

### المحاضرة التاسعة مراكز المسؤولية وسعر التنازل الداخلي

**مفهوم مركز المسؤولية:** هو تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية بهدف تسهيل عملية التخطيط، التنظيم، والرقابة، فمركز المسؤولية هو عبارة عن وحدة أو قسم داخل المؤسسة يتم فيه تحديد مسؤولية تحقيق أهداف معينة، مثل زيادة الإيرادات أو تحسين الأداء المالي، هذا التقسيم يساعد إدارة المؤسسة على مراقبة الأداء المالي لكل مركز واتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين النتائج.

**أنواع مراكز المسؤولية:** يمكن للمؤسسة أن تقيس أداء الأقسام أو الوحدات الفرعية باستخدام نوع معين من التنظيم على أساس مراكز المسؤولية، والأكثر استخداما في الحياة العملية للمؤسسة يمكن ذكرها فيما يلي:

**1. مراكز رقم الأعمال:** يشير إلى وحدة داخل المؤسسة يتم فيها تحديد المسؤولية هدفها تعظيم المبيعات أو رقم الاعمال ويتحتم على مسؤولي هذه المراكز الأخذ بعين الاعتبار المفاوضات التجارية وأسعار البيع، المردودات، آجال الدفع، ... ومن مؤشرات قياس الأداء في هذه المراكز نجد مثلا: مبيعات أو الزبائن، المنطقة، المنتج.

**2. مراكز التكلفة:** دورها الأساسي هو تقديم أداءات (خدمات) لمراكز المسؤولية الأخرى بأقل تكلفة وفي آجال محددة وبمستوى جودة محدد، فعلى مسؤولي هذه المراكز من الجانب النظر أن يقوموا بضبط مجموعة التكاليف الخاصة بهم بدقة وبطريقة محددة، كتنظيم الإنتاج واختيار الموردين، ... إن تفويض السلطة بالنسبة لهذه المراكز يرتكز على بناء علاقات مع السوق الأمامي، كما أن احترام التكاليف المعيارية ومعايير الجودة يسمحان بتقدير أداء هذه المراكز.

**3. مراكز الربحية:** يجمع بين الإيرادات والتكاليف لتقييم الأداء المالي، ففي هذا المركز يكون المسير مسؤولا عن التكاليف والإيرادات معا وبالتالي يمكن تحديد الأرباح التي تحققها هذه المراكز لأغراض تقييم الأداء، وقد يكون هذا المركز طبيعيا أو افتراضيا، ونقصد بالأول ذلك المركز الذي يبيع انتاجه إلى أطراف خارج المؤسسة ويحقق إيرادات كأنه مؤسسة مستقلة، أما الثاني يعني بيع انتاجه إلى أقسام داخل المؤسسة.

**4. مراكز الاستثمار:** يركز على تحقيق العائد على الاستثمارات، وتمثل هذه المراكز الشكل الأكثر تقدما للامركزية القرار في المؤسسة، حيث أن المسؤولين عن هذه المراكز هم تقريبا أو هم أشبه برؤساء

المؤسسات. إن عملية تفويض السلطة لهذه المراكز تركز على القيام بالأنشطة الضرورية للاستغلال (توفير الأصول الثابتة واحتياجات راس المال العامل)، وتعمل هذه المراكز على تعظيم مردودية رأس المال المستثمر من خلال نشاطها، كما أن أداء هذه المراكز هو مالي بالأساس.

**سعر التنازل الداخلي:** هو سعر تبادل السلع والخدمات بين الوحدات المختلفة داخل نفس المؤسسة، ويستعمل خاصة داخل المؤسسات اللامركزية، وخاصة ما بين مركز الربح ومركز الاستثمار ويعرف أيضا على أنه السعر الذي يحمله مركز إلى مركز آخر مقابل السلع والخدمات التي يقدمها له، ولهذا يكون سعر التنازل عبارة عن ايراد بالنسبة للقسم البائع وتكلفة بالنسبة للقسم المشتري، ويستخدم هذا السعر لتقييم الأداء المالي لكل وحدة ولتحديد الإيرادات والتكاليف بشكل دقيق.

### أهمية سعر التنازل الداخلي:

- تقييم الأداء: يساعد في قياس كفاءة الوحدات المختلفة في المنشأة ورؤسائهم.
- تحفيز الوحدات: يشجع الوحدات على تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- تخصيص الموارد: يساهم في توزيع الموارد بشكل عادل بين الوحدات.
- اتخاذ القرارات: توفير بيانات دقيقة تساعد رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات اللازمة.

### طرق تحديد سعر التنازل الداخلي:

- توجد الكثير من الطرق التي يمكن استخدامها في سعر التنازل الداخلي، يمكن التركيز على أهم الطرق المستخدمة في الحياة العملية وهي:
- **سعر التنازل على أساس سعر السوق:** يعتمد على سعر السوق الخارجي الذي يحدد على أساس العرض والطلب على السلع
  - **سعر التنازل على أساس التكلفة الكلية:** تتمثل في تكلفة الانتاج وتشمل جميع التكاليف المباشرة وغير المباشرة.
  - **سعر التنازل على أساس التفاوض:** يتم التفاوض عليه من طرف المراكز المعنية، تترك الإدارة العليا الحرية الكاملة للأقسام للتفاوض على تحديد سعر التنازل الداخلي، في هذه الحالة ممكن استخدام المعلومات المتاحة على لتكاليف وأسعار السوق في عملية التفاوض.

الأستاذ: بلعادي عمار