IV.4.3- إختبار الفرضيات.
78	خلاصة
80	الخاتمة (النتائج والتوصيات)
	قائمة المراجع
	قائمة الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	فوائد التمكين	1
17	الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين	2
58	توزيع عبارات أبعاد التمكين الإداري	(1.IV)
58	توزيع عبارات الأداء الوظيفي	(2.IV)
58	سلم ليكرت الخماسي	(3.IV)
60	معامل ثبات فقرات الاستبيان	(4.IV)
61	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده تفويض السلطة	(5.IV)
61	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده التدريب	(6.IV)
62	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده فرق العمل	(7.IV)
62	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الاتصال الفعال	(8.IV)
63	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده التحفيز	(9.IV)
64	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي	(10.IV)
65	توزيع العينة حسب الجنس	(11.IV)
65	توزيع العينة حسب العمر	(12.IV)
66	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	(13.IV)
66	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(14.IV)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التمكين الإداري	(15.IV)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء الوظيفي	(16.IV)
71	اختبار التوزيع الطبيعي	(17.IV)
72	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(18.IV)
73	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(19.IV)
74	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(20.IV)
74	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(21.IV)
75	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(22.IV)



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
3	نموذج الدراسة	1

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	قائمة المحكمين	1
	الاستبيان	2

## I- مقدمة عامة

في ظل احتدام المنافسة الداخلية والخارجية أصبحت المنظمات تولي اهتماما أكبر بأفرادها وهذا على اعتبار أن الفرد المورد الأساسي للمنظمة . من هذا المنطلق أصبح أداء الأفراد يشكل محور اهتمام المنظمات الحديثة . هذه الأخيرة وجدت نفسها اليوم مرغمة على التأقلم في بيئة جديدة وبخصائص لم تكن مطلوبة في بيئة المؤسسات الكلاسيكية ، مما يتطلب ضرورة بل وإلزامية دراسة هذه البيئة وتحليلها لاستنباط قواعد البقاء والمحافظة على وتيرة النمو اللازمة وكذا البحث والحفاظ على الميزة التنافسية ، لمواجهة المنافسين .

المنظمات الرائدة هي تلك التي تحرص على الاستثمار في الأفكار الجديدة التي تفي بحاجات عملائها بطرق مختلفة ومبتكرة، في هذا السياق تبرز الحاجة إلى تحسين الأداء الوظيفي الذي أصبح مفتحا أساسيا للتميز والريادة في بيئة الأعمال المعاصرة، والمنظمات التي تشجع عليه وتوفر الدعائم الأساسية لتحسينه هي واحدة من المؤسسات التي تقود السوق وترسم ملامحه .

من بين المتغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي والتي بينت أدبيات التسيير بصفة عامة وأدبيات الأداء بصفة خاصة أهميتها هو متغير التمكين الإداري وعلاقته الطردية والنسبية مع مستوى الأداء الوظيفي للأفراد .

التمكين الإداري يعد من المفاهيم المعاصرة في مجال الإدارة حيث يولي الاهتمام الكبير بالموارد البشري و يعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين، و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار، و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تفجير لطاقات العاملين و استثمار قدراتهم و إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم ، مما يؤدي إلى تنمية الإبداع بالمنظمة ، ولهذا يعد التمكين من العوامل الأساسية لنجاح المنظمة واستمرارها .

لذلك تهدف هذه المذكرة إلى تقديم مثال عملي كإثبات تطبيقي حول طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي .

**2.I: إشكالية البحث**

يعتبر المورد البشري أصل من أصول المنظمة، وحتى تتطور المنظمات وجب عليها الإهتمام بهذا المورد وتغيير النظرة التقليدية اليه، التي تعتمد على توجيه الأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين لتنفيذ التعليمات وإلى إعطاء الحرية والإهتمام بالإمكانيات الفكرية للعاملين وكيفية إطلاق طاقاتهم الكامنة، لتتمكن من زيادة فعالية ادائهم من أجل تحسين أدائها الكلي.

منظمات الأعمال بحاجة لمعرفة المزيد عن العوامل المؤثرة في تحسين أداء عاملها من أجل تحقيق التحسين المستمر لأدائها الكلي، ولا شك بأن التمكين الإداري يعتبر من العوامل الهامة لتحقيق هذا الهدف. ولتحقق من هذه الفرضية تم اختيار دراسة الحالة كأسلوب في البحث حيث إختير مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة كمؤسسة تتوافق مع دراسة الحالة، وعليه إشكالية البحث هي :

**ماهو واقع مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء لوظيفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؟**  
يمكن استنتاج التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - ما مستوى التمكين الإداري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؟
- 2 - ما مستوى الأداء الوظيفي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؟
- 3 - هل لأبعاد التمكين الإداري مساهمة في تحسين الأداء الوظيفي؟

**3.I. فرضيات البحث**

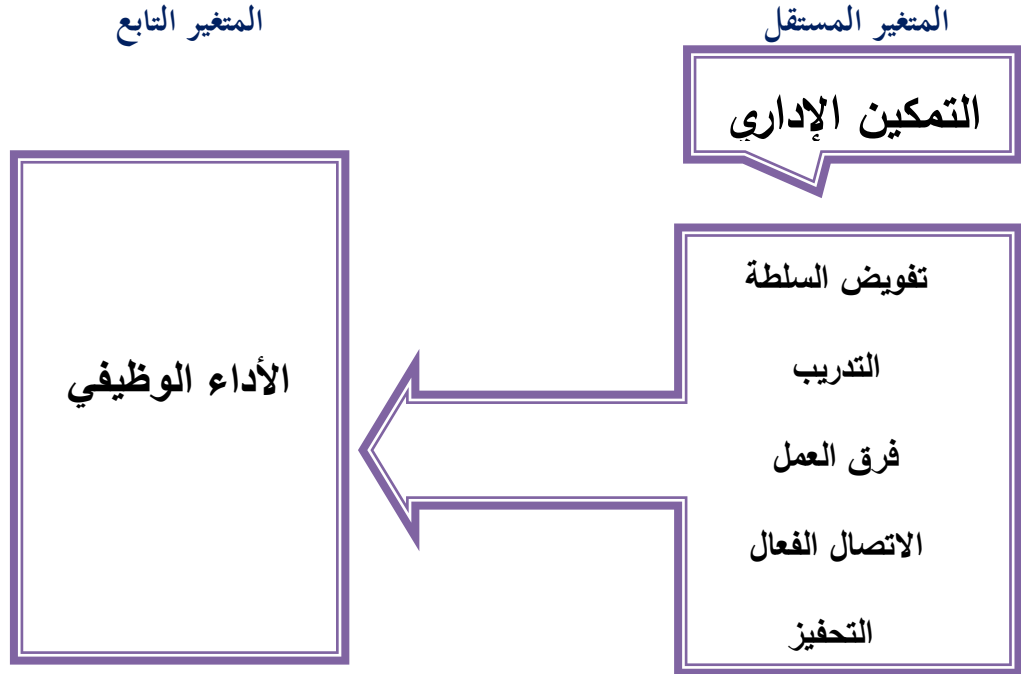
**الفرضية الرئيسية :** للتمكين الإداري مساهمة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي.

**وتندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :**

- 1 - يساهم تفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي.
- 2 - يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.
- 3 - تساهم فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي.
- 4 - يساهم الاتصال الفعال في تحسين الأداء الوظيفي.
- 5 - يساهم التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي.

4.I. نموذج الدراسة

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

5.I. التعريف بمتغيرات الدراسة:

1- تعريف التمكين الإداري :

التمكين هو أسلوب إداري يقوم على أساس منح الاستقلالية والمسؤولية الذاتية للعاملين ذلكم من خلال تفويضهم السلطة وإمدادهم بالمعلومات وتحفيزهم بالمكافآت والعمل على الرفع من معارفهم ومهاراتهم عبر التدريب مع تقديم مجال أوسع لحرية اتخاذ قراراتهم وكذا القيام بمهامهم .

2- أبعاد التمكين:

**تفويض السلطة:** هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه ، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام .

**التدريب:** هو الجهود الهادفة الى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.

**فريق العمل:** هو مجموعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة ، ولديهم مهمة مشتركة لابد من إنجازها ، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق .



**الاتصال الفعال:** عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.

**التحفيز:** هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التأثير على العاملين مما ينعكس إيجابياً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، فقد تكون لدى الفرد القدرة على العمل ولكن تنقصه الرغبة في أدائه .

**3-تعريف الأداء الوظيفي:** وهو السلوك الذي يقوم به الموظف في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل.

ويعرف إجرائيًا لغايات هذه الدراسة: بأنه منح الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بمكان عملهم والتي تكون ذات صلة مباشرة بأعمالهم، بحيث ينعكس ذلك على جودة أدائهم، ويعزز من ثقتهم، وارتباطهم بالمؤسسة.

### 6.I. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى :

- 1- إعطاء تصور واضح لمفهوم التمكين الإداري و مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2- التعرف على مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة
- 3- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة
- 4- توضيح مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- 5- المساهمة في تعزيز فهم المنظمات لأهمية التمكين والأداء الوظيفي.
- 6- المساهمة في توعية المنظمات بضرورة تطبيق مفهوم التمكين الإداري لتحسين الأداء الوظيفي.

### 2.I. الدراسات السابقة

#### 1.2.I. دراسات حول التمكين الإداري

**1 -** دراسة قام بها عبد العزيز والعامري، ( 2003) بعنوان "مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المديرين في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وإلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية، ومدى تمكنهم منها، وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكين من هذه المهارات، ولتحقيق هذه الأهداف صمم الباحثان أداة لقياس مدى ممارسة وتمكين المديرين من هذه المهارات، حيث تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائماً مثل العمل بروح الفريق الواحد، حسن التعامل مع الآخرين، ويمارسون بعضها الآخر غالباً مثل معالجة شكاوى المراجعين، والتفاوض مع الآخرين، وكتابة التقارير الإدارية، كما يمارسون مهارات أخرى من وقت لآخر مثل تحليل البيانات، ووضع الخطط الإستراتيجية، كما وجد أن هؤلاء المديرين ممنكون من بعض المهارات مثل العمل بروح الفريق الواحد، وحسن التعامل مع الآخرين، وغير ممكنين من بعضها

الأخر مثل: تحليل البيانات، ووضع الخطط الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل تأثيراً في مدى إحساس المديرين بالتمكن هو مدى ممارستهم للمهارة وإلى حد أقل مؤهلهم العلمي

2 - قريشي و السبتي (2015): أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبيان لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (150 فرد)، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (139) استبيان. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،... وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) لها أثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ وجدنا أن التمكين الإداري يفسر (52%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أوضحت الدراسة أن متغير (الجنس) له أثر في متغير (التمكين الإداري).

### 2.2.1. دراسات حول الأداء الوظيفي

- في دراسة قام بها كل من العميرة و أبو غرة، (2004)، هدفت إلى معرفة أداء مديري المدارس في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، ومعرفة إذا كان لمتغير الجنس أثر في هذه الفاعلية بالإضافة إلى معرفة إذا كان لمتغير السلطة المشرفة والمؤهل العلمي أثر في فاعلية المديرين في القيام بأدوارهم. فقد تكونت عينة الدراسة من 91 مديراً ومديرة، وقد طور الباحث استبانة شملت عدة مجالات وهي مجالات تتعلق بأدوار المديرين في مجال الإشراف التربوي و النمو المهني للمعلمين و التخطيط والتقويم و المجتمع المحلي و شؤون التلاميذ. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

  - 1- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود لمتغير الجنس.
  - 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود لمتغير السلطة المشرفة ولصالح مديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها.
  - 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود إلى المتغير المؤهل العلمي.

- وفي دراسة بوعطيط (2009): هي دراسة عن الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين وهي دراسة تطبيقية ميدانية في مؤسسة سونلغاز خلص فيها إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في المؤسسة الاقتصادية وهي النتيجة المرجوة من هذا البحث.

- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .
- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة .

### 3.I. منهجية البحث

للتحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل الاستبيان والمقابلة نصف المهيكلة من خلال أسلوب دراسة الحالة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة .

#### 1.3.I. حدود البحث:

- 1.1.3.I. الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على العاملين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.
- 2.1.3.I. الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة واقع مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.
- 3.1.3.I. الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة
- 4.1.3.I. الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

## تمهيد

شهدت المنظمات تغييرات جذرية في وقتنا الحالي فالمؤسسات تطورت وتوسعت و توسع حجمها وازدادت القوى العاملة في سوق العمل ، وهذا كله بفضل عوامل مختلفة ومتعددة ومن بينها الثورة الصناعية و غيرها من العوامل، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيدا من الحوافز، ومزيدا من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم كذلك على المبادرة والإبداع، فالتمكين هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فان مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل، ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

المبحث الثاني: آليات التمكين الإداري

المبحث الثالث: معوقات التمكين الإداري وعوامل فشله ونجاحه

**II. 1. ماهية التمكين الإداري****II. 1.1. مفهوم التمكين الإداري**

يعرفه الكبيسي انه "هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم"<sup>1</sup>.

ويعرفه ليتريل (Littrell, 2003) على أنه ' مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لإعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم"<sup>2</sup>.

يعرف بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل"<sup>3</sup>. ويعرف بأنه "عملية اكتساب قوة واتخاذ القرارات، ومنح العاملين الثقة، بما يساعد على وضع الخطط والبرامج، وإعداد التصورات لتنمية قدرات الأفراد القيادية داخل المؤسسات، وتوظيف هذه القرارات في تحسين الأداء لديهم، وتطوير سلوكياتهم من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة"<sup>4</sup>.

ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه "عملية تهدف إلى منح الموظفين السلطة الواسعة في الإدارة، واتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وحفزهم ذاتيا من خلال التأكيد على أهمية العمل الجماعي والتواصل الفاعل، من أجل تحقيق الأهداف.

**II. 2.1. أهمية التمكين الإداري**

من الناحية التقليدية، فإن العمل بجد وإخلاص يمثل أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه، ولكن مع تقدم المنافسة العالمية والحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجد لم يعد كافية، بل إنه وفي كثير من الحالات يجب العمل بذكاء أيضا، في بعض الأحيان، نجد أن صناعات القرار يفسرون معنى العمل بذكاء على انه الحصول على التكنولوجيا

<sup>1</sup> الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص36.

<sup>2</sup> Littrell, Romic. 2003. Employee Empowerment in china, a case study. Auckland university of technology, faculty of business, New Zealand.

<sup>3</sup> عبدالوهاب سمير، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2000، ص248.

<sup>4</sup> راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد 1، السعودية، 2007، ص18.

الجديدة والمتقدمة، وهذا يمكن تقليده بيسر وسهولة من قبل المنافسين من خلال الحصول على هذه التكنولوجيا المتقدمة أو حتى الحصول على أفضل منها، وتمثل أهمية التمكين فيما يلي:<sup>1</sup>

1. زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات والإنتاجية: إن أحد أهم عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك الموظفين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وتروج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات وسوف تزيد من الإنتاجية وبالتالي تزيد من تنافسية المنظمة. إن الأسباب التي تدفع بالمنظمة لتسلك منحى التمكين هو أن التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم .

2. وتأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، وهذا يؤدي إلى تقدم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجمهور.<sup>2</sup>

3. زيادة الحصة السوقية للمنظمة: إن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف، فبالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة وجد أمامهم فرصة جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان للطاقات الموظف وتسلب الضوء على مواهب وإبداع الموظفين. وبالنسبة للإدارة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظفين أكثر نشاطاً وحماسة مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة، وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة العملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها.<sup>3</sup>

4. تحفيز الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة: ويرى الرشودي (2009)، أن أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقاتها، والحصول على أفضل إبداعاتها، في حال قيام المدراء، بتمهيد الطريق التمكين الموظفين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، التي لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حمود خضير وروان الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص36.

<sup>2</sup> الطوحي سامي، إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث الإدارية، العدد29 ، مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2002، ص118.

<sup>3</sup> جودة محفوظ، "إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص139.

<sup>4</sup> الدوري زكريا مطلق و صالح احمد علي، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص48.

5. تحسين منافسة المنظمات الأخرى إقامة منظمة ذات قدرات أداء عالية: . إن أهمية استخدام إستراتيجية التمكين يعود لثلاثة أسباب هي: تحسين منتجات المنظمة، مواجهة منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، نظرا لأن التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات العاملين وتحفيزهم ويفتح مجال التدريب لهم ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين ونجاح المنظمة التي ينتمون لها.<sup>1</sup>

6. جلب منافع على مستوى المنظمة من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم.
- تحسين الجودة، والربحية، والإنتاجية.
- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق.
- تعزيز الولاء والالتزام.

- تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات).

- زيادة فاعلية الاتصالات.

7. جلب منافع على مستوى العاملين:<sup>3</sup>

- زيادة مستوى الرضا عن العمل .
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
- الشعور بالملكية في العمل.
- زيادة الثقة بالنفس.
- خلق فرص العمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص49.

<sup>2</sup> طائي رعد عبد الله وقداده عيسى، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،2008، ص237.

<sup>3</sup> طائي رعد عبد الله وقداده ، عيسى، المرجع السابق ، ص 239 .

- الحصول على معارف ومهارات جديدة .

جدول رقم ( 1 ) : فوائد التمكين

فوائد التمكين	
إن التمكين الإداري يفيد كل من المنظمة والفرد على النحو التالي	
( بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية )	( بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية )
ارتفاع الإنتاجية	إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات
انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل	ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل
تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات	ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة
تحقيق مكانة متميزة	إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه
زيادة القدرة التنافسية	ارتفاع الدفاعية الذاتية للفرد
زيادة التعاون على حل المشكلات	تنمية الشعور بالمسؤولية

المرجع: <sup>1</sup> الطوخي سامي، إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث الإدارية، العدد29، مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (2002)، ص120.

## II. 3.1. أبعاد التمكين

يرى الأصقعة إلى أن التمكين يتكون من أبعاد الآتية:<sup>1</sup>

- 1- حرية التصرف: وتعني درجة الحرية التي تتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- 2- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبرته ومهارته ومعرفته .
- 3- على العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللاخرين وللمؤسسة.
- 4- التأثير : ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها للمؤسسة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

<sup>1</sup> حلمي محمد أحمد ، حلمي عمر محمد ، تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الإداري والرياضي ، دار العلم و الايمان للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2016، ص24.



وحدد (McGoldrick & Lashely.1994) خمسة أبعاد للتمكين:<sup>1</sup>

- 1- المهمة: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للقرود الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين على سبيل المثال.
  - 2- تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها العامل أو مجموعة العاملين للقيام بمهام عملهم. و إلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للعاملين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.
  - 3- القوة: هذا البعد يهتم مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.
  - 4- الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد. يتصل بعد الالتزام بالمواضع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة واحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
  - 5- الثقافة التنظيمية: بحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة البيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين.
- أما في دراستنا هذه سنتناول الأبعاد التالية:

### 1- تفويض السلطة.

يمكن تعريف تفويض السلطة كما يلي:<sup>2</sup>

أ- تعريف التفويض:

عرف (العثمان 2002) التفويض بأنه: دفع السلطة إلى الأسفل من الرئيس إلى المرؤوسين.

ب- تعريف السلطة:

<sup>1</sup>السكرانة بلال خلف، القيادة الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص304.

<sup>2</sup>علي عبد الله علي الأحري، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2014، ص12.

عرف (هاشم) السلطة بأنها: الصلاحيات المخولة للإداري والتي تتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين ووجوب الطاعة من طرفهم.

وعرف (الحلو 2010) السلطة بأنها: هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر .  
ج- تعريف تفويض السلطة.

ويعرف (الجوسي وجاد الله. 2000) تفويض السلطة بأنها: هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية الأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها . فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت.  
إن تفويض السلطة يدور في ثلاثة محاور رئيسية هي:

- **توزيع الواجبات والاختصاصات:** يتم توزيع الواجبات والاختصاصات على العاملين بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة مواهب مؤهلات وخبرات ومهارة وإمكانيات وقدرات كل منهم، والتدريب الذي حصل عليه كل منهم. وبالتالي يقوم كل فرد بالعمل الذي يناسبه والذي يبذل فيه.

- **إعطاء التصريح والسلطة:** لا يكن للفرد الواحد القيام بتجميع الأعمال لوحده بل يحتاج إلى معاونين له، يقوم بإسناد جزء من العمل إليهم وفقا لإمكانياتهم وقدراتهم وحتى يقوم هؤلاء الأفراد بتنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إلى كل منهم، تعين أن يكون لديهم السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل. ومن هنا يتم تفويض السلطة إليهم.

- **خلق الالتزام والمسؤولية:** يعتبر تفويض السلطة للمرؤوسين فرصة لخلق إحساسا لديهم عمق بالالتزام، وبالمسؤولية وبالتالي زيادة الاهتمام بأداء الأعمال أولا بأول وتنفيذها تحت شعور كامل بالالتزام والمسؤولية.

كما يحقق تفويض السلطة مزايا عديدة نذكر منها مايلي:

- السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليها.

- قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

- تحقيق الانسجام وخلق جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

- الشعور بالعدالة لأن الفرد يكافأ حسب عمله.

- يقضي تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء فقط.

- تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تهديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية.

- إن تفويض السلطة يساهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عليها من أخطاء.

- يحقق المرونة والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

## 2- تدريب العاملين.

يمكن تعريف التدريب كما يلي:<sup>1</sup>

يعرف التدريب على أنه: تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم.

كما يعرف على أنه: الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل، المهارات، أو السلوك من قبل العاملين.

كما أعطى (Raymonds Vatier) تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو: أن التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يودون وظائفهم الحالية والتي قد يتكفلون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة. " ويمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية :

- بهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المؤسسة.

- يساهم التدريب في تخفيض تكاليف الإنتاج لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف واللعب .

- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد مما يؤدي على درجات رضا عالية وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها.

- يستمد التدريب أهميته أيضاً من كونه استثمار في أفضل حال وأهم ما يمتلك المؤسسة وهم الأفراد العاملين بها والذين يمثلون ثلث رأس المال.

- البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل .

- يعتبر التدريب أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.

- التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء و اكتساب و تعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم.

## 3- تحفيز العاملين

يمكن تعريف تحفيز كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 20، العدد 25، الأردن، 2009، ص 240.

<sup>2</sup> أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، المرجع السابق ، ص 241 .

يعرف التحفيز بأنه: مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم.

وهناك تعريف آخر يقول بأن التحفيز : هو قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة. ويعرف أيضاً على أنه: أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابياً على الكفاية الإنتاجية لهم كما و نوعاً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد. إن أهمية التحفيز تكمن في ما يلي :

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين و رفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و العاملين.
- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة و تفوقها .
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة لانجازها.

#### 4- فرق العمل.

يمكن تعريف فرق العمل كما يلي<sup>1</sup>:

يعرف فريق العمل على أنه: مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم البعض متفاعلين لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها. كما يمكن تعريف فريق العمل على أنه: وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد متجانسين يجمعهم رغبة مخصصة للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك.

يختلف دور الفريق العمل في المؤسسات المتمكنة عنه في المؤسسات الحربية التقليدية . ففي المؤسسات الهرمية بشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المؤسسة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة . والخاصية الأخرى التي تتميز بها تنظيم الفريق في إطار المؤسسة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه. فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم.

<sup>1</sup>حسن مروان عفانة ، المرجع السابق، ص25

## 5- الاتصال الفعال.

يعرف الاتصال الفعال بأنه: عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، وببساطة فإن الاتصال وتدفق المعلومات مهم جدا لتمكين العاملين و جعلهم أكثر قدرة على الاستجابة وإجابة | على تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة و سريعة وفعالة<sup>1</sup>.

### II. 4.1. الفرق بين التمكين و التفويض

التمكين والتفويض: يخلط الكثيرون بين مصطلح التمكين وبين مصطلح التفويض، وكثيرا ما يعتقد أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين، إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة، يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي حول إليه من رؤسائه<sup>2</sup>.

وفيما يلي نحاول إيجاد الفروق بينهما:

جدول رقم (2) : الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين.

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع و متفق عليه	تفويض السلطة في الحالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
في التمكين ينسب للعامل قيادة الذاتية	في التفويض، يقاد العامل
المعلومات المشاع بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتا، قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمق

المصدر : الأحمد سيد مصطفى ، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، مصر ، 2005، ص 130-131.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> Cole, A. ،Management Theory and practices, London, DPublication, 1996، P: 187.

## II. 2. آليات التمكين الإداري

## II. 1. 2. مقومات التمكين الإداري

هناك عدد من المقومات والركائز الأساسية لعملية التمكين، من أهمها ما يلي:

**1. العلم والمعرفة والمهارة:** يمثل العلم، والمعرفة، والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها أساس من مقومات تمكين العاملين، ومن خلال المعرفة، يمكن منح العاملين حرية في التصرف، ثم المشاركة، ثم التمكين، فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر، كما تعد المعلومة سلاح، مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل، فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ<sup>1</sup>.

**2. الاتصال وتدفق المعلومات:** تعد المعلومة جانبا مهمة ويعتمد عليها في اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثير من الجهود.

**3. الثقة بين القائد والمرؤوسين:** تعد الثقة والتفاهم مقوما جوهرية من مقومات التمكين، ومؤشرا مهمة على رضا الأفراد عن مؤسساتهم، ويرى كوزس وبوستر أنه عندما يوفر القائد مناخا من الثقة، فإنه بذلك سيتجنب السيطرة، ويسمح للعاملين أن يحدثوا ويساهموا، لذا فإن القادة ذوي الثقة يكتسبون الوضوح، والرضا الشخصي، ومستويات عليا من الالتزام بالامتياز.

**4. الحوافز المادية والمعنوية:** تشير كثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع، فهناك أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج، وتحمل المسؤولية، وهو ما يتطلب نظاما للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين، فمن يستثمر التمكين؛ لتحقيق نتائج أداء متفوقة، يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة، والإبداع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ملحم سامي، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 09.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 101.

من جهة أخرى فإن منظمة القرن الواحد والعشرين؛ منظمة حافزة لأعضائها، فهي تضع نظام قوية للحوافز، حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية، سواء بالنسبة للأجر الأصلي، أو بالنسبة للأجر المرتبط بالإنتاج، فمن المعروف أن الأجر الثابت الأعلى عن المعدلات السائدة في السوق يشجع أعضاء المنظمة على تحقيق إنجاز أعلى، والعكس صحيح .

## II. 2.2. خطوات التمكين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست مجال من الأحوال اختياريًا سهلاً ، وقد أوضح عدد من الكتاب أن التمكين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وحدد "بوين و لولر " Bowen and Lawler " ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج، وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين بمايلي 1:

### 1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين العاملين، أي توضيح السبب من وراء تبني التمكين ، فلتبني التمكين أسباب مختلفة ، فهل السبب هو:

- رفع مستوى الجودة.

- زيادة الإنتاجية.

- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كانت الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، وكذا التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم.

### 2- التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص: 322، 323

فقد أشار "كيزيلوس" "kizilos" أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات المرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

### 3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدرء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبها خلال فترة بقائهم في السلطة ، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.<sup>1</sup>

### 4- تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.<sup>2</sup>

### 5- المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

<sup>1</sup> مؤيد أحمد صادق مسعود ، درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية" ، رسالة ماجستير (في العلوم الادارية العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2000، ص25.

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف الجزائر ، 2014، ص30.



### 6- اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

### 7- توفير التدريب

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل ، الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .1

### 8- الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين ، حيث يجد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

### 9- وضع برنامج المكافآت والتقدير

و لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني.

### 10- عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين.

## II. 3.2. أساليب التمكين

أورد دافيس (Davis) المشار إليه في اليعقوب ( 2004) أن هناك عشر طرق اقترحها لتمكين الموظفين، وهي:

1- التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.

2 - التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماسة أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.

<sup>1</sup> أيمن عودة، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2010م، ص 45.

- 3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير التحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول الأقصى إمكانياتهم.
- 4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.
- 5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
- 6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.
- 7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازته وتوجهاته نحو العمل والتمكين.
- 8- التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاز عملية التمكين.
- 9- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.
- 10- التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

## II. 3. معوقات التمكين و عوامل فشله ونجاحه

## II. 1.3. معوقات التمكين

سبقت الإشارة إلى أهمية التمكين الإداري ، ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أن هناك نتائج متعددة ايجابية للتمكين منها ما يتعلق بالمنظمة مثل زيادة فرص الإبداع والابتكار وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة ، ومساعدة المنظمة في برامج التطوير و التحديد المستمر إلى الأحسن ورفع جودة الأداء . ومنها ما يتعلق بالموظفين ، حيث أن الموظف يشعر بذاته وقيمه عندما يجد أن له دور فعال في اتخاذ القرارات كما أن الشعور بالانتماء يحقق الاستقرار للموظف ، وينعكس التمكين بالإيجاب على دافعية الموظفين وتطوير مستوي أدائهم ورفع مستواهم المهاري و المعرفي ، وتنمية الشعور الايجابي نحو وظيفته وأهميتها بما يحقق في النهاية الرضا الوظيفي للموظف.

وكل ما سبق يمكن ألا يتحقق إذا لم يتم التغلب على المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيق التمكين ومن أهم المعوقات والتحديات التي تعوق تحقيق التمكين ما يرتبط بالجانب التشريعي والقانوني ، إذ أن حرفية الالتزام بالنص القانوني والغموض وكثرة وتضارب القوانين واللوائح تحول دون وضوح الرؤية وبالتالي تتداخل الاختصاصات وتعجز المبادرات وتتخلص الحماسة على العمل . وكذلك هناك معوقات ترتبط بعدم التحديد الدقيق والتوصيف المحدد للوظائف والمهام والمهن والأدوار التي ترتبط بكل مهنة وبكل وظيفة .

وهناك من المعوقات ما يتعلق بالتنظيم الهرمي والمركزية الشديدة ومقاومة التغيير وتضخم الذات وارتفاع مشاعر الأنا لدي القيادات ولا شعور بالتعالي والتميز لدي القيادات الإدارية العليا بما يمنعها من منح التفويض والتمكين وهناك معوقات تتعلق بنظام التحفيز وعدم شفافية وموضوعية وعدالة توزيع الحوافز ووضع التقارير . وكذلك هناك معوقات تتعلق بقصور التدريب وغياب النظام المحاسبي واضح ، فضلا عن غياب ثقافة التمكين وعدم القناعة به لضعف التعريف والوعي به بأهميته . ثم أن هناك أيضا معوقات تتعلق بنظام الاتصالات وعدم وضوح الأهداف وضعف العلاقات وعدم الإيمان بأهمية فرق العمل وضعف مهارات المديرين.1

و أيضا هناك عوامل تؤدي إلى ضعف الشعور بالقوة منها قلة الشعور بالفاعلية وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين ، وبالتالي إعاقه عملية التمكين ، وتمثل هذه العوامل في عوامل تنظيمية ترتبط بسوء الاتصال والبيروقراطية وعوامل تنصل بنمط القيادة و عوامل ترتبط بنظام العوائد ، وعوامل تنصل بتقسيم العمل وعدم وضوح الأدوار.

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 246-242.

## II. 2.3. عوامل فشل التمكين

هناك بعض السلبيات التي تظهر عند تنفيذ أسلوب تمكين العاملين، وبصفة خاصة في المراحل الأولية، ومن أهم هذه السلبيات مايلي 1:

- عدم وصول مستويات التمكين إلى المستوى الكامل، مما يترتب عليه تناقض بعض القرارات المتخذة وافتقارها إلى الرشد، وبصفة خاصة القرارات المتخذة في الظروف الطارئة التي تتسم بالغموض والتشابك؛ ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.

- صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسياً، لأن الإدارات تصبح شبه مستقلة، وببطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات.

- إساءة استغلال بعض الرؤوسين للتمكين بطريقة لا تحقق الفائدة للمنظمة.

- إضعاف السلطة المركزية وإضعاف قدرتها على السيطرة على زمام الأمور والتأكد من أن الأعمال تسير وفق ما هو مخطط.

- الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.

- التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.

- إخضاع التمكين لمبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

كما أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالتالي:

- عدم إدراك المدراء المفهوم التمكين، فلديهم تصور جلي دون عملهم، أي أن التمكين فلسفة و إستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.

- عدم ثقة المدير بالموظف الممكن وقدرته على اتخاذ القرار السليم.

## II. 3.3. عوامل نجاح التمكين

يساهم التمكين في تحسين الأداء بدرجات متباينة حسب مستوى التمكين الذي اكتسبه العاملون، الذي يبدأ من مجرد حسن تنفيذ الأوامر والتعليمات، وينتهي بتنفيذ القرارات المتخذة والتصرف وفق متطلبات الموقف لتحقيق أفضل نتائج في أقصر وقت و بأقل تكلفة وجهد، ومن أهم إيجابيات التمكين نجد:2

<sup>1</sup> النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحمضي، ط، الرياض، 2001، ص 80-81.

<sup>2</sup> سيد محمد جاء الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، كلية التجارية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، ص 265، 266.

- فهم التمكين وكيفية الوصول إليه من خلال الاتصال بالعاملين والاستماع الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية واحترام وتقدير.
- فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة، حيث أن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات على المستويات التنظيمية الأدنى، ويتم ذلك نحن في حاجة لفهم رؤية رسالة وقيم المنظمة . التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الفرد وفرق العمل، وانسياب التغذية المرتدة على كل مستوى من الرؤساء إلى العاملين عن نجاحهم في التمكين وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل.
- يجب أن يبني التمكين داخل تصميم الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستثير حماس الأفراد وقدراتهم نحو أداء أعمال ذات قيمة، وهذا يسبب استمرار النجاح الفردي والجماعي والتنظيمية.
- التواصل المستمر، وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة، وتبني مفهوم التحسين المستمر، وضمان الجودة، التواصل بين أعضاء فريق العمل الواحد أو بين الفرق وبعضها أبين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بهدف التقييم والمتابعة والتحسين المستمر لعملية التمكين.
- تصمم نظم للمكافآت والحوافز والتميز تتناسب والمفهوم الجديد للتمكين، فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والاعتزاز بنشاطاتهم وإنجازاتهم.

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مداخل عملية التمكين، حيث تناولنا لمحة عن مفهوم التمكين، من خلال اختلاف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين، فمنهم من يرونه أنه منح الأفراد العاملين بالمنظمة سلطة أوسع، وبالتالي مسؤولية أكبر، ومنهم من يرونه أنه لا بد من توافر في عمل لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم وبكل حرية، ورغم الاختلاف في إدراج مفهوم موحد للتمكين إلا أنهم اشتركوا في نقاط تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير والثقة.

## تمهيد:

تعتبر التغييرات التي يشهدها العصر الحديث و المتمثلة في تغييرات معرفية وفكرية وتكنولوجية من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة لما لها من صلة مباشرة أو غير مباشرة بأداء المورد البشري، باعتبار هذا الأخير مورد أساسي وفعال في المنظمة، بحيث يعد من بين المفاتيح الرئيسية لإستمراريتها وبقائها.

ويعتبر الأداء من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، والاستغلال الأمثل للموارد فمن بين أساليب تحقيق الأهداف نجد الأداء الراقى الذي يركز على خلفية علمية توضح المهام اللازمة لأنه يعمل على ضبط وتوجيه العمل لكل مستويات العاملين فيها، كما أنه يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين أداء مواردها البشرية من خلال تأهيلها وتدريبها.

وعليه حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع الأداء من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي .

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي .

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .

المبحث الرابع : علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي .

## III. 1. ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماما واسعا من قبل الباحثين في ميدان الموارد البشرية ، وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم من جهة أخرى.

## III. 1.1 مفهوم الأداء الوظيفي

نظرا لأهمية الأداء في المنظمات، فقد أخذ جزءا كبيرا من اهتمام الباحثين وقد أدرجت عدة تعريفات للأداء، حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة، فنجد عدة تعريفات منها:

يعرف الأداء على أنه مدى الإتقان أو العكس الذي يحققه شخص ما أو شيء ما أثناء قيامه بنشاط أو عمل ما.<sup>1</sup> ويعرف أيضا على أنه الكفاءة أو القدرة أو مقدار النجاح والفعالية أو هو طريقة القيام بالأعمال بنجاح اعتمادا على المعرفة بدلا من الاعتماد على التجريب (التجربة والخطأ)<sup>2</sup>

ويعرف الأداء على أنه: "هو التفاعل بين السلوك والانجاز ، أي أنه مجموع السلوكات والنتائج القابلة للقياس.<sup>3</sup> ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن قدرة العاملين للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة المعالم بأقل جهد و تكلفة".<sup>4</sup>

كما يمكن تعريفه على أنه: "السلوك الذي يمارسه العامل في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة تلك المؤسسة".<sup>5</sup>

وكمفهوم شامل فإن الأداء هو نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري ويتجسم في صورة إنجاز المهام الوظيفية بالطريقة التي تحقق الكفاءة والفعالية، هذا التفاعل بدوره ناتج عن العلاقة بين إدراك المورد البشري لدوره الوظيفي ومتطلباته والقدرات والمهارات والجهد المبذول بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة.

## ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

ان الأداء يحظى باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل الى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء الوظيفي :<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نصر الدين بوريش ، تحسين مؤشرات أداء نظام الانتاج لأقلمة المنظمة الصناعية مع تحولات المحيط دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014، ص56.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص56.

<sup>3</sup> عبد البارئ إبراهيم ذرة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية ، القاهرة ، 2003، ص15.

<sup>4</sup> نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، ط 1، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2008، ص108.

<sup>5</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013، ص113.

<sup>6</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد و الأداء، إشراق لنشر والتوزيع، ط 1، الاسكندرية، 2001، ص8.



- اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمر بها، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير.
  - قدرة المنظمة على بناء الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء.
  - يعتبر الأداء مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين والعمل وكذلك مؤشر للاختيار كذلك مؤشر للاختيار والتعيين بالمنظمة.
- كما نذكر: <sup>1</sup>

- يساهم الأداء المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية.
  - يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة
  - يساعد الأداء في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.
  - يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
  - يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة.
- وإن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا إذا كان أداء الفرد متميزا، وأداء المورد البشري في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة أو في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس القدرات ومواقع الرؤساء والقادة أيضا، كما أن أهمية أداء المورد البشري بالنسبة للمنظمة يرجع إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (أي القدرة على تخطي كل مرحلة من مراحل حياتها معتمدة على أداء الموارد البشرية الموجودة بها) كما لا تنحصر أهمية أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة فقط، وإنما تتعدى ذلك في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، 2014، ص7.

<sup>2</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة الجزائر، 2013، ص6.

### III. 2.1. محددات الأداء الوظيفي

إن أداء الموارد البشرية لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة به، ويمكن استخلاص أهم هذه المحددات في:

**1- الجهد المبذول:** وهو الذي يعكس درجة حماس الموارد البشرية لأداء العمل، أو درجة دافعيته التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض كالأجور والمكافآت، فرص التطور والترقية، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم.<sup>1</sup>

**2 - القدرات:** "هي عبارة عن أحد العناصر المكونة لكفاءات الموارد البشرية".<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات وهي: القدرات الذهنية والقدرات البدنية

**3- الإدراك :** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، وهو تصورات الموارد البشرية وانطباعاتهم عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملهم، والكيفية التي يمارسون بها دورهم في المنظمة<sup>3</sup> كما يعرف الإدراك أيضا بأنه العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الموارد البشري انطباعاته الحسية من أجل إعطاء معنى لما يدور حوله ويبدأ إدراك المورد البشري لمتطلبات وظيفته أولا من خلال إحساسه بالمشيرات الخارجية ثم تحويل هذا الإحساس إلى مفاهيم ذات معنى عن طرق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها، بناء على خبرات وتجارب سابقة في ذاكرته.<sup>4</sup>

**4 - الرغبة:** بالإضافة إلى المحددات سابقة الذكر هناك من يضيف محدد يتمثل في الرغبة وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع المورد البشري للاتجاه لإشباعها وتعبر عن دافعيته<sup>5</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن محددات الأداء هي مزيج بين الجهد المبذول لإنجاز الأعمال وما يتمتع به المورد البشري من مهارات وقدرات وكذا رغبته ودافعيته للعمل المطلوب منه، بالإضافة إلى إدراكه لدوره وما يقوم به ضمن المنظمة التي ينتمي إليها والمتغيرات الموجودة ببيئة عمله .

<sup>1</sup> بوخمخيم عبد الفتاح ، هروم عز الدين ، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد: 6، قسنطينة، 2010، ص5.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000، ص2

<sup>3</sup> Louiselemire, Gaétan martel, **L'approche systemique de la gestion des ressource humaines**, l' universite duquébec, canada, 2007, p :353.

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 109 .

<sup>5</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص6.

### III. 3.1. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري، هذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير فهناك عوامل لها تأثير كبير على العامل وأخرى بيئية، و ثالثة خاصة بالتنظيم:<sup>1</sup>

**عوامل تتعلق بالموظف:** ويمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

- نقص رغبة ودافعية الفرد العامل .

- تغيب مستمر عن العمل.

**عوامل بيئية:** ونوجزها فيما يلي:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع .

- الظروف الاقتصادية السائدة وظروف سوق العمل.

- التشريعات الحكومية.

- سياسة النقابات .

**عوامل إدارية تنظيمية:** ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة .

- وجود صراعات بين الموظفين و رؤوسهم .

- النقص في التدريب .

- الإشراف السيء.

- الافتقار إلى الموارد المادية و الظروف المناسبة للعمل .

### III. 4.1. معوقات الأداء الوظيفي

هناك عدة معوقات تؤثر سلبا على أداء العاملين ، ويمكن تلخيص بعض المعوقات فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- عوائق التعلم:** قد يكون الشخص بطيء التعلم مما يخلق مشكل تطوير أدائه إذا كان ضعيف

**2- عوائق نقل ما تم اكتسابه:** قد يتعلم الشخص مهارات جديدة في الدورات التكوينية لكنه يجد صعوبة في نقلها

نظرا لمناخ المنظمة وما يسوده من ثقافة وأعراف وتقاليد.

<sup>1</sup> بد الباري إبراهيم ذرة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين "منحنى نظمي" ، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص424، 425.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن ، السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 1999، ص21.

**3- عوائق شخصية:** إن أداء الفرد في المنظمة يتأثر بعدد من العوامل النفسية والتي تؤثر فيه و يمكن تقسيمها إلى العوامل التالية:

- **العوامل الداخلية:** تتعلق بالفرد وبعض صفاته كالقدرات والمهارات الفردية .
- **العوامل الخارجية:** تتعلق بظروف محيط العمل ، وتشمل العلاقات الاجتماعية، وجماعات العمل، النمط الإشرافي والقيادي السائد .

### III. 2. تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات وظائف وممارسات عملية ومستقرة ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين ، كما تحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي تمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

### III. 1.2. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

لقد انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بالتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها، فقد أعطيت عدة مفاهيم لتقييم الأداء الوظيفي.

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

هناك تعاريف مختلفة عن تقييم الأداء نذكر منها:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "نظام يتم بشكل رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية و محاولة التعرف على إمكانية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل للإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>1</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: نظام يتم بشكل رسمي من خلاله تحديد مدى كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم فيحتاج الأمر أن يكون العاملين قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم من خلالها"<sup>2</sup>.

كما يذهب البعض إلى النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً."<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء عملية أو نشاط منظم، يتم من خلاله محاولة تحليل كل الجوانب التي تتعلق بالموارد البشري من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية وفكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة

<sup>1</sup> خالد إبراهيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 1، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص17.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص40.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص36.

ومحاولة الاستفادة منها، ونقاط الضعف ومحاولة تعزيزها، كضمان أساسي لتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة في المدى القصير أو المتوسط والطويل، باستخدام عدة تقنيات وأساليب ومعايير.

### ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

ويخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، و تتجلى أهمية تقييم الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن تقييم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري، فعمليات التطوير تتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنها ما هو الأهم و يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تساهم نظم تقييم الأداء في توفير معلومات هامة عن مستوى أداء العاملين وهي بذلك تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري.

- يكشف نظام تقييم أداء العاملين عن الأفراد العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات و المهارات.

- يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، فتقارير الأداء تساهم في تنشيط وتوجيه وتنمية العاملين.

كما تبدي كل المنظمات أيضا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين من خلال:<sup>2</sup>

- تحديد الأفراد المتميزين، ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

- التأكد من المعاملة العادلة من جميع الموظفين.

- يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، و هذا يعطيهم فرصة لتجنبها مستقبلا.

تتجلى أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية:<sup>3</sup>

- رفع معنويات العاملين وهذا عند إحساس العاملين بأن جهودهم وطاقاتهم محل اهتمام وتقدير الإدارة، ومن ثم رفع روحهم المعنوية.

- يساعد في تشجيع مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم

- استمرار الرقابة والإشراف، ومنه تتبع منجزات الموارد البشرية، وتقديم تقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ

بسجلات تدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم.

- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2011، ص2.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، إربد، 2002، ص10.

<sup>3</sup> الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص11.

- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف المورد البشري، واقتراح إجراءات لتحسين أدائه .
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

### III. 2.2. طرق تقييم الأداء الوظيفي

تباين طرق ومعايير التقييم من منطقة إلى أخرى تبعاً لأنشطتها ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، إذ تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطرق وعليه يتم اعتماد نوعين من الطرق:

#### 1- الطرق التقليدية: وينطوي تحت صفة المعايير أو المقاييس التقليدية في التقييم الطرق التالية:

##### أ- طريقة الصفات أو السمات:

- ويتم وفق هذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:<sup>1</sup>
- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد .
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها .
- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تكوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج .
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي .
- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج لتوثيق والمقارنة لاحقاً .

##### ب- طريقة الترتيب:

وهي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة لتأثيرات الشخصية.<sup>2</sup>

##### ج- طريقة المقارنة الزوجية:

وفق هذه الطريقة يكون المدير ثنائيات من مجموعة مرؤوسيه ثم يختار واحد من كل ثنائي، وأخيراً يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد ويرتب أوزان مجموعته وفق تلك النتائج المتواصل إليها.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط ،1دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص155-156.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2014، ص13.

د- طريقة قائمة التقدير :

وفق هذه الطريقة تحدد درجة معينة للعناصر المعيارية، وتحدد درجات لكل العناصر، يكون حاصل الجمع هو مستوى الفرد.

لقد تضمنت القائمة العناصر المعيارية التقييمية، وحددت لها الأوزان الكمية، ثم حددت الأوزان التقديرات، وعند تجميع الدرجات، التي تحصل عليها كل فرد من أفراد المجموعة، تتضح معالم التقدير المناسب، إذ تصلح هذه الطريقة إلى الأعداد الكبيرة نسبياً التي يشرف عليها الرئيس، كما تمتاز هذه الطريقة بالسهولة، وتوفر الوقت و الجهد.<sup>1</sup>

د- طريقة التوزيع الإجباري:

ففي هذه الطريقة يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها، ليكون 20% منهم في مرتبة ضعيف و60% في مرتبة متوسط و20% في مرتبة جيد.<sup>2</sup>

ويعيب على هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلاً، بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جداً الأمر الذي لا يهيئ موضوعية وعدالة في التقييم، فضلاً عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين، وتقلص روح التنافس الإيجابي بينهم.

2- الطرق الحديثة: وتنطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والأساليب التالية:

أ- طريقة الاختيار الإجباري:

وفي هذه الطريقة تتكون استمارة التقييم من مجموعات من العبارات أو الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، واحدة تعبر عن صفة غير مرغوبة في أداء هذا الأخير، حيث لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين.<sup>3</sup>

ب- طريقة قائمة المراجعة:

فيتم بمقتضى هذه الطريقة قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة الأداء المرؤوسين و يتم اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تصف أداء المرؤوسين الذين يخضعون لتقييم أدائهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، ط ، 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ، ، 2007ص ص: 285-28.

<sup>2</sup> أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و لتقييم أداء العاملين ، منشأ المعارف ، الاسكندرية ، ، 2004ص.

<sup>3</sup> زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001ص: 121.

<sup>4</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط ، 1، دار المنهل اللبناني، 2008ص: 18.

### ج- طريقة الأحداث الحرجة:

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة، ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه و كيفية تصرفه لمواجهة، ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول التصرفات الجيدة المتميزة و تواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعية لكل موظف، و بالتالي تكون النتيجة شاهدا و دليلا على الأداء الجيد أو السيء، إلا أن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد كما تكشف نواحي القصور في أدائه، فتساعد المشرف على أن يناقش مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتميئتها وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

### د- طريقة الإدارة بالأهداف:

إن منهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى جانب أداء الماضي، ويعتمد إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه، وباختصار فإن مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي: <sup>1</sup>

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجب أن يكون الهدف واضح بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.
- وضع خطة عملية لتنفيذ.
- القيام بمراجعة دورية بين الرئيس والمرؤوسين .

### III. 3.2. خطوات تقييم الأداء الوظيفي

وتتمثل في الخطوات التالية: <sup>2</sup>

#### 1- وضع خطوات نظام تقييم الأداء: من اجل وضع نظام تقييم الأداء يجب إتباع الخطوات التالية:

##### أ- تحديد معايير التقييم:

- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

<sup>3</sup> منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية، ط ، 1مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011ص 3.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، ط ، 1دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008ص 1.



- تحديد دورية التقييم: والمقصود بهذا تحديد الفترة الزمنية التورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون شهرية، أو كل ستة أشهر وهذا يختلف من منطقة لأخرى حسب طبيعة النشاط.
- تحديد المقيم: وهو الرئيس المباشر فيعتبر الشخص المناسب الذي يقوم بتقييم الموظف و سلوكه مع الأخذ في الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم، والابتعاد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر على ذلك.
- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.
- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف نتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها و جوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.
- التظلم من نتائج التقييم: أي إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أهمية أكثر.
- تصميم استمارة التقييم: وهو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم.

## 2- خطوات التقييم التنفيذية: تتمثل هذه الخطوات في:

- أ- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز وملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.
- ب- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- ج- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على النتائج، وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل: النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية، أو تنزيل الدرجة، أو الفصل..... الخ
- د- وضع خطط تطوير الأداء، تأتي هذه الخطوة لتمثيل الخطوة الأخيرة من خطوات تقييم الأداء حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات القدرات، القابليات، المعارف والقيم التي يحملها المورد البشري.

### III. 4.2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم أداء الموارد البشرية يشمل زاويتين رئيسيتين و هما الكفاءة و الإنتاجية، و استعداد الأفراد التقدم، فإنه يسعى لتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2008، ص. 295.

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور، و توحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و لتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- ومما تقدم فإن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات يمكن تناولها وفق ثلاث مستويات هي المنظمة، المديرين، والمرؤوسين (العاملين)، يمكن تقسيمها كالتالي:

#### أولاً- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:
- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالخباطة وتفضيل بعضهم على البعض الاعتبارية شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برنامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

#### ثانياً - أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المديرين:

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "توسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل، لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعطى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المديرين والموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

### ثالثاً- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- لعل من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم حيث أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين، وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.
- ويؤكد البعض أن عملية تقييم الأداء تهدف أيضاً إلى توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة، كالتعرف على الموارد البشرية ذوي الكفاءات الأدائية العالية، ومعرفة كيفية الاستفادة منهم والأخرين ذوي المستويات الضعيفة، وتقديم سبل العلاج إن كانت ناجحة أو تركه.<sup>1</sup>

### III. 3. تحسين الأداء الوظيفي

ينصب اهتمام الإدارة المعاصرة على قضية تطوير الأداء، حيث لم يعد تحسين الأداء أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها بل أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان المنظمة من البقاء والاستمرار.

### III. 1.3. مفهوم عملية تحسين الأداء الوظيفي

يشير مصطلح التحسين إلى البحث و التنقيب بصفة دائمة عن الأحسن عن الأداء بمعنى عدم القناعة بمستوى ما يؤدي و إنما بالضرورة هناك الأحسن و الأفضل و باختصار كلمة التحسين " تعني التقدم أي الانتقال من حالة إلى حالة أخرى في ذات المرحلة، إذ أن فكرة تحسين الأداء تقوم على علاج الانحرافات والقصور في كل عناصر الأداء من مدخلات ، عمليات ، مخرجات وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين للارتفاع إلى مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية، فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات والقصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص26.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001ص25.

## III. 2.3. خطوات تحسين الأداء الوظيفي

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:<sup>1</sup>

## 1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء الوظيفي:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أي أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد العاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديدها للأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الوقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور ، الحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كتوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف والتدريب.

## 2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :

تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والمستشارين والمختصين من جهة أخرى في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء .

## 3- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المباشرة، ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي :

## أ-تحسين الموظف:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله و اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها؛
- يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال الاستفادة في إظهار التحسين المرغوب .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006، ص 15-159.

### ب\_تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد في الاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى دافعية لدى الأفراد العاملين.

### III. 3.3. مجالات تحسين الأداء الوظيفي

تتجه جهود تحسين الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

#### 1- التحفيز:

بالإضافة لأجر العامل تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه على تقديم الأحسن، فتجد الحوافز المادية مثل: زيادة الأجر وتقديم مكافآت وعلاوات، كما تمنح الترقية باعتبارها حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، لكن هناك نوع ثالث من الحوافز وهي الحوافز المعنوية والتي نذكر منها الإصغاء للعاملين وفهمهم، وتقديرهم ، واحترامهم ... إلخ بما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلوها كما يعزز لديهم الروح المعنوية والسبل إلى تحقيق ذلك يمكن في إبداء المسؤولين في المؤسسة اهتماماتهم بالعاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، إلا أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء العاملين كما يساهم في التعبير عن رضا المسؤولين وهذا ما يخلق روح الانتماء والولاء لديهم وإخلاصهم للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### 2- التدريب:

إن التدريب يحتل وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية لأنه يساعد العاملين على التكيف في المؤسسة التي ينظمون إليها و استيعاب المستجد من وسائل وأساليب جديدة في العمل، وفي الغالب يأخذ ثلاث أوقات لتدريب خلال عملية التدريب وقبلها وبعدها وذلك كما يلي:<sup>2</sup>

أ- قبل عملية التدريب: باعتبار أن العاملين يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده، ومن الأحسن استدعاء العمال قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم لتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا، وبهذا يصبح خبر إخضاعهم لتدريب كأنهم تحقيق لرغبتهم وليس شيئا مفروضا عليهم ، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار .

<sup>1</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص286-287.

<sup>2</sup> ليندة فرحة، أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009، ص: 91، 92.

ب- من خلال عملية التدريب: إذا ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية، يجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ القرار الملائم.

ج- بعد عملية التدريب: عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المدرب بالمهمة التي تتناسب مع مهاراته الجديدة ، إذ أن عدم استغلالها يؤدي بالعامل إلى نسيانها فتضيع تلك الجهود ، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للعامل وإنما عملية مستمرة لضمان تكييفه مع التطورات الخارجية.

### III. 4. علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي

يمكن القول أن التمكين الإداري يلعب دورا هاما في تحفيز الفرد والعمل على تحسين أدائه، من أجل ضمان فاعلية الأداء، وتحقيق مستوى كفاءة عالي لذلك يجب النظر إلى الموارد البشرية من زاوية يغفل البعض عنها.

#### III. 1.4. تفويض السلطة وتحسين الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي عصب التطوير الإداري حيث يتم من خلال متابعة أداء الأفراد وتحسين قدراتهم الوظيفية، وهذه العملية لها تأثير على سلوك الأفراد وجماعات العمل لجعل نتائج الأداء متماشية وأهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه وتطوير قدراته على تحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا من خلال تفويض السلطة وذلك بإلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، كما يعتبر الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنه يتضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية، وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الإبداع والابتكار والعمل على كسر الحدود الإدارية داخل المنظمة، فهذا يشعر الموظف بعدم وجود حدود بينه وبين القائد، وكأنه يتعامل مع شريك له مما يؤدي إلى خلق جو ملائم لعمل داخل المنظمة ورفع الروح المعنوية لديه لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته يزيد من الإحساس بالمسؤولية، ويخلق الثقة المتبادلة بينهما، مما يوفر الوقت والجهد على كل المستويات الإدارية أي تحقيق سرعة ومرونة التكيف، إن يعتبر تفويض السلطة أحد الأشكال التي تعمل على تحسين الأداء مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

#### III. 2.4. الاتصال الفعال و تحسين الأداء الوظيفي

تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتهاء العامل وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة، وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة

عن التمكين في المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

إن التمكين الإداري يساهم في رفع مستوى مشاركة العاملين في تحسين أدائهم وهذه المشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظم وغاياتها، إذ أن المفتاح الأول لتحسين الأداء هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المنظمة، فالإدارة لا تستطيع حل أية مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى العاملين المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراكهم في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام كما تتجلى أهمية إتاحة المعلومات في كون الإدارة لا تستطيع إجبار العاملين على تحمل المسؤوليات دون توفر المعلومات الكاملة عن طبيعة تلك المسؤوليات، لأن العاملين دون معلومات لا يمكنهم أن يراقبوا أنشطتهم، وهكذا يتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية، إذ أن المسؤولية في المنظمات المتمكنة هي إحساس بالملكية طالما أن هذه الملكية تحقق لهم إشباعا لحاجاتهم، فالمديرين يقومون بمشاركة معلومات عن المنظمة مع العاملين ويمدوهم بتغذية مرتدة عن مدى تقدمهم في تحقيق الأهداف وخلق وعي جماعي متماسك ومتوافق بالمنظمة، وتوفير المعلومات لصانعي القرار بحيث أن الاتصال بمختلف أشكاله يمكن المورد البشري من التعبير عن اتجاهاته وإيصالها للإدارة لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تحسين و تطوير أدائه وأداء المنظمة بشكل عام، بمعنى تعزيز الإخلاص لديهم مما يخلق لديهم الاهتمام بوظائفهم وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء لديهم.<sup>1</sup>

كما أن المدخل الرئيسي لتطبيقه يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع العاملين فيها، أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة، فضلاً عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية.

### III. 3.4. فرق العمل وتحسين الأداء الوظيفي

إن عمل الفريق بعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المنظمة، كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي له دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية العامل، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، علا يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 165.

والتمكنين هو عملية شاملة ومستمرة تمكن الموظفين من الاعتماد على أنفسهم والمرونة في أداء عملهم وتوفير الكثير من الثقة من خلال تشجيع العمل الجماعي ومنع الفريق الحرية الكافية لممارسته بدرجة أعلى من الاستقلالية، وهذا من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركتهم في اتخاذها و هذا بشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق في تحقيق أهداف الأداء الذي يجب أن تكون طموحه وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق ووضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثير في أداء الفريق وتشمل القواعد، طرح الأفكار والأداء بجرية إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه نحو تحسين الأداء بشكل مستمر، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي نجاحه من نجاحها و فشله من فشلها.

### III. 4.4. التدريب المستمر وتحسين الأداء الوظيفي

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال وإدارة الصراع مع فرق العمل، وكتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين. ولا يتحقق تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وإن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ولبقاء عناصر قيادية بشرية مؤهلة تحمل في طياتها الثقة والإصرار وروح المجازفة، تلجأ الكثير من المنظمات التي اكتشفت الكفاءات الإدارية لديها من خلال تحفيز دورات تدريبية بصفة مستمرة مما يخلق شعور لدى الموظفين بأن الإدارة تهتم بهم وبمستقبلهم، مما يشجع على تبادل الخبرات، وتحديد نقاط القوة والضعف وكذا معرفة مستوى التقييم الدوري لهم و هذا من شأنه أن يحفز الأفراد ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة و تطويرها بالشكل المرغوب فيه لذلك لا بد على الإدارات أن تحاول تبني مثل هذه المبادرات لتشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق التميز في الأعمال مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين.

وإن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط العاملين في دورات تدريبية وندوات وورشات عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها.

### III. 5.4. تحفيز العاملين وتحسين الأداء الوظيفي

يعرف التحفيز بأنه ممارسة الرئيس لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات لدى المرؤوسين الغرض إشباعها بدرجات متفاوتة ودفعهم من خلال ذلك إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء.



وهناك من يعزفه على أنه تنمية الرغبة في بدل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الحاجات لدى الأفراد .

وهناك من يؤكد أن الأداء الجيد يتحقق بمجموع القدرات والمهارات أو الكفاءات بالإضافة إلى التحفيز الذي يخلق لدى المورد البشري الدافع للعمل.

إن تحفيز الأفراد يلعب دور مهم في رفع و تحسين مستوى الأداء و ذلك من خلال العمل على إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جلب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة ويشير المنافسة فيهم، إذ أن ارتباط الأداء بالمكافآت يشعر الفرد بان قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب، مما يزيد من معدلات رضاهم وولائهم وانتمائهم فهو يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وبأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع، فالتحفيز يعتبر عنصر من العناصر التي تؤثر على أداء الفرد، فالفرد يسعى إلى تحسين أدائه بكفاءة للحصول على عائد مادي أو معنوي، مما يسهم في تحسين الأداء بشكل مستمر.

فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمحور عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين وتوعية الأداء بواسطة هذه البرامج تعد عاملا من عوامل النجاح فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وصلاحياتها ومكافآتها والاستقلالية وحرية التصرف.

**خلاصة:**

وفي الأخير نستخلص أن أداء المورد البشري يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة ، مع التطرق إلى مختلف محدداته و العوامل المؤثرة فيه، و بعض المعوقات التي تحد من تطبيقه، كما ألقينا الضوء على عملية تقييم أداء الموارد البشرية و التي يعد من الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية و التي تهدف المنظمة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية و من ثمة أداء المنظمة ، وهي تقوم على خطوات و طرق مترابطة مكونة لنظام متكامل لتقييم، و نظرا لأهميته و تأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المنظمة يتوجب على هذه الأخيرة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة القيام بالمراجعة و التأكد من قيامها بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول التمكين الإداري و الأداء الوظيفي ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة بسكرة ، وذلك لدراسة مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي على أرض الواقع، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين بالمركز ، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

1.IV- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2.IV- الإطار المنهجي للدراسة.

3.IV- عرض وتحليل نتائج الدراسة

### 1.IV-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لقد ارتأينا أن تكون دراستنا الميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ، هذا المركز الموجود داخل حدود جامعة محمد خيضر بسكرة لعب دورا كبيرا في العديد من الملتقيات والمؤتمرات التي شارك بها ، كما أعد العديد من المؤتمرات التي استقطبت اهتمام ومشاركة العديد من الباحثين من داخل القطب الوطني ومن خارجه.

#### 1.1.IV-تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة :

أولا/ نشأة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة :

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 ، وقد كان مقره آنذاك في الجزائر العاصمة ونظرا لطبيعة مهامه تم تحويله الى ولاية بسكرة وذلك سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317 /2000 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000.

حيث تم تغيير شكله القانوني ليصبح مؤسسة ذات طابع عملي وتكنولوجي بموجب المرسوم رقم 03/458 ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 256/99 ، وللتذكير فان المركز استفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي بالمجمع الجامعي لولاية بسكرة .

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة - مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، كما أنه يعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وقد شارك المركز في عدة مؤتمرات ، كما نظم ثلاث مؤتمرات في السنوات الأخيرة ، وقد تحصل على أكثر من 12 شهادة شرفية وتقديرية للجهود الفاعلة التي يبذلها في مختلف مجالات البحث العلمي المتعلقة بالمناطق الجافة والتي منها : مجال الري ، التصحر ، التلوث البيئي ، الزراعة الصحراوية وغيرها .

ثانيا/مهام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة .

تتلخص أهم مهام المركز في :

- إنجاز وتنفيذ برامج علمية وتقنية حول المناطق الجافة أو المهددة بالتصحر.
- الشروع أو المشاركة في إنجاز بحوث متعددة الاختصاصات حول المناطق الجافة.
- تكوين قاعدة للمعلومات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة وضمان معالجتها وحفظها وتوزيعها .
- المشاركة في الأبحاث بغية مواجهة التغيرات البيئية المؤثرة على الإنسان .
- دراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين .
- دراسات مكثفة تابعة لمجاور اهتمامات المركز.

- تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز .
  - الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل من له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.
- ويعتمد المركز في عمله والقيام بهذه المهام على باحثين دائمين ، مختصين تقنيين ، وموظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء .

### ثالثا/ أهداف المركز

وتتلخص أهم أهداف المركز في :

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة .
- حماية الموارد المائية والبيولوجية في المناطق الجافة.
- مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها.

### 2.1.IV-التوجهات الإستراتيجية للمركز:

أولا/ التوجهات الإستراتيجية للبحث في المناطق الجافة : وترتكز على :

- أهمية المهام التي يعني بها المركز .
- حقائق الأرضيات.
- الخطوط الموجهة المرتبطة ببرامج البحث .
- الأولويات الموضوعية .
- مرسى المركز في المحيط الجاف .

ثانيا/ محاور التوجهات الإستراتيجية : وتتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المائية ، الزراعة الصحراوية ، النباتات

والتصحر ، المناخ والمحيط البيئي ، الجانب السوسيو اقتصادي ، حيث :

المحور الأول : الاستغلال الأمثل للموارد المائية :

يهدف المركز من خلاله الى المساهمة في الحفاظ على الموارد المائية كميا ونوعيا ، وتطوير نظم التحكم والتسيير والاحتياط المتنبأة ، والتي تم أخذها بعين الاعتبار من ناحية ملوحة مواردها واحتياجات أوساطها .

أما محاور البحث المقترحة في هذا الخصوص هي : جودة المياه ، الري ، الفلاحة .

أ - نوعية المياه :

- التزود بالمياه الشروب .
- ملوحة المياه واستعمالها في مجال التغذية .
- دراسة أهمية تحسين نوعية أهمية المياه الشروب المعدة للاستهلاك المتري .

- دراسة ظاهرة الكلس على القنوات بسبب طبيعة المياه الجوفية .
- الاستفادة من معالجة المياه المستعملة في شتى الميادين " الري / الصناعة "
- التقنيات المتبعة في تصفية مياه الأحواض الأربعة كالبحيرات وأحواض التقنية ...

### ب - الري :

- موازنة بيانية للري ( المساحة المسقية ، كمية المياه المستعملة ، طريقة السقي المتبعة ) ، في الأحواض الأربعة الهيدرولوجرافية.

- دراسة مقارنة بين طرق الري المتبعة بغية التوصل إلى مناهج اقتصادية في استغلال هذه الموارد .
- تحديد متطلبات المزارع من المياه ، وحساب مردودية المتر مكعب من الماء.

### ج - الفلاحة :

- التحديد الكمي لمتطلبات كل نمط فلاحي من المياه .
- طرح نظام اقتصادي جديد لاستغلال المياه في الصناعة .

### المحور الثاني : الزراعة الصحراوية:

- ويهدف هذا المحور إلى تحقيق جودة الإنتاج المستدام وجودة التحسين ، وتمثل المحاور المقترحة في هذا الخصوص :
- الثقافات المشتركة بجودة عالية وقيمة اقتصادية.
  - الإنتاج الحيواني .

### المحور الثالث : النباتات الاستوائية والتصحر:

ويتمثل هدف هذا المحور في إنتاج المعارف بخصوص المناطق الرعوية المتدهورة ومتوسطة التدهور وتقييم وتشخيص هذه المناطق ، ومحاور البحث المقترحة في هذا الخصوص هي : الموارد النباتية ، الموارد المائية الطبيعية والباطنية ( المعدنية ) ، الموارد الحيوانية والموارد البشرية .

### المحور الرابع : المناخ والمحيط البيئي:

ويتمثل هدف هذا المحور في دراسة التغيرات المناخية وأثرها وقياس تكيفها من جهة ، وحماية التربة ضد التصحر وتأمين الموارد المتجددة من جهة أخرى .

أما محاور البحث المقترحة في المجال فهي : الطاقات المتجددة ، المناطق المتصحرة.

### المحور الخامس : الجانب السوسيو اقتصادي:

وهدف هذا المحور هو :

- الدراسات القائمة.

- متابعة الظروف الجغرافية ، المناخية والسوسيو اقتصادية.
- تقييم متعدد الجوانب لأثر العمران على النسيج الاجتماعي في الوسط الطبيعي .
- ومن محاور هذا الجانب نذكر :
- أ/ الزراعة الصحراوية:
- تعريف وتحديد الموارد البيولوجية المتوفرة .
- عرض عدة أنواع بيولوجية .
- التحكم في التسيير التقني اعتمادا على الممارسات العتيقة والمهارات المحلية .
- وضع مراجع تقنية واقتصادية للمستوطنات الزراعية الجديدة .
- تقييم المنتجات والمنتجات المستخلصة ، وتعزيز الزراعة البيولوجية .
- انشاء منصات لممارسات استغلال البيئة ومراقبة نوعية المياه والتربة والمحاصيل الزراعية تهدف الى الحفاظ على الصحة العمومية وسلامة المحيط .
- والهدف الأساسي للزراعة الصحراوية هو تحقيق جودة الانتاج المستدام وجودة التحسين ، في حين أن مواضيع البحث المتعلقة بمحور الزراعة الصحراوية يشمل على الانتاج الزراعي والحيواني .
- ب- الإنتاج الزراعي: زراعة النخيل، الزراعات الأكثر أهمية و الأمن اقتصادياً-
- زراعة النخيل: بحيث نلخص أهم مواضيع البحث المتعلقة بزراعة النخيل في النقاط التالية :
- التحكم في التقنيات المحافظة على الزراعة صحية.
- التحكم في التخصيب.
- التحكم في تكنولوجيا السقي وصرف المياه .
- التحكم في اللقاحات وتقنيات استعمالها.
- التعرف واللجوء إلى التحديد الخرائطي المناطق الم النخيلي.
- إنشاء مختبرات مختصة في علاج مرض البيوض.
- تعريف أصناف النخيل والمحافظة عليها وتميزها.
- وضع لوائح تصنيف تقنية بعض الأشغال .
- إدخال بعض التمور غير المعروفة إلى السوق الوطنية .
- تحويل المنتج الأساسي والمستخلص (إنتاج أنواع جديدة).
- تنظيم مادة التمر.

- اعتماد الزراعة المخيرية في مستنقعات النخيل لما تجلبه من منافع ايكولوجية واقتصادية .
- مقاومة مستنقعات النخيل للأمراض الفتاكة (البيوض، السوس).
- ج- الإنتاج الحيواني: أما مواضيع البحث في الإنتاج الحيوان فندرجه كالآتي:
  - ترقية تربية الإبل.
  - تحسين المنتج المستخلص من تربية الإبل ومشتقاته (حسب متطلبات السوق).
  - المحافظة على الأجناس الحيوانية المحلية من غزو الأجناس الأجنبية.
  - الاعتناء بالجانب الصحي .

### د- السهوب والتصحر:

- يتطلب النهوض بالمناطق السهبية إنشاء أولى منصات الرصد (مرصد) متعددة التخصصات تسمح ب:
- تعريف المواصفات البنوية واستعمال المساحات السهبية عبر الثروة النباتية والحيوانية والأرضية، دراسة الحركة الاجتماعية المرتبطة بمختلف التحولات السوسيو - اقتصادية، تحليل الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي، إنجاز مشاريع تلجرب نموذجية تسمح بتسيير حكيم للمساحات السهبية.
- والهدف من ذلك كله يمكن من اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية، وخاصة منها تلك المتضررة كلياً أو جزئياً من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع، ومن أهم الموضوعات المطروحة للدراسة
- نج:

- الموارد النباتية الطبيعية: جرد، عد، تحسين، تطوير وتكثيف الاهتمام بالموارد البشرية.
  - الموارد المائية: أشكال الاستغلال التقني للمياه السطحية.
  - الموارد الترابية (المعدنية): الخصوبة، الإنتاجية، وكفاءة التربة إضافة إلى تحديد نطاق التربة الصالحة للزراعة.
  - الموارد الحيوانية: السعة الرعوية، تحديد مسالك القطعان، مع مراعاة الصحة الجيدة، جرد الثروة الحيوانية التي تبني عن حالة النظام البيولوجي، إنشاء محميات للصيد، وطرح إمكانية تصدير السهوب.
- هـ/ الموارد البشرية :

- العمل السوسيو - اقتصادي .
- دعم الجهد العلمي والتقني .
- ترقية النشاطات المكتملة .



و- المناخ / الوسط البيئي: لتدارك ما يفرضه علينا كل من المناخ والوسط البيئي على حد سواء يجب اتخاذ التدبير المتمثلة في: استكمال معالم المناخية الناقصة بالمتغيرات الضرورية لتدارك ذلك النقص، وإنشاء شبكة محطات متخصصة في مجال الزراعة الحيوية خاصة بالمناطق الجافة.

الهدف الأساسي من هذا المحور هو: متابعة التغيرات المناخية، آثارها ووسائل التكيف معها، حماية التربة من التدهور، البنى التحتية من خطر زحف الرمال وتأمين الطاقات المتجددة، ويهتم هذا ب: المناخ، التربة، الطاقة المتجددة، ... الخ.

ي- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: من أجل أخذ العوامل السوسيو - اقتصادية، سعى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة نحو وضع مقاييس ومعطيات مرجعية محددة وخاصة بمختلف الأوساط لأجل ضمان تنمية مستدامة تحافظ على توازن النظم الإيكولوجية، اعتمادا على:

- الدراسات المتاحة.

- البحث على إنجاز دراسات تكميلية و استشرافية.

- مراعاة العوامل الجغرافية، المناخية و السوسيو - اقتصادية.

- إنجاز وأخذ الوسائل النظرية وتلاؤمها مع الوسط بعين الاعتبار، بغية التحكم الصحيح في البيئة الاجتماعية الحرجة التي تصطدم مع الأعباء السوسيو -جغرافية والاقتصادية لمراكز الحياة وملائمة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للموارد المحلية واحتياجات السكان .

- تقييم متنوع لتأثير التطور الحضري الجديد على النسيج الاجتماعي ، البيئة الطبيعية ، الأسر الفقيرة غير المستقرة، وعلى فرص العمل ومداحيل الأسر .

### 3.1.IV: نشاطات المركز:

1 - تنفيذ البرامج الوطنية للبحث من أجل تنمية المناطق الجافة في المجالات: المحيط، الأخطار البيئية، تهيئة

الأرصقة، موارد الري، الزراعة، التنمية السوسيو اقتصادية والموارد المتجددة.

2 - دراسات خبيرة وتقنية متخصصة.

3 - تنظيم المنتقيات و ورشات ولقاءات علمية مرتبطة بمهام وأهداف المركز .

4 - اليقظة البيئية والتقنية للمناطق الجافة.

5 - التحرير العلمي: حيث يصدر عن المركز : محلات دولية (الجريدة الجزائرية للمناطق الجافة)، كتيبات

علمية، أفلام وثائقية، ملخصات وملصقات، ومذكرات ماجستير ودكتوراه في الهندسة.

يتضمن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي -بسكرة - 125 عامل منهم 71 باحث

والباقي عمال إداريين، بالإضافة إلى أكثر من 18 عامل في مجال التنظيف والحراسة. ويتكون المركز من ثلاثة

أقسام: أقسام إدارية وتقنية وأقسام البحث، حيث كل هذه الأقسام ينقسم إلى عدة مصالح ولكل مصلحة مهام واختصاصات خاصة بها.

### 1- قسم البحث: وينقسم إلى أربعة أقسام:

- قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة.
- قسم مراقبة التصحر.
- قسم التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمناطق الجافة.
- قسم تسيير الموارد المائية والتربة .

### 2- قسم الإعلام العلمي والتقني والوثائق

- مصلحة تثمين نتائج البحث
  - مصلحة التجهيزات العلمية
- 3- القسم الإداري: وينقسم التنظيم الإداري إلى خمسة أقسام :

- قسم الإعلام الآلي .
  - قسم الوسائل العامة.
  - قسم المحاسبة .
  - مركز المعلومات.
  - قسم الموارد البشرية.
- وتتلخص أهم مهام قسم الموارد البشرية فيما يلي :
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ .
  - ضمان متابعة المسار المهني .
  - تسيير الباحثين المشاركين والمدعوون إداريا .
  - تنظيم البعثات لمهام العمل .
  - إعداد مخططات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لمستخدمي المركز .

## 2.IV- الإطار المنهجي للدراسة

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات ،قمنا باستخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لتبيان وتوضيح مساهمة التمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

### 1.2.IV- مجتمع وعينة البحث

**1- مجتمع البحث :** تكون مجتمع البحث من مجموعة من العاملين في المستويات الإدارية الثلاث (الدنيا ،الوسطى ، والعليا ) في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

**2- عينة البحث :** تم اختيار عينة عشوائية مثلة لمجتمع البحث ،حيث تم توزيع 45 استبانة على العاملين الإداريين في المستويات الثلاث (الدنيا ،الوسطى، العليا) في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ، وتم استرداد 40 منها.وبعد فحصها تم استبعاد استبانة واحدة.

### 2.2.IV- طرق جمع البيانات: تم الاعتماد في هذا البحث لجمع البيانات على الطرق التالية:

**1- البيانات الأولية :** تم جمع والحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة البحث وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ،ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة

ومؤشرات تدعم موضوع البحث ،وذلك باستخدام برنامج ال **SPSS V.20** (Statistical Package For Social Siences).

### 3.2.IV- أداة البحث: تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات حول مساهمة التمكين الإداري في

تحسين الأداء الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ،وتكونت الاستبانة من قسمين:

**1- القسم الأول:** وتمثل في البيانات الشخصية للمبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)

**2-القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور الاستبانة حيث تمثل في محورين:

المحور الأول : خاص بالتمكين الإداري ويحتوي على 20 عبارة موزعة على 5 أقسام تتمثل في أبعاد التمكين الإداري وهي (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل، التحفيز) وتوزعت كالتالي:

جدول(1.IV): توزيع عبارات أبعاد التمكين الإداري

البعاد	رقم العبارة
تفويض السلطة	من 1 إلى 4
التدريب	من 5 إلى 8
فرق العمل	من 9 إلى 12
الاتصال الفعال	من 13 إلى 15
التحفيز	من 16 إلى 20

المصدر: من إعداد الطالب

المحور الثاني: خاص بالأداء الوظيفي ويحتوي على 12 عبارة .

جدول(2.IV): توزيع عبارات الأداء الوظيفي

البعاد	رقم العبارة
الأداء الوظيفي	من 21 إلى 32

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم وضع أمام كل عبارة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول(3.IV): سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	5	4	3	2	1
الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

#### 4.2.IV- الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.20 (Statistical package for social sciences) من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- 1-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbch's) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 2-معامل الارتباط بيرسون (pearson colleration): وذلك لقياس الاتساق الداخلي وقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فكلما كانت قيمته موجبة و أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف. أما إذا كانت قيمته سلبية و تقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، و عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف ، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإنها هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.
- 3-معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما .ويستخدم للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.
- 4-معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحنى من حيث الاعتدال.ويستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 6-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures): وذلك وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، واستخدامه للإجابة عن أسئلة الدراسة ، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في استبانة الدراسة ، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 7- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): وتم استخدامه من اجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.
- 8-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis): وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات على متغير واحد.

5.2.IV- ثبات أداة البحث وصدقها:

1- ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة البحث وإمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، وبعبارة أخرى أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته الكلية والنهائية، ولكل متغير بجميع أبعاده وكانت النتائج موضحة كما يلي:

جدول (4.IV): معامل ثبات فقرات الاستبيان

الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور	
0.812	04	تفويض السلطة	التمكين الإداري
0.854	04	التدريب	
0.892	04	فرق العمل	
0.719	03	الاتصال الفعال	
0.873	05	التحفيز	
0.916	20	المجموع	
0.878	12	الأداء الوظيفي	العملية
0.934	32	المجموع	الكلية

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات المشار إليها في الجدول إلى أن معامل ثبات فقرات التمكين الإداري مرتفعة وجميعها تفوق ال(60%)، حيث أن معامل الثبات الكلي لفقرات لتمكين الإداري بلغ (91.6%) وهو معامل ثبات جيد و مقبول لأغراض البحث. أما معامل ثبات فقرة الأداء الوظيفي أيضا كانت مرتفعة و تفوق ال(60%)، حيث أن معامل ثبات الأداء الوظيفي بلغ (87.8%) وهو معامل ثبات جيد و مقبول لأغراض البحث.

في حين بلغ الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان (93.4%) وهو معامل ثبات جيد و مقبول لأغراض البحث

2- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على نوعين من الصدق، الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك:

أ- الصدق الظاهري للأداة:

وللتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية للكلية، وتم الأخذ بملاحظاتهم، و إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها. وفي ضوء تصويبات المحكمين قمنا بإعداد أداة هذه الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية والملحق رقم ( ) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

ويقصد به قدرة ونجاح اختبار الأداة في قياس متغير ظاهرة معينة بجميع جوانبها وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وكانت النتائج كالتالي :

جدول (5.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده تفويض السلطة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,832**	0.000
2	,707**	0.000
3	,772**	0.000
4	,884**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده تراوحت بين 70.7% و 88.4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة ( 0.000) وهي اقل من (0.01) ، وهذا يؤكد أن بعد تفويض السلطة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول(6.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء التدريب

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبحور	مستوى الدلالة
1	,814**	0.000
2	,818**	0.000
3	,846**	0.000
4	,867**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 81.1% و 86.7% عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.00) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعء التدريب يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول(7.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء فرق العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبحور	مستوى الدلالة
1	,816**	0.000
2	,885**	0.000
3	,946**	0.000
4	,846**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 81.6% و 94.6% وهي اكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعء فرق العمل يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.



جدول (8.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الاتصال الفعال

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,691**	0.000
2	,898**	0.000
3	,807**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69.1% و 89.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد الاتصال الفعال يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول (9.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده التحفيز

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,731**	0.000
2	,813**	0.000
3	,839**	0.000
4	,849**	0.000
5	,839**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 73.1% و 84.9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد التحفيز يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول (10.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأداء الوظيفي

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,584**	0.000
2	,550**	0.000
3	,724**	0.000
4	,653**	0.000
5	,645**	0.000
6	,802**	0.000
7	,682**	0.000
8	,738**	0.000
9	,734**	0.000
10	,533**	0.000
11	,710**	0.000
12	,598**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 55.0% و 80.2% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن الأداء الوظيفي يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

### 3.IV- عرض وتحليل نتائج الدراسة

فيما يلي سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة:

#### 1.3.IV- خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي سنتطرق إلى خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

1- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول (14.IV): توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	30.8%
	أنثى	27	69.2%
	المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج

يتضح من الجدول من الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من المبحوثين كانت من الإناث حيث بلغت (69.2%)، بالمقابل بلغت نسبة الذكور (30.8%).

2- توزيع العينة حسب العمر:

جدول (15.IV): توزيع العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	8	20.5%
	من 30 إلى أقل من 40	18	46.2%
	من 40 إلى أقل من 50	13	33.3%
	أكبر من 50	0	0%
	المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت في الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى أقل من 40) حيث بلغت نسبتها (46.2%)، والفئة العمرية الثالثة من (40 إلى أقل من 50) كانت في المرتبة الثانية بنسبة (33.3%)، أما فئة (أقل من 30 سنة) فقد بلغت (20.5%)، والفئة (أكبر من 50 سنة) فقد انعدمت نسبتها لعدم وجودها في العينة المدروسة. وعليه فإننا نستنتج أن الفئة الغالبة من المبحوثين هي فئة الشباب.

3- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول(16.IV): توزيع العينة المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير
2.6%	1	ثانوي	المؤهل العلمي
23.1%	09	ليسانس	
25.7%	10	ماجستير	
12.8%	05	ماستر	
28.2%	11	مهندس	
5.1%	2	تقني سامي	
2.6%	1	دكتوراه	
100%	97	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة ( 28.2%) من الباحثين حاصلين على شهادة مهندس، و ( 25.7%) حاصلين على شهادة ماجستير، و(23.1%) حاصلين على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماستر (12.8%)، و ( 5.1%) حاصلين على شهادة تقني سامي، بينما نسبة الباحثين الذين مؤهلهم ثانوي ودكتوراه فقد بلغت بالتساوي ( 2.6%). وعليه نستنتج أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المستويات و المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

4- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

جدول(17.IV): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير
33.33%	13	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
35.9%	14	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
23.1%	9	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
7.7%	3	أكثر من 15 سنة	
100%	39	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (17.IV) أن نسبة (33.33%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات ، ونسبة (35.9%) خبرتهم تتراوح بين 5 إلى اقل من 10 سنوات ، في حين نجد أن المبحوثين من 10 إلى اقل من 15 سنة جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (23.1%) ، و فئة أكثر من 15 سنة جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة (7.7%).  
وعليه نستطيع أن نقول أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة أن موظفيه متجانسين من حيث الخبرة حيث أننا نلاحظ خليط بين الفئة الجديدة من ناحية الخبرة والقديمة وهذا ما يخلق جو من التأقلم .

#### 2.3.IV- تحليل محاور الاستبانة:

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي ( المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) على مقياس ليكرت ( 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في التمكين الإداري والأداء الوظيفي ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من ( 1 إلى اقل من) دالا على مستوى "منخفض" ومن ( ) دالا على مستوى "متوسط"، ومن ( ) دالا على مستوى "مرتفع".

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري السائد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة؟

جدول(16.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التمكين

#### الإداري

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>1- تفويض السلطة</b>					
1	يتم منحي السلطة الكافية لإنجاز عملي بأريحية	1.692	0.468	4	منخفض جدا
2	تتق الإدارة في قدراتي على إنجاز المهام الموكلة لي	2.218	0.732	2	منخفض
3	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية	3.923	0.797	1	مرتفع
4	أتصرف بحرية في إنجاز مهامي	2.051	0.944	3	منخفض
<b>2- التدريب</b>					
1	تسعى الإدارة إلى تنمية قدرات العاملين	3.179	1.023	3	متوسط
2	تقدم المؤسسة دورات تدريبية لتطوير المهارات	3.692	0.893	1	مرتفع
3	تتيح لي المؤسسة الفرصة للتعلم في مجال عملي	2.923	0.984	4	متوسط
4	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	3.435	0.940	2	مرتفع
<b>3- فرق العمل</b>					
2		3.166	0.841	2	متوسط

متوسط	3	0.929	3.076	تتبع المؤسسة نظام فرق العمل	1
متوسط	4	1.192	3.000	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين العاملين	2
متوسط	1	1.089	3.153	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة	3
متوسط	2	1.113	3.153	يوجد تكامل بين المهارات الفردية والجماعية	4
متوسط	<b>4</b>	<b>0.886</b>	<b>3.008</b>	<b>4- الاتصال الفعال</b>	
متوسط	3	1.013	2.974	توفر المؤسسة نظام اتصال فعال	1
مرتفع	1	0.993	3.410	تتميز الإجراءات والتعليمات في المؤسسة بالوضوح	2
متوسط	2	0.923	3.128	سهولة الاتصال بالقيادة الإدارية العليا	3
متوسط	<b>5</b>	<b>0.868</b>	<b>2.830</b>	<b>5- التحفيز</b>	
متوسط	2	0.933	3.153	تقدر الإدارة وتعترف بجهود في العمل	1
متوسط	5	1.048	2.820	تشجعي الإدارة على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات	2
متوسط	3	1.277	3.000	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع جهدي المبذول	3
متوسط	1	0.978	3.205	توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات المعتمد	4
متوسط	<b>4</b>	0.957	2.923	تقدم الإدارة التسهيلات المادية اللازمة والكافية لإنجاز عملي ( وسائل مادية كدفع تكلفة النقل والمبيت وغيرها )	5
متوسط	— — — — — —	<b>0.650</b>	<b>3.081</b>	<b>محور التمكين</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**1- تفويض السلطة:** يتضح من خلال الجدول أن بعد تفويض السلطة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 3.307 ) بانحراف معياري (0.768). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تفويض السلطة تشكل قبولا منخفض ومنخفض جدا ومرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين ( 1.692 - 3.923 ) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين ( 0.468-0.944 ) وهذا يدل على

الاهتمام الواضح لمركز البحث العلمي والتقني بعملية اتخاذ القرار من خلال تفويض السلطة وتدرج أهميته في تمكين العاملين ويرى الباحثين أن الإدارة تثق في قراراتهم بينما لا يتم منحهم السلطة الكافية لانجاز أعمالهم بأريحية.

**2- فرق العمل :** يتضح من خلال الجدول أن بعد فرق العمل جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.166) بانحراف معياري (0.841). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل تشكل قبولاً متوسط نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.000-3.153) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.929-1.192) وهذا يدل على الاهتمام الواضح للمؤسسة بنظام فرق العمل، ويرى الباحثين أن العمل الفرقي يساعد في تسهيل المهام ويمنح فرص لتبادل الخبرات والمعارف.

**3- التدريب:** يتضح من خلال الجدول أن بعد التدريب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.096) بانحراف معياري (0.904). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التدريب تشكل قبولاً متوسطاً ومرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.922-3.692) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.893-1.023) وهذا يدل على أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة يهتم بتنمية وتطوير عامليه، حيث يرى الباحثين أن المديرية توفر لهم البرامج التدريبية وتشجعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم .

**4- الاتصال الفعال:** يتضح من خلال الجدول أن بعد الاتصال الفعال جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.008) بانحراف معياري (0.886). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الفعال تشكل قبولاً متوسطاً ومرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.974-3.410) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.923-1.013) وهذا يدل على أن المؤسسة توفر نظام اتصالات ومعلومات جيد حيث يرى الباحثين أن هناك سهولة في الاتصالات وأن التعليمات والإجراءات تتسم بالوضوح .

**5- التحفيز:** يتضح من خلال الجدول أن بعد التحفيز جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.830) بانحراف معياري (0.868). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحفيز تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.820-

3.205) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين ( 0.933-1.277) وهذا يدل على الاهتمام الواضح لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بالتحفيز وبجرك أهميته في تمكين العاملين من خلال تامين جهودهم وتشجيعهم ويرى الباحثون أن المركز يفر نظام أجور وترقيات متوسط العدل عموماً.

وبناء على ماسبق يتضح لنا أن مستوى التمكين الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة جاء متوسط حسب مقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3.081).

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي السائد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة؟

جدول (17.1V): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء

الوظيفي

الرقم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يتم انجاز العمل بأساليب جديدة	2.923	1.133	11	متوسط
2	أحاول الابتعاد عن التقليد في أداء العمل	2.871	0.978	12	متوسط
3	الحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور فيما أقوم به من عمل	3.887	1.121	3	مرتفع
1	تتسم أفكارى بالوضوح	3.256	0.966	10	متوسط
2	أتميز بالقدرة على إنتاج الأفكار بجزارة	3.358	0.903	9	متوسط
3	أقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	3.897	0.788	2	مرتفع
4	أستثمر خبراتي السابقة في التعامل مع المواقف الطارئة	3.435	0.940	8	مرتفع
1	أتوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها	3.974	0.707	1	مرتفع
2	أستطيع اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	3.846	0.875	4	مرتفع
3	لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	3.512	0.970	7	مرتفع
4	أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	3.769	0.902	5	مرتفع
1	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	3.538	0.828	6	مرتفع
<b>محور الأداء الوظيفي</b>		<b>3.489</b>	<b>0.609</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**1- الأداء الوظيفي:** يتضح من خلال الجدول أن محور الأداء جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.489) بانحراف معياري (0.609). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات



أفراد عينة البحث على عبارات المحور تشكل أغلبها قبولاً مرتفعاً وبعضها متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.871- 3.974) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.707-1.133) وبناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات الباحثين عن عبارات الأداء الوظيفي مجتمعة (3.489). وهذا يدل على أن الباحثين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يتمتعون بمستوى أداء عالي.

### 3.3.IV- إختبار التوزيع الطبيعي:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. ومن أجل ذلك قمنا بحسابه باستعمال معامل كولنجروف-سيمرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وعليه فإذا كانت مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) معناه أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (18.IV): اختبار التوزيع الطبيعي كولنجروف سيمرنوف

المستوى الدلالة	قيمة Z	البعد
0.500	0.827	تفويض السلطة
0.594	0.770	التدريب
0.238	1.031	فرق العمل
0.301	0.972	الاتصال الفعال
0.440	0.867	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول (18.IV) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور هي أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يمكن استخدام اختبارات المعلمية.

4.3.IV- إختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية الرئيسية:

للتمكن الإداري مساهمة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي.

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) من اجل اختبار هذه الفرضية.

جدول (19.IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج و اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.420	1	5.420	23.108	0.000
الخطأ	8.679	37	0.235		
المجموع	14.100	38			
النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة	
Constante	1.701	0.380	4.476	0.000	
التمكين الإداري	0.580	0.121	4.807	0.000	
معامل الارتباط $R=(0.620)$			معامل التحديد $R^2=(0.384)$		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.108) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05). ويتضح كذلك أن معامل التحديد يساوي (0.384) دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية ، وعليه يمكن اختبار الفرضية.

وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول فان التمكين الإداري له مساهمة مباشرة على الأداء الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.620 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه منخفض بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.384 وهذا يعني أن 38.7% من التغيرات الحاصلة على الأداء الوظيفي مفسرة إلى تغيرات حاصلة في التمكين الإداري و 61.3% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نقبل الفرضية التي تشير على وجود مساهمة للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

– إختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى: يساهم تفويض السلطة في الأداء الوظيفي

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) من اجل اختبار هذه الفرضية.

جدول (20.IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج و اختبار الفرضية الفرعية الاولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.451	1	4.451	20.347	0.000
الخطأ	20.780	95	0.219		
المجموع	25.231	96			
النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة	
Constante	2.961	0.227	13.044	0.000	
تفويض السلطة	0.264	0.059	4.511	0.000	
معامل الارتباط $R=(0.420)$			معامل التحديد $R^2=(0.176)$		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.347) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05). ويتضح كذلك أن معامل التحديد يساوي (0.176) دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول فان تفويض السلطة له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.420 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه منخفض بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.176 وهذا يعني أن 17.6% من التغيرات الحاصلة على الأداء الوظيفي مفسرة إلى تغيرات حاصلة في تفويض السلطة و 82.4% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نقبل الفرضية التي تشير على وجود مساهمة لتفويض السلطة في الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التدريب على الأداء الوظيفي

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) لاختبار هذه الفرضية. جدول (21.IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج و اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.265	1	1.265	3.646	0.064
الخطأ	12.835	37	0.347		
المجموع	14.100	38			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.646) عند مستوى دلالة (0.064) وهي اكبر من (0.05). ومنه فإننا نرفض الفرضية التي تقول أن التدريب يساهم في التمكين الإداري .

الفرضية الثالثة: تساهم فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) لاختبار هذه الفرضية. جدول (23.IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج و اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.272	1	2.272	7.106	0.011
الخطأ	11.828	37	0.320		
المجموع	14.100	38			
النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة	
Constante	2.569	0.357	7.202	0.000	
فرق العمل	0.291	0.109	2.666	0.011	
معامل الارتباط (R=(0.401)		معامل التحديد (R <sup>2</sup> =0.161)			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.106) عند مستوى دلالة (0.011) وهي اقل من (0.05). ويتضح كذلك أن معامل التحديد يساوي (0.161) دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول فإن لفرق العمل مساهمة مباشرة على تحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة (0.011) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.401 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه منخفض بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.161 وهذا يعني أن 16.1% من التغيرات الحاصلة على الأداء الوظيفي مفسرة إلى تغيرات حاصلة في فرق العمل و 83.9% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نقبل الفرضية التي تشير على وجود مساهمة لفرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي.

#### الفرضية الرابعة: يساهم الاتصال الفعال في تحسين الأداء الوظيفي

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) لاختبار هذه الفرضية.

جدول (24.IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج و اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.419	1	5.419	23.096	0.000
الخطأ	8.680	37	8.881		
المجموع	14.100	38			
النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة	
Constante	2.208	0.278	7.954	0.000	
الاتصال الفعال	0.426	0.089	4.806	0.000	
معامل الارتباط $R=(0.620)$			معامل التحديد $R=(0.384)$		

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار حيث بلغت قيمة (F المحسوبة) (23.096) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05). ويتضح كذلك أن معامل التحديد يساوي (0.384) دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول فإن الاتصال الفعال له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.620 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه منخفض بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.384 وهذا يعني أن 38.4% من التغيرات الحاصلة على الأداء الوظيفي مفسرة إلى تغيرات حاصلة في الاتصال الفعال و 61.6% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نقبل الفرضية التي تشير على وجود مساهمة للاتصال الفعال في تحسين الأداء الوظيفي.

#### الفرضية الخامسة: يساهم التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) لاختبار هذه الفرضية.

جدول (25.IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج و اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.144	1	3.144	10.618	0.002
الخطأ	10.956	37	0.296		
المجموع	14.100	38			
النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة	
Constante	2.552	0.301	8.492	0.000	
التحفيز	0.331	0.102	3.258	0.002	
معامل الارتباط $R=(0.472)$			معامل التحديد $R=(0.223)$		

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة (F المحسوبة) (10.618) عند مستوى دلالة (0.002) وهي اقل من (0.05). ويتضح كذلك أن معامل التحديد يساوي (0.223) دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول فان التحفيز له تأثير مباشر على تحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة (0.002) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.472 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه منخفض بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.223 وهذا يعني أن 22.3% من التغيرات الحاصلة على الأداء الوظيفي مفسرة إلى تغيرات حاصلة في التحفيز و 73.7% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نقبل الفرضية التي تشير على وجود مساهمة للتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة وهي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة وتم التعرف على هيكلها التنظيمي وأهم مهامها ، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من العاملين من مختلف مصالح مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) ومحور الأداء الوظيفي هدفنا من خلالها على الإجابة على إشكالية الدراسة وهي: ماهو واقع مساهمة التمكين الإداري في الأداء الوظيفي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة؟. وعند استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها وذلك بالاعتماد على برنامج ال SPSS ،وقمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ،حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

### نتائج اختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية أكدت نتيجة اختبارها على وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( 0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( 0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية أكدت نتيجة اختبارها على عدم وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة أكدت نتيجة اختبارها على وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( 0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين فرق العمل و الأداء الوظيفي
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة أكدت نتيجة اختبارها على وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( 0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين الاتصال الفعال والأداء الوظيفي.



- بالنسبة للفرضية الخامسة أكدت نتيجة اختبارها على وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين فرق العمل والأداء الوظيفي.

### 1- نتائج الدراسة:

#### • النتائج النظرية:

- التمكين الإداري بالرغم انه يعد من المفاهيم الحديثة إلا انه قد ورد في القران الكريم قبل أكثر 1400 سنة.
- لم يكن ظهور التمكين الإداري بشكل مفاجئ، وإتّما جاء نتيجة تراكم و تطوّر الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة ، حيث تعود جذوره الأولى إلى مدرسة العلاقات الإنسانية.
- بدأ الاهتمام بالتمكين الإداري وإعطائه حيزا كبيرا من البحث مع بداية الثمانينات من القرن الماضي.
- التمكين الإداري هو أسلوب إداري يهدف إلى إعطاء الفرصة للعاملين للمُشاركة في تطوير مؤسستهم و تحقيق أهدافها، من خلال تحرير طاقاتهم الكامنة و استثمار قدراتهم ومواهبهم، و توجيهها لخدمة المؤسسة.
- إن المقومات الأساسية لنجاح التمكين في المؤسسة هي اقتناع الإدارة به وبأهميته، بالإضافة إلى تربيته من خلال توفير الثقة الإدارية والدعم و مشاركة العاملين و منحهم الدرجة المناسبة من الاستقلالية في عملهم، و تبني العمل بأسلوب فرق العمل ، و أيضا توفير التواصل بين العاملين والمديرين بتوفير الاتصال الفعال والدائم بين الإدارة والعاملين حتى يتم حل ومعالجة مختلف المشاكل.
- تدعو فلسفة التمكين الإداري إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وذلك من اجل رفع مستوى كفاءتهم وتحسين أدائهم.
- تبني التمكين الإداري له دور ايجابي وفعال في تطور المنظمة ونجاحها .
- يساهم التطبيق الناجح للتمكين الإداري في تحقيق عدة أهداف،سواء للمنظمة أو للعامل.
- الأداء الوظيفي مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إيجاد طرق وأساليب إدارية أكثر كفاءة وفاعلية لانجاز مهامه وكذلك تحقيق نتائج ايجابية .
- يعد تحسن الأداء الوظيفي عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك للنتائج الايجابية التي يحققها.
- تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة يمر على عدة مراحل ويجب توفير البيئة المناسبة له.
- لتحسين الأداء الوظيفي العديد من المعوقات التي تحول دون الوصول إليه والتي لا بد من تجاوزها باستعمال طرق وأساليب مناسبة .

- لتفويض السلطة دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك لأنه يوفر الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وأداء العمل الأمر الذي يساهم في تحسن أداء الموارد البشرية.
- يلعب التدريب دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي لأنه يمكن العامل من تطوير مهاراته ومعارفه مما يساعده في الوصول إلى تحسين المردود المتعلق بالعمل.
- للتحفيز دور هام في تحسين الأداء الوظيفي، فالحوافز المادية والمعنوية والاعتراف بالمجهودات التي يقدمها العامل تدفعه إلى تقديم المزيد من المجهودات في العمل .
- يساهم الاتصال الفعال في منح فرص أكبر لتحسن الأداء الوظيفي وذلك من خلال تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وتوفير فرص أكبر للمشاركة من خلال طرح المقترحات والأفكار الجديدة.
- تلعب فرق العمل دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد الأمر الذي يساهم في تطوير القدرات الإبداعية للأفراد مما ينعكس إيجاباً على أدائهم .

### ● النتائج الميدانية:

- فئة الإناث في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تمثل الأغلبية مقارنة بالذكور وهذا راجع لطبيعة نشاطها.
- أغلب العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حاملين للشهادات وهذا عامل إيجابي للمؤسسة لأنه يساهم في زيادة مردودها وتحسين أدائها نحو الأفضل.
- الفئة الغالبة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة هي فئة الشباب وهذا يعد عاملاً إيجابياً بالنسبة للمؤسسة، وكذلك أغلب العاملين تفوق خبرتهم الخمس سنوات وهذا أيضاً يعد من العوامل الإيجابية للمؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بمستوى متوسط وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ) بانحراف معياري ( ) .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ) بانحراف معياري ( )، وهذا يدل على أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يسعى للاهتمام بالتحفيز ويحرك أهميته في تمكين العاملين من خلال تبيين جهودهم وتشجيعهم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال الفعال متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ) بانحراف معياري ( ) . وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتوفير نظام اتصالات ومعلومات جيد حيث يرى المبحوثين أن هناك سهولة في الاتصالات وأن التعليمات والإجراءات تتسم بالوضوح .

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فرق العمل متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ) بانحراف معياري ( ). وهذا يدل على نية الاهتمام الواضحة للمؤسسة بنظام فرق العمل ويرى الباحثين أن العمل الفرقي يساعد في تسهيل المهام ويمكن فرص تبادل الخبرات فيما بينهم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ) بانحراف معياري ( ). وهذا يدل على أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يحتم ويجذب أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين الإداريين ويرى الباحثين أن الإدارة تثق فيهم وتمنحهم سلطة اتخاذ القرار.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ) بانحراف معياري ( ). وهذا يدل على نية مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بالاهتمام بتنمية وتطوير عاملها ، حيث يرى الباحثين أن المهتم يسعى لتوفير البرامج التدريبية ويحجعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة مرتفع وفقا لمقياس الدراسة ، حيث بلغ متوسط الحسابي ( ) بانحراف معياري ( ). وهذا يدل على أن الباحثين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يتمتعون بمستوى أداء وظيفي عالي.
- أظهرت الدراسة وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ، ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة عدم وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).
- أظهرت الدراسة وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين فرق العمل والأداء الوظيفي
- أظهرت الدراسة وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين الاتصال الفعال والأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين التحفيز والأداء الوظيفي.

من خلال دراسة هذا الموضوع في جزئه النظري في كل من الفصلين الأول والثاني منه، وجدنا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المنظمات وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية ، لذا أصبح اهتمام كل منظمة في الوقت الحالي هو الدفع بهذا المورد لتحقيق أهدافها وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية، ومن هذه الأساليب التمكين الإداري

### 2- التوصيات

- من الضروري أن تسعى المؤسسة إلى تعزيز وتدعيم التمكين الإداري من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائه، وذلك من أجل توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال واستثمار المستوى المرتفع للتمكين الإداري الذي يتميز به العاملون داخلها.
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لكي لا يؤثر ذلك سلباً على تمكينهم وبالتالي يؤثر على أدائهم.
- ينبغي على المؤسسات بشكل عام وباختلاف نشاطاتها الاهتمام بموضوع التمكين وعدم التردد فيه لأنه سيعود على المؤسسات عاجلاً أم آجلاً بنتائج إيجابية تزيد من كفاءتها ومردوديتها.
- الاهتمام أكثر بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين لأنها قد تؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.
- العمل على تشجيع المنافسة بين العمال في المؤسسة وتكريم الأحسن أداء.
- العمل على إنشاء إدارة تحت مسمى إدارة تنمية الأداء الوظيفي تهتم بدعم وتنمية العمل الإبداعي للعاملين ومكافئتهم وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة.
- ضرورة رعاية العاملين الجتهدين وتطويرهم وتشجيعهم من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو زيادة الانتاجية.
- ضرورة اهتمام الباحثين والممارسين بتحليل موضوع التمكين الإداري من منظور إسلامي لما فيه من عمق في التحليل وبالأخص لنا نحن كمسلمين.

## IV. خاتمة عامة

انطلاقاً مما تمّ التعرض إليه في هذه الدراسة ، اتضح أن العنصر البشري يعد من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة الخدمية على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، حيث أصبحت أدبيات التسيير الحديثة تحث على زيادة الاهتمام به ، لذا توجب عليها انتهاج مفاهيم وتوجهات حديثة، ومنها تمكين العاملين الذي يعد وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق النجاح للمؤسسة، كما يساعدها على تجاوز الضغوط التي تتعرض لها والتي لا يمكن مواجهتها في ظل نمط الإدارة التقليدي، كما له انعكاسات إيجابية حيث يساعدها على زيادة معدلات الكفاءة و الفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إن نتائج وفوائد التمكين ذات أبعاد متعددة تشمل كلا من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة و المهام التي يقوم بها، وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وأدائه و تحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له ،وأما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل و قدرة أكبر علي التطوير والتجديد ، ويعتبر التمكين مصدر طاقة للعاملين داخل المؤسسة ، مما يدفعهم إلى أن يقدموا أفضل ما لديهم من أداء وبالتالي تطوير أداء المؤسسة التي يعملون بها، بالمقابل، فإن العمل على تمكينهم سيرفع من درجة رضاهم عن وظيفتهم، هذا الرضا سيساهم مع حرية التصرف و استقلالية العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وسيساهم في تنمية التفكير الخلاق و تحسين أداء المؤسسة ككل .

من هنا، فإن تمكين العاملين هو سعي من المؤسسة لتطوير مهارات العاملين و تحسين قدراتهم وأدائهم للوصول إلى مؤسسات قادرة على المنافسة والاستمرار .

## 1.V. نتائج الدراسة:

من خلال دراسة هذا الموضوع في جزئه النظري في كل من الفصلين الأول والثاني منه، وجدنا أن المورد البشري يعتبر ركيزة أساسية لاستمرار المنظمات وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية ، لذا أصبح اهتمام كل منظمة في الوقت الحالي هو الدفع بهذا المورد لتحقيق أهدافها وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية، ومن هذه الأساليب التمكين الإداري

## 2.1.V. النتائج النظرية:

- لم يكن ظهور التمكين الإداري بشكل مفاجئ، و إنما جاء نتيجة تراكم و تطوّر الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة ، حيث تعود جذوره الأولى إلى مدرسة العلاقات الإنسانية.
- بدأ الاهتمام بالتمكين الإداري وإعطائه حيزا كبيرا من البحث مع بداية الثمانينات من القرن الماضي.
- التمكين الإداري هو أسلوب إداري يهدف إلى إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في تطوير مؤسساتهم و تحقيق أهدافها، من خلال تحرير طاقاتهم الكامنة و استثمار قدراتهم ومواهبهم و توجيهها لخدمة المؤسسة كخطوة أولى وأساسية.
- إن المقومات الأساسية لنجاح التمكين في المؤسسة هي اقتناع الإدارة به وبأهميته، بالإضافة إلى تبنيّه من خلال توفير الثقة الإدارية والدعم و مشاركة العاملين و منحهم الدرجة المناسبة من الاستقلالية في عملهم، و تبنيّ العمل بأسلوب فرق العمل ، و أيضا توفير التواصل بين العاملين والمدبرين بتوفير الاتصال الفعال والدائم بين الإدارة والعاملين حتى يتم حل ومعالجة مختلف المشاكل.
- تدعو فلسفة التمكين الإداري إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وذلك من اجل رفع مستوى كفاءاتهم وتحسين أدائهم.
- تبني التمكين الإداري له دور ايجابي وفعال في تطور المنظمة ونجاحها .
- يساهم التطبيق الناجح للتمكين الإداري في تحقيق عدة أهداف، سواء للمنظمة أو للعامل.
- الأداء الوظيفي مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إيجاد طرق وأساليب إدارية أكثر كفاءة وفاعلية لانجاز مهامه وكذلك تحقيق نتائج ايجابية .
- يعد تحسن الأداء الوظيفي عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك للنتائج الايجابية التي يحققها.
- تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة يمر على عدة مراحل ويجب توفير البيئة المناسبة له.
- لتحسين الأداء الوظيفي العديد من المعوقات التي تحول دون الوصول إليه والتي لا بد من تجاوزها باستعمال طرق وأساليب مناسبة .
- لتفويض السلطة دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي وذلك لأنه يوفر الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وأداء العمل الأمر الذي يساهم في تحسن أداء الموارد البشرية.
- يلعب التدريب دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي لأنه يمكن العامل من تطوير مهاراته ومعارفه مما يساعده في الوصول إلى تحسين المردود المتعلق بالعمل.

-للتحفيز دور هام في تحسين الأداء الوظيفي، فالحوافز المادية والمعنوية والاعتراف بالمجهودات التي يقدمها العامل تدفعه إلى تقديم المزيد من المجهودات في العمل .

- يساهم الاتصال الفعال في منح فرص اكبر لتحسن الأداء الوظيفي وذلك من خلال تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وتوفير فرص اكبر للمشاركة من خلال طرح المقترحات والأفكار الجديدة.

- تلعب فرق العمل دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد الأمر الذي يساهم في تطوير القدرات الإبداعية للأفراد مما ينعكس إيجابا على أدائهم .

### 3.1.V. النتائج الميدانية:

- فئة الإنانث في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تمثل الأغلبية مقارنة بالذكور.
- اغلب العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حاملين للشهادات وهذا عامل ايجابي للمؤسسة لأنه يساهم في زيادة مردودها وتحسين أدائها نحو الأفضل.
- الفئة الغالبة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة هي فئة الشباب وهذا يعد عاملا إيجابيا بالنسبة للمؤسسة، وكذلك اغلب العاملين تفوق خبرتهم الخمس سنوات وهذا أيضا يعد من العوامل الايجابية للمؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بمستوى متوسط وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.081) بانحراف معياري (0.650).
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.830) بانحراف معياري (0.868)، وهذا يدل على ضرورة اهتمام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بالتحفيز و هو هدف في طور الانجاز حسب نتائج المقابلة النصف المهيكلة .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال الفعال متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.008) بانحراف معياري (0.886). وهذا يدل على أنه يوجد ضعف في نظام اتصالات والمعلومات حيث يرى الباحثين أن هناك بعض الصعوبات في الاتصالات وأن التعليمات والإجراءات لا تتسم بالوضوح التام .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فرق العمل متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.166) بانحراف معياري (0.841). وهذا يدل على أنه لا يتم الاعتماد بشكل كافي في المركز.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.307) بانحراف معياري (0.768). وهذا يدل على عدم الاهتمام الكافي لمركز البحث العلمي والتقني بتفويض السلطة .

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.096) بانحراف معياري (0.904). وهذا يدل على ضرورة اهتمام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بالتدريب و هو هدف في طور الانجاز حسب نتائج المقابلة النصف المهيكلة .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة مرتفع وفقا لمقياس الدراسة ، حيث بلغ متوسط الحسابي (3.489) بانحراف معياري (0.609). وهذا يدل على أن المبحوثين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يتمتعون بمستوى أداء وظيفي عالي.
- أظهرت الدراسة وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ، ووجود علاقة إرتباط موجبة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة عدم وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).
- أظهرت الدراسة وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة بين فرق العمل والأداء الوظيفي .
- أظهرت الدراسة وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة بين الاتصال الفعال والأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة وجود مساهمة ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة بين التحفيز والأداء الوظيفي.

## 2.V. التوصيات

- من الضروري أن تسعى المؤسسة إلى تعزيز وتدعيم التمكين الإداري من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائه، وذلك من أجل توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال واستثمار المستوى المرتفع للتمكين الإداري الذي يتميز به العاملون داخلها.
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لكي لا يؤثر ذلك سلبا على تمكينهم و بالتالي يؤثر على أدائهم.



- ينبغي على المؤسسات بشكل عام وباختلاف نشاطاتها الاهتمام بموضوع التمكين وعدم التردد فيه لأنه سيعود على المؤسسات عاجلاً أم آجلاً بنتائج إيجابية تزيد من كفاءتها ومردوديتها.
- الاهتمام أكثر بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين لأنها قد تؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.
- العمل على تشجيع المنافسة بين العمال في المؤسسة وتكريم الأحسن أداء.
- العمل على إنشاء إدارة تحت مسمى إدارة تنمية الأداء الوظيفي تهتم بدعم وتنمية العمل الإبداعي للعاملين ومكافئتهم وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة.
- ضرورة رعاية العاملين المجتهدين وتطويرهم وتشجيعهم من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو زيادة الإنتاجية.

## قائمة المراجع

### الكتب

- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان، ،2013.
- أحمد أبو السعود محمد ،الاتجاهات الحديثة لقياس و لتقييم أداء العاملين ، منشأ المعارف ، الإسكندرية ، 2004 .
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1،الدار الجامعية، الاسكندرية ،2007.
- بد الباري إبراهيم ذرة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين "منحنى نظمي" ، ط 1،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ،2008 ،
- جودة محفوظ، "إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات" ، ط3، دار وائل للنشر،عمان، الأردن،2008.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط 1،دار النهضة العربية، بيروت ،2002،.
- حلمي محمد أحمد ، حلمي عمر محمد ، تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء الوظيفي لدى الإداري والرياضي ، دار العلم و الايمان للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ،2016،.
- حمود خضير وروان الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة" ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010.
- خالد إبراهيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 1،دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، ،2000،.
- خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 1،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، 2007.
- الدوري زكريا مطلق و صالح احمد علي ،إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،2009،.
- راوية محمد حسن ،السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،1999.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لنشر و التوزيع، الاسكندرية، ،2000،
- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2،منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2011،.

- زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ،2001.
- السكارنة بلال خلف، القيادة الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ، 2014.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006.
- طائي رعد عبد الله وقداحه عيسى، إدارة الجودة الشاملة ، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،2008.
- الطوخي سامي، إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث الإدارية، العدد 29 ، مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2002.
- عبد الباري إبراهيم ذرة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،2003.
- عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد و الأداء، إشراق لنشر والتوزيع، ط 1، الاسكندرية، 2001،.
- عبد الوهاب سمير، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر 2000.
- عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط 1، دار المنهل اللبناني، 2008.
- الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
- محمد حافظ حجازي، إدارة المواد البشرية، بدون طبعة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2007،.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2008 .
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 .

- ملحم سامي، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. 2000 أيمن عودة، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
- منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- منير نوري، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، إربد ، 2002.
- نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، ط 1، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2008.
- النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحمضي، ط، الرياض، 2001.
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2014.

#### مجالات ودوريات

- أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 20، العدد 25، الأردن، 2009.
- بوخمحم عبد الفتاح ، هروم عز الدين ، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد: 6، قسنطينة، 2010.
- راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد 1، السعودية، 2007.

#### الرسائل والأطروحة

- أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف الجزائر ، 2014.
- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة قناة السويس، الإسكندرية ، 2014.

- سيد محمد جاء الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قناة السويس، 2009،
- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009،
- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة الجزائر، 2013،
- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009،
- علي عبد الله علي الأحمرري، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الباحثين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2014،
- ليندة فرحة، أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009،
- مؤيد أحمد صادق مسعود، درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير (في العلوم الادارية العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2000،
- نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الانتاج لأقلمة المنظمة الصناعية مع تحولات المحيط دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014،

#### الأجنبية

- Littrell, Romic. 2003. Employee Empowerment in china, a case study. Auckland university of technology, faculty of business, New Zealand.
- Cole, A. ,**Management Theory and practices**, London, DPublication, 1996.

- Louiselemire, Gaétan martel, **L'approche systemique de la gestion des ressource humaines**, l' universite duquébec, canada, 2007.

## ملحق رقم (1)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي": دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة بسكرة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

شاكرين لكم حسن تعاونكم و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

التعريف بمتغيري الدراسة:

✓ تعريف التمكين الإداري : هو أحد الأساليب الإدارية والتي تقوم فكرته على منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتفويضهم جزء من السلطة واتخاذ القرار مما يولد لديهم شعورا بالثقة ويحفزهم لتحمل المسؤولية مما يساهم في رفع الفعالية والكفاءة لديهم.

✓ تعريف الأداء الوظيفي: وهو السلوك الذي يقوم به الموظف في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل.

✓

الطالب: مبارك أسامة

إشراف الدكتور: بوريش نصر الدين

السنة الجامعية 2018/2017

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن :

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فما أكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

تقني سامي

ثانوي

مهندس

ليسانس

ماجستير

ماستر

أخرى

دكتوراه

5-سنوات الخبرة:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5سنوات

من 15 سنة فأكثر

من 10 إلى أقل من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: التمكين الإداري

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي ترونه يناسب وجهة نظركم



الرقم	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>تفويض السلطة</b>						
1	يتم منح السلطة الكافية لانجاز عملي بأريحية					
2	تنثق الإدارة في قدراتي على إنجاز المهام الموكلة لي					
3	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية					
4	أتصرف بحرية في انجاز مهامي					
<b>التدريب</b>						
5	تسعى الإدارة إلى تنمية قدرات العاملين					
6	تقدم المؤسسة دورات تدريبية لتطوير المهارات					
7	تتيح لي المؤسسة الفرصة للتعلم في مجال عملي					
8	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.					
<b>فرق العمل</b>						
9	تتبع المؤسسة نظام فرق العمل					
10	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين العاملين					
11	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة					
12	يوجد تكامل بين المهارات الفردية والجماعية					
<b>الاتصال الفعال</b>						
13	توفر المؤسسة نظام اتصال فعال					
14	تتميز الاجراءات والتعليمات في المؤسسة بالوضوح					
15	سهولة الاتصال بالقيادة الإدارية العليا					
<b>التحفيز</b>						
16	تقدر الإدارة وتعترف بجهودتي في العمل					

					17	تشجعتني الإدارة العاملین على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات
					18	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع جهدي المبذول
					19	توجد عدالة وموضوعية في نظام الترقيات المعتمد
					20	تقدم الإدارة التسهيلات المادية اللازمة والكافية لانجاز عملي ومهامي ( كدفع تكلفة النقل والمبيت وغيرها )

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي ترونه يناسب وجهة نظركم

الرقم	أبعاد الأداء الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعمل الإدارة على توفير كافة البيانات والمعلومات التي تساعدني على أفضل أداء					
2	تقوم الإدارة باستمرار بتقييم الأداء					
3	يوجد تكامل بين مهاراتي والعمل المطلوب مني انجازه					
4	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة					
5	لدي القدرة على العمل والتكيف مع مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.					
6	لدي القدرة على توظيف معارفي لانجاز العمل المطلوب مني					
7	لدي القدرة على انجاز الأعمال المطلوبة بسرعة كبيرة					
8	أوظف خيراتي في العمل لتطوير الأداء					
9	التزم بمواعيد العمل					
10	استعمل أساليب جديدة					
11	أعتمد على نفسي في انجاز العمل					
12	نادرا ما ارتكب الأخطاء أثناء أداء عملي					

نشكركم على حسن تعاونكم