

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والتمويل

مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود  
(دراسة تطبيقية)

إعداد الطالب

يعرب جميل عبد الرازق كلاب

إشراف

الأستاذ الدكتور / سالم عبد الله حلس

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

المحاسبة والتمويل

1429هـ - 2008م

## الإهداء

للأكرم منا جميعاً.....شهداء الوطن والحرية "شهداء فلسطين"

للأسرى البواسل والجرحى الأعزاء على قلوبنا

لروح والدي الطاهرة

الدكتور / جميل عبد الرازق كلاب رحمة الله

الذي رباني على حب العلم

للوادة الحنونة حفظها الله

لكل من ساعدني في انجاز هذا البحث

لهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

## الشكر والثناء

الشكر لله عز وجل أولاً الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة المتواضعة، والشكر الجزيل بعد ذلك إلى جامعتي الجامعة الإسلامية التي قدمت لي كل العون عن طريق خيرة الأساتذة الذين تفضلوا بالإشراف على دراستي وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور سالم عبد الله حلس الذي قدم لي النصح والإرشاد طيلة فترة البحث فله مني كل الاحترام والتقدير والتحية.

ثم الشكر موصول للأساتذة المناقشين للرسالة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة، الدكتور/ علي شاهين والدكتور/ ماهر درغام

كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور/ علي زيدان أبو زهري الذي ساعدني على إنجاز هذا الجهد المتواضع فله مني كل الاحترام والتقدير والتحية

كما واتقدم بالشكر لإدارة بنك فلسطين والعاملين فيه على تعاونهم معي في إنجاز هذا الجهد المتواضع فلهم مني كل الاحترام والتقدير والتحية.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تتوفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، والتعرف على الصعوبات التي تعترض تطبيقها، وبيان الفوائد التي تعود على البنك نتيجة تطبيقه لنظام محاسبة المسؤولية، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد المقومات الأساسية لنظام محاسبة المسؤولية بالاعتماد على الدراسات السابقة في هذا المجال، وتمثلت هذه المقومات بتوفر هيكل تنظيمي معد وفقاً للأسس العلمية ونظام معلومات محاسبي وتوفر أنظمة تخطيط ورقابة متمثلة بالتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية وتوفر نظام للتقارير الرقابية مرتبط بكل مركز مسؤولية ووجود نظام حوافز فعال.

اعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة مكونة من خمس محاور، يحتوي كل محور منها على مجموعة من الفقرات للتعرف على درجة توفر تلك المقومات بما يتناسب وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية، ووزعت على مجتمع الدراسة المكون من (47) موظف من أفراد الإدارة العليا والموظفين القياديين في البنك والمناطق بهم مسؤولية اتخاذ القرار أو المشاركة في اتخاذ القرار ويشمل ذلك على كافة مسؤولي الدوائر والمراكز الرئيسية في الإدارة المركزية وجميع الفروع العاملة في قطاع غزة، وقد تم استرداد (40) استبانة أي ما يمثل (85%) من مجتمع الدراسة.

وبعد تحليل الاستبانات المستردة بواسطة الأساليب الإحصائية من خلال استخدام التحليل الإحصائي (SPSS)، تم التوصل إلى أن هناك إمكانية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود بوزن نسبي (77%)، وأيضاً لا يوجد لدى أفراد الإدارة العليا في البنك الخلفية الكافية عن مفهوم نظام محاسبة المسؤولية.

وتم وضع مجموعة من التوصيات التي تدعم وتعزز تطبيق نظام محاسبة المسؤولية من أهمها، أولاً: ضرورة توعية العاملين في البنك وخاصة الإدارة العليا بضرورة تطبيق نظام محاسبة المسؤولية لما له من أثر في رفع مستوى الأداء. ثانياً: العمل المستمر على تطوير الهيكل التنظيمي للبنك ومراكز المسؤولية فيه. ثالثاً: العمل المستمر على تطوير النظام المحاسبي بشكل يتطابق مع تطور الهيكل التنظيمي وذلك لتحسين طرق قياس الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية. رابعاً: ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية، وتوفر وحدة إدارية لمتابعة تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وتقييمها.

## **Abstract**

This study investigated the extent to which the elements of implementing the Responsibility Accounting System (RAS) are available in Palestine bank, and knowing the impediments that hinder its implementation, as well as revealing the benefits which the bank is expected to gain after RAS implementation. To achieve this goal, the principal elements for RAS were determined depending on the previous studies in the field. The elements were represented by creating organizational framework, formed according to scientific principles and information accounting system as well. Further more the availability of planning and monitoring system which are represented by standard costs and the planning budget, and finally the availability of monitoring reports system related to every responsibility center and effective promotions system.

The field study relied on a five-aspect questionnaire that contains a group of items for each aspect, to know the extent whether these elements suit RAS implementation. The questionnaires were distributed to 47 senior and leader employees of the bank administration, who are namely the study population and are the influential members for decision making over the central sections, centers and branches in the administration of the currently working branches in Gaza strip. Only 40 questionnaires were returned back, such number represents 85% of study population.

The statistical method (SPSS) was attempted to analyze data, it is indicated that the possibility percentage of RAS implementation in Palestine limited bank is 77% .it is also resulted that higher administration members lack sufficient comprehensive background about RAS concept . Study recommendations are directed towards enhancing the implementation of RAS. Recommendations stated, the necessity of getting the bank employees, particularly the higher administration employees, aware of the importance of implementing RAS for its notable impact on improving levels of performance. Secondly, the importance of the constant work in order to develop the bank's organizational frame, as well as the responsibility centers inside. Thirdly, the importance of the constant work to develop the accounting system in away that matches the organizational frame work progress in order to improve the real performance measurement methods for responsibility system. Finally, it is highly recommended that sharing different administrative levels in preparing the planning budget is of a high importance, and also the importance of administrative unit availability as well to follow up the implementation and assessment of the responsibility accounting system.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	م
أ	الإهداء	
ب	شكر وتقدير	
ت	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ث	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	
ج	قائمة المحتويات	
د	قائمة الجداول	
ذ	قائمة الأشكال	
ذ	قائمة الملاحق	
<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>		
2	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	1.2
4	فرضيات الدراسة	1.3
5	أهمية الدراسة	1.4
5	أهداف الدراسة	1.5
6	منهجية الدراسة	1.6
7	الدراسات السابقة	1.7
<b>الفصل الثاني: محاسبة المسؤولية ماهيتها وخصائصها</b>		
17	المقدمة	2.1
17	نشأة محاسبة المسؤولية	2.2
18	مفهوم محاسبة المسؤولية	2.3
20	أهمية محاسبة المسؤولية	2.4
21	أهمية محاسبة المسؤولية في عمليات الرقابة على الأداء	2.4.1
22	أهمية محاسبة المسؤولية في عمليات تقييم الأداء	2.4.2
23	أسس ومعايير تقييم الأداء	2.4.2.1
24	خصائص محاسبة المسؤولية	2.5
24	مزايا تطبيق محاسبة المسؤولية	2.6
<b>الفصل الثالث: مقومات محاسبة المسؤولية</b>		
27	المقدمة	3.1
27	مبادئ محاسبة المسؤولية	3.2
28	فروض محاسبة المسؤولية	3.3
29	مقومات نظام محاسبة المسؤولية	3.4
29	التنظيم الإداري السليم	3.4.1
31	تصميم وبناء الهيكل التنظيمي	3.4.1.1

31	تحديد مراكز المسؤولية بالوحدات الإدارية المختلفة	3.4.1.2
35	أنواع مراكز المسؤولية	3.4.1.2.1
39	ربط أدوات محاسبة المسؤولية بالبناء التنظيمي "مراكز المسؤولية"	3.4.1.2.2
40	خطوات تقييم أداء مراكز المسؤولية	3.4.1.2.3
40	الأسس الواجب توافرها عند تحديد مراكز المسؤولية	3.4.1.3
41	مميزات تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية	3.4.1.4
42	<b>المقومات المحاسبية</b>	<b>3.4.2</b>
42	قياس الأداء الفعلي باستخدام النظم المحاسبية	3.4.2.1
44	تبويب عناصر التكاليف والإيرادات في مراكز المسؤولية	3.4.2.2
44	التكاليف التي يمكن التحكم فيها والتي لا يمكن التحكم فيها	3.4.2.2.1
45	عوامل وأسس تحديد التكاليف التي يمكن التحكم فيها والرقابة عليها	3.4.2.2.2
47	ازدواج المسؤولية	3.4.2.2.3
48	أسباب صعوبة الفصل بين التكاليف الخاضعة للرقابة وغير الخاضعة للرقابة	3.4.2.2.4
48	دليل تبويب الحسابات في مراكز المسؤولية	3.4.2.3
51	توفر المحاسب القادر المتفهم للقياس السليم	3.4.2.4
52	<b>وجود أنظمة تخطيطية ورقابية وربط الأداء المخطط بمراكز المسؤولية</b>	<b>3.4.3</b>
52	التكاليف المعيارية ومحاسبة المسؤولية	3.4.3.1
53	مميزات تطبيق التكاليف المعيارية لمراكز المسؤولية	3.4.3.2
53	الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية	3.4.3.3
55	مميزات استخدام الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية	3.4.3.4
56	وجه الشبه والاختلاف بين التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية	3.4.3.5
56	ربط الأداء المخطط بمراكز المسؤولية	3.4.3.6
57	<b>وجود نظام تقارير متكاملة طبقاً لمراكز المسؤولية يكفل متابعة الأداء</b>	<b>3.4.4</b>
57	دور التقارير في مجال تقييم الأداء والرقابة على التكاليف	3.4.4.1
57	مبدأ الإدارة بالاستثناء في تقرير الأداء لمراكز المسؤولية	3.4.4.2
58	عرض عناصر التكاليف والإيرادات التي لا يمكن التأثير فيها في تقارير الأداء	3.4.4.3
59	قواعد إعداد وتقديم التقارير	3.4.4.4
60	مزايا التقارير لمراكز المسؤولية	3.4.4.5
60	كيفية قياس أداء مراكز المسؤولية	3.4.4.6
64	تحليل الانحرافات في أداء مراكز المسؤولية وأسباب حدوثها	3.4.4.7
65	تحديد المسؤولية عن حدوث الانحرافات	3.4.4.8
66	إجراءات احترازية لتجنب الانحرافات	3.4.4.9
67	<b>نظام حوافز فعال</b>	<b>3.4.5</b>
67	مفهوم الحوافز وأهميتها	3.4.5.1
67	مقومات نجاح نظام الحوافز	3.4.5.2
68	أنواع الحوافز	3.4.5.3

	<b>الفصل الرابع: منهجية البحث</b>	
72	أسلوب الدراسة	4.1
72	مجتمع الدراسة	4.2
73	أداة الدراسة	4.3
74	صدق الاستبانة	4.4
81	ثبات الاستبانة	4.5
82	الأساليب الإحصائية المستخدمة	4.6
	<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>	
84	الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية	5.1
88	اختبار فرضيات الدراسة	5.2
89	الفرضية الرئيسة الأولى	5.2.1
93	الفرضية الرئيسة الثانية	5.2.2
97	الفرضية الرئيسة الثالثة	5.2.3
101	الفرضية الرئيسة الرابعة	5.2.4
105	الفرضية الرئيسة الخامسة	5.2.5
110	الفرضية الرئيسة السادسة	5.2.6
118	النتائج والتوصيات	5.3
118	النتائج	5.3.1
121	التوصيات	5.3.2
122	<b>المراجع</b>	
126	<b>الملاحق</b>	
127	قائمة الاستبانة	
134	قائمة بأسماء المحكمين	



قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
70	هيكل الجهاز المصرفي الفلسطيني	4.1
75	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	4.2
76	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	4.3
77	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	4.4
78	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	4.5
79	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال	4.6
80	معامل الارتباط بين كل درجة من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	4.7
81	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.8
84	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	5.1
84	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص	5.2
85	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5.3
85	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	5.4
86	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	5.5
86	عدد المرؤوسين الذين تشرف عليهم	5.6
87	تطبيق البنك لنظام محاسبة المسؤولية	5.7
89	النسب المئوية لدرجات الاستجابة للمجال الأول: الهيكل التنظيمي	5.8
90	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الأول	5.9
93	النسب المئوية لدرجات الاستجابة للمجال الثاني: النظام المحاسبي	5.10
94	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني	5.11
97	النسب المئوية لدرجات الاستجابة للمجال الثالث: النظام المعياري للتكاليف	5.12
98	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث	5.13
101	النسب المئوية لدرجات الاستجابة للمجال الرابع: نظام التقارير	5.14
102	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع	5.15
105	النسب المئوية لدرجات الاستجابة للمجال الخامس: نظام الحوافز	5.16
106	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس	5.17
109	ملخص نتائج جميع مقومات نظام محاسبة المسؤولية	5.18
110	نتائج الفرضية السادسة – المؤهل العلمي	5.19
111	نتائج الفرضية السادسة – التخصص	5.20
112	متوسطات رتب الفرضية السادسة حسب التخصص	5.21
113	نتائج الفرضية السادسة – المسمى الوظيفي	5.22
114	نتائج الفرضية السادسة- سنوات الخبرة	5.23
115	متوسطات رتب الفرضية السادسة حسب سنوات الخبرة	5.24
116	نتائج الفرضية السادسة- سنوات العمر	5.25
117	متوسطات رتب الفرضية السادسة حسب العمر	5.26

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	الأنظمة الفرعية لنظام الرقابة الداخلية وأهدافها ووسائلها	2.1
39	طبيعة العلاقات بين مراكز المسؤولية المختلفة	3.1
50	دليل الحسابات المعد وفقاً لمراكز المسؤولية	3.2
55	دمج نظام محاسبة المسؤولية مع نظام الموازنات	3.3
61	اتخاذ القرار	3.4

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
127	الاستبانة	1
134	أسماء المحكمين	2

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

## 1.1 المقدمة

يعيش عالم اليوم عصر المعلومات وأنظمتها وتقنياتها والبحث عن أفضل استخدام لها بأقل تكلفة لإنتاجها، وذلك لأن المعلومات السليمة تؤدي إلى قرارات سليمة، ومن ثم تؤثر إيجاباً على موارد المجتمعات وثرواتها، وبالتبعية على رفاهية أفرادها، كما تؤدي إلى الكشف عن الإمكانيات الحقيقية لتقدم المجتمعات ونموها.

ويعتبر النظام المحاسبي - في ظل الثورة التقنية التي نعيشها - أهم الأنظمة المنتجة للبيانات والمعلومات السليمة والمفيدة في اتخاذ قرارات اقتصادية تؤثر في رفاهية الأفراد والمجتمعات، كما يعتبر استخدام البيانات والمعلومات المحاسبية في مجال اتخاذ القرارات ظاهرة عملية من ظواهر الحياة في العصر الحديث، وبذلك تعتبر العلاقة بين النظام المحاسبي - كنظام للمعلومات - ونوعية البيانات والمعلومات المحاسبية علاقة وثيقة الصلة بالعملية الإدارية ووظائف الإدارة (كحالة ، حنان، 2002، ص3).

ومن أجل زيادة فاعلية الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا النظام في مجال التخطيط والرقابة والمتابعة تبرز أهمية وجود ضوابط للمحاسبة عن المسؤولية كأسلوب يهدف إلى الرقابة وتقييم الأداء، عن طريق تحديد مسؤولية العاملين في الوحدة الاقتصادية، بمستوياتهم الإدارية المختلفة عن الأداء الفعلي وما ترتب عليه من نتائج مقارنة بالأداء المخطط.

بالرغم من أن محاسبة المسؤولية تعتبر من الأساليب الحديثة نسبياً في الفكر المحاسبي إلا أنها ليست مفهوماً جديداً حيث إن فكرة محاسبة المسؤولية تواجدت بتواجد الإنسان الذي يكلف بأداء عمل معين ومن ثم تتم محاسبته على نتيجة أداء هذا العمل، ودليل ذلك أن فكرة المساءلة قد وردت في الكتب السماوية والأحاديث النبوية الشريفة (الحارس، 2004، ص423).

هذا ومع اتساع وكبر حجم المنشآت المختلفة فإن مهام إدارة تلك المنشآت تصبح أكثر صعوبة، حيث لا يستطيع مجلس الإدارة أو المدير العام للمنشأة اتخاذ كافة القرارات الإدارية الضرورية لإدارتها، وعليه يتم تفويض جزء من المسؤوليات والسلطات للمستويات الإدارية الأدنى، وهذا ما يعرف باللامركزية حيث يعتبر كل مدير لقسم معين مسؤولاً عن أداء قسمه مع إعطائه الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالقسم (ظاهر، 2002، ص271).

وهنا تصبح الحاجة ماسة للمحاسبة عن المسؤولية وتقييم كفاءة الإدارة لكل مستوى إداري من أجل تحسين الأداء الذي ينعكس على الخدمات التي تقدمها الإدارات المختلفة على مستوى الوحدات الاقتصادية (ميدة، 2003، ص317).

لذلك يمكن تطبيق محاسبة المسؤولية في جميع التنظيمات الاقتصادية بغض النظر عن نوعها أو حجمها وأسلوب إدارتها فيمكن تطبيقها في المشروعات الصناعية والزراعية والتجارية ومشروعات الخدمات كالبنوك وشركات التأمين والإدارات الحكومية (كحالة، حنان، 1997، ص412).

فنظام محاسبة المسؤولية هو: "نظام محاسبي يهدف الرقابة على الأداء وتقييمه في ضوء قيام الأفراد أو المسؤولين في تنفيذ واجباتهم في حدود الصلاحيات المفوضة لهم وفق مبدأ الكلفة المناسبة في الوقت الملائم، وذلك بربط التقارير المحاسبية بفعالية العاملين" (ال دم، الرزق، 2000، ص359).

هذا ولما كانت البنوك التجارية تمثل عصب الحياة الاقتصادية في المجتمعات لما تقدمه في إسهامات في خطط تمويلية وتنموية اقتصادية واجتماعية، وفي ظل التطور العلمي والتقدم التقني الذي يواكب البنوك في إدارتها لواجباتها وكبر حجم مهامها وعملياتها المقدمة للأفراد والمؤسسات والحكومات... الخ، بالإضافة إلى تعدد وتنوع فروعها وأقسامها الأمر الذي أدى بدوره إلى صعوبة إدارة كافة العمليات التي تنجز بشكل يومي واتخاذ الحلول المناسبة لها بصورة مركزية، وحيث إن بنك فلسطين المحدود هو أحد مكونات هذه المنظومة المصرفية المتكاملة حول العالم، فإن الأمر يدفع الإدارة العليا لهذا البنك إلى ضرورة تحديث أسلوب إدارة وتنفيذ الأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتقه بما يحقق الأهداف المنشودة له من ترشيد الإنفاق ورفع مستوى جودة الخدمة وسرعة إنجاز الأعمال من خلال تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأسلوب حديث، وبالتالي تطوير الجهاز المصرفي الفلسطيني بما يتماشى مع التطور العالمي المتنامي، في مجال الأعمال المصرفية وتشجيع النمو الاقتصادي في فلسطين.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تعتبر محاسبة المسؤولية أداة قياس مهمة تهدف إلى التحقق من أن كل نشاط في البنك يسير وفقاً لما هو مخطط له، لذلك يتطلب تقييم الأداء الفعلي مع ما هو مخطط وتحليل الانحرافات ومعرفة أسباب حدوثها، ووضع أسس العلاج لها، بهدف توفير نظام للمراقبة وتقييم أداء العاملين، لكي يساعد على تحقيق أهداف البنك المنشودة في ضوء التطورات التكنولوجية والإدارية .

لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي " ما مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود ؟

## 1.3 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- يؤثر وجود هيكل إداري سليم مُعد وفقاً للأسس العلمية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.
- 2- يؤثر وجود نظام للمعلومات المحاسبية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.
- 3- يؤثر وجود نظام للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.
- 4- يؤثر وجود نظام للتقارير الرقابية مرتبط بكل مركز مسؤولية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.
- 5- يؤثر وجود نظام فعال للحوافز تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى للمتغيرات المستقلة التالية: المؤهل العلمي ، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر.

## 1.4 أهمية الدراسة

- 1- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله الباحث، والتي تعتبر من أوائل الدراسات التي تتناول مفهوم نظام محاسبة المسؤولية ومدى تطبيقه على بنك فلسطين المحدود باعتباره أهم البنوك الوطنية العاملة في فلسطين .
- 2- يعمل نظام محاسبة المسؤولية على قياس التكلفة على مستوى الأقسام والمراكز في بنك فلسطين المحدود بدلاً من قياسها على مستوى إجمالي، مما يساعد في قياس تكلفة الخدمات المقدمة حسب نوعها وحسب الأقسام التي تؤديها، وأيضاً يؤدي إلى الإفصاح عن التوزيع الجغرافي للإنفاق الأمر الذي يساعد الإدارة العليا في البنك في التخطيط العام والمساءلة ويساعد في إعداد موازنات تفصيلية حسب المراكز المختلفة.
- 3- معرفة ما هي المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق ذلك النظام، والعمل على وضع الحلول اللازمة لمعالجتها وتطويرها.
- 4- هذه الدراسة ستكون المقدمة لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث، التي من خلالها يمكن تعزيز مكانة بنك فلسطين المحدود باعتباره أهم البنوك التجارية الوطنية في فلسطين .
- 5- تحفيز المصارف الوطنية الفلسطينية على تطوير النظم المحاسبية ونظم المعلومات، وتطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة، تعمل على رفع مستوى أدائها.

## 1.5 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- 1- إبراز مفهوم وأهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.
- 2- الوقوف على مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.
- 3- تقديم التوصيات اللازمة للتغلب على نقاط الضعف في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.

## 1.6 منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على الجمع بين أسلوبين من أساليب البحث العلمي وهما:-

- 1- **الأسلوب المكتبي:** وذلك من خلال مراجعة الكتب والمقالات والبحوث والدراسات ذات العلاقة بالموضوع وذلك لتكوين الإطار النظري.
- 2- **أسلوب الدراسة الميدانية:** ويعتمد على جميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة معتمدين المنهج الوصفي والإستنتاجي في البحث العلمي للتعرف على مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وذلك بالاعتماد على قائمة استقصاء يتم تصميمها من قبل الباحث لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة حيث سيتم تحليل البيانات المجمعّة باستخدام الأساليب الإحصائية مثل برنامج SPSS وبرامج أخرى ذات علاقة تساعد على تحليل النتائج.



## 1.7 الدراسات السابقة

1- (La-Grange,1992) دراسة بعنوان "محاسبة المسؤولية وإعادة هيكلة

المؤسسات".

### "Responsibility Accounting With the Restructuring of Certain Institutions".

إن الغرض من دراسة (La-Grange) هو تطوير وبناء نظام محاسبة المسؤولية للعمل على تقليل الفجوة بين أسس ومبادئ المحاسبة الإدارية من جهة، وحاجة المؤسسات في إعادة الهيكلية، والتفويض، واللامركزية في السلطة والمسؤولية من جهة أخرى. وبينت الدراسة انه مع وجود نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسة، فان المعلومات الإدارية تجهز بأسلوب علمي طبقاً لمواصفات إعادة الهيكلة، لأغراض لامركزية القرار، والرقابة، والتنسيق بين الوظائف المختلفة للمؤسسة، وهو نظام إداري مالي، لمتابعة المؤسسة بشكل كامل من خلال المسؤولية الفردية المباشرة.

كما بينت الدراسة أن نظام محاسبة المسؤولية تم إعداده وترتيبه بشكل محدد وخاص للمؤسسة (المؤسسات)، طبقاً لهدف إعادة الهيكلة، وأظهرت أن النظام المالي تم تصميمه وتطبيقه على قاعدة منظمة طبقاً للأنشطة المتنوعة للمؤسسة من جانب، وطبقاً للمدراء في المستويات الإدارية المختلفة فيها من جانب آخر، وبموجب نظرية ومبادئ المحاسبة الإدارية. كما بينت أن المعلومات الإدارية تحضر طبقاً لقيمة النشاطات المنجزة بمراكز المسؤولية.

وأخيراً بينت الدراسة بان محاسبة المسؤولية نظام من أنظمة المحاسبة الإدارية هدفه أن يقنع المدراء المسؤولين إلى اتخاذ القرارات ذات الكفاءة والفاعلية التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل كلي، لتصوير النشاط الكلي والنتائج الكاملة للمؤسسة بدقة والى حد معقول على أساس لا مركزي.

2- (Al-Heizan,1996) دراسة بعنوان "الموازنة، تقييم الأداء، وتوزيع التكاليف كآليات لتوزيع الموارد في الكليات والجامعات"(دراسة وصفية عملية).

**"Budget, performance evaluation, and cost allocation as resource allocation mechanisms in colleges and universities: A descriptive and positive research study".**

بينت دراسة (Al-Heizan,1996) بان هناك طريقة واحدة للجامعات والكليات لتواجه الصعوبات المالية وهو أن تعمل نحو تطبيق نظام علمي ومنظم مثل موازنة مراكز المسؤولية، ومن ضمن الأسئلة التي طرحت في الدراسة أي من تلك الأدوات يمكن تطبيقها في الكليات والجامعات (غير الربحية).

وقد أوضحت الدراسة بشكل أساسي التغيرات البيئية المالية للكليات والجامعات وكيف كانت استجابتها لها وما إذا كانت هذه التغيرات قد أعطت دافعية لها للتغيير وتطبيق موازنة ونظام تقييم جيد.

حيث تم وصف النظام المحاسبي لثمان جامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وكيفية تأثر هذه النظم بالموازنة وبعمليات التقييم، خصوصا عند استخدام الموازنة وتقييم الأداء كآلية لتوزيع الموارد، وكانت النتائج على النحو كالتالي:

1. النظام التقليدي للكليات والجامعات يعاني من القصور في عملية توزيع الموارد، لذلك فهو نظام غير ملائم للتحديات البيئية الجديدة.
2. النقص في المعايير والحوافز الملائمة سببان رئيسيان في اقتراح تطبيق نظام موازنة مراكز المسؤولية في الجامعات والكليات.
3. إن أسس ونظم الرقابة المتوفرة في محاسبة المسؤولية تعمل على تناقص توزيع التكاليف غير الخاضعة للرقابة.

### 3- (فخر، 1998) دراسة بعنوان "محاسبة المسؤولية، والظروف الملائمة لتطبيقها".

هدف البحث بشكل أساسي إلقاء الضوء على مفهوم محاسبة المسؤولية، وأنواع مراكز المسؤولية والتعرف عليها، والعوامل التي تتحكم في تقييم الوحدة الاقتصادية لمراكز المسؤولية، وتحديد الشروط والظروف المناسبة لبناء محاسبة المسؤولية وتحديد المبادئ والأصول العلمية لتطبيقها في إطار مراكز المسؤولية التي تشكل الهيكل التنظيمي للوحدة.

وقد توصل لمجموعة من النتائج وأهمها :

1. اعتبار محاسبة المسؤولية أداة تحليلية ورقابية هامة، تهدف إلى تحقيق رقابة إدارية على عناصر التكاليف في نطاق مراكز المسؤولية وتقييم الأداء وكشف الانحرافات وتحليلها وتحديد أسبابها ومسبباتها بدقة .
2. محاسبة المسؤولية هي المحاسبة التي تنظم في إطار مراكز المسؤولية وتتناول المدخلات والمخرجات بكل مركز مسؤولية على حده .
3. يشكل مركز المسؤولية وحدة تنظيمية محددة تخضع لإشراف شخص محدد يكون له الحق في الإشراف على مدخلات ومخرجات هذا المركز، وتقسم مراكز المسؤولية إلى مراكز تكلفة، مراكز إيراد، مراكز ربحية، مراكز استثمار.

وأوصى بضرورة تطبيق الشروط التالية في الوحدات الاقتصادية، باعتبارها تشكل إطاراً عاماً وأرضية سليمة لتحقيق نظام فعال للرقابة والمتابعة في إطار مراكز المسؤولية:

1. توفير نظام محاسبة متكامل الأركان مصمم بشكل يتوافق مع طبيعة العمليات التكنولوجية وظروف الشركة المختلفة بحيث يكون قادراً على تنفيذ وظائفه المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح.
2. تطبيق نظام معياري شامل يرتكز على المعايير والموازنات التخطيطية.
3. التعمق في درجة التحليل للانحرافات طالما كان هناك جدوى من ذلك.
4. المعالجة الآلية والالكترونية للبيانات والمعلومات المحاسبية .
5. النظام الجيد للاتصال بين المستويات الإدارية .

#### 4- (جبريل ، 1999) دراسة بعنوان "محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية:دراسة ميدانية".

هدفت دراسة جبريل إلى التعرف على مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمحاسبة المسؤولية، وأهميتها والتعرف على معوقات تطبيقها، وتقديم بعض المقترحات لمعالجة نقاط الضعف في تطبيقها في هذه الشركات.

ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد المقومات الأساسية لمحاسبة المسؤولية، التي تمثلت في تحديد مراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي للشركة، وتبويب الإيرادات والتكاليف تبعاً لمراكز المسؤولية وإعداد الموازنات التخطيطية، ومعايير الأداء لمراكز المسؤولية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد الانحرافات وتحليلها، وبالتالي إعداد تقارير الأداء لمراكز المسؤولية في المستويات الإدارية المختلفة.

واعتمد جبريل في دراسته على استنباه وزعت على مجتمع الدراسة المكون من 90 شركة وبينت الدراسة أن ثلث الشركات لا تطبق محاسبة المسؤولية وان 16.6% من مجتمع الدراسة لم يجب على استنباه الدراسة، وان الشركات المطبقة لمحاسبة المسؤولية بدرجات متفاوتة يبلغ عددها 45 شركة أي ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة .

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض المعوقات في تطبيق محاسبة المسؤولية تؤدي أحياناً إلى إضعاف تطبيقها وأحياناً أخرى إلى عدم تطبيقها.

وتوصل إلى عدد من التوصيات لمعالجة معوقات تطبيق محاسبة المسؤولية وكان من أهمها ضرورة توفير الدعم المادي والإداري لتطوير النظم الإدارية والمحاسبية والعاملين عليها والاهتمام بمخرجات هذه النظم، وتوفير وحدة إدارية لمتابعة تطبيق محاسبة المسؤولية وتقييمها.

## 5- (ميدة ، 2003) دراسة بعنوان "نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة

### العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات "

تناولت الدراسة دور المحاسبة الإدارية في تقديم المعلومات المالية التي تساعد الإدارة في عملية التخطيط والرقابة، وإمدادها بالتقارير والبيانات اللازمة لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار .

وأوضح ميدة أهمية تقييم أداء المدراء في المستويات الإدارية المختلفة سواء كانت شركات خاصة أو عامة، وذلك من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة وترشيد إنفاق الموارد الاقتصادية.

وقد هدف ميدة إلى تحقيق ثلاث نقاط رئيسية تمثلت في:

1. دراسة تطور مفهوم محاسبة المسؤولية وأهميتها في عملية الرقابة وتقييم الأداء.
2. التعرف على مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية والتي يمكن حصرها في التنظيم الإداري، والموازنات التخطيطية، مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وتقارير الأداء، ونظام الحوافز المتوفر.
3. عرض واقع التطبيق العملي لنظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية.

ومن خلال الدراسة النظرية السابقة اعد ميدة استبانة لقياس مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الشركات العامة الصناعية الأردنية والتي بلغ عددها 89 شركة مدرجة في سوق عمان لعام 2001.

وقد توصلت دراسة ميدة لنتيجة أساسية هي أن قرابة 34% من الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لا تطبق نظام محاسبة المسؤولية لعدم تمكنها من امتلاك مقومات ومستلزمات تطبيقه بينما 66% تطبق محاسبة المسؤولية ولكن بشكل غير كامل وليس وفقاً للأسس العلمية وقد نتجت عن الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

1. توضيح وشرح مفهوم محاسبة المسؤولية وأهمية تطبيقه في الشركات للإدارات العليا لما له من تأثير في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
2. توفير تحديد مفصل وواضح للهيكلية الإدارية يشمل كافة المستويات العليا أو الوسطى أو الدنيا .

3. تطبيق نظام محاسبة التكاليف وفقاً للأسس العلمية، بحيث يحقق عملية تبويب وتصنيف التكاليف على مستوى مراكز المسؤولية، بشكل يُمكن من قياس الأداء الفعلي قبل مقارنته بالأداء المخطط بصورة سليمة.
4. ضرورة تطبيق نظام الموازنات التخطيطية لكل مركز مسؤولية على حدة وليس على مستوى الشركة ككل لنتمكن من تقييم الأداء وتحليل الانحرافات في كل مركز مسؤولية.
5. إنشاء إدارات مستقلة وظيفتها الأساسية إعداد التقارير الرقابية ومتابعتها والعمل على تطوير نظام تقارير متكامل يتلاءم مع كل شركة.
6. يوصي بضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية وفي صياغة معايير التكاليف والإيرادات في إعداد نظام تقارير الأداء، لأن عدم إشراكهم من شأنه أن يؤثر في فعالية استخدام هذه الأنظمة .
7. يوصي بضرورة أن تهتم الشركات المساهمة العامة الأردنية بالجوانب السلوكية والإنسانية للموارد البشرية التي تعمل فيها، وأن تقوم بدراسة أوجه وأساليب الإشباع المختلفة لاحتياجاتهم المتعددة والمختلفة بما يكفل تحقيق الكفاءة الإنتاجية لهم وتحقيق أهداف الشركة في آن معاً.

#### 6- (خشارمة ، العمري ، 2004) دراسة بعنوان "قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية " دراسة ميدانية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية وتناولت الجوانب النظرية لهذا النظام من أجل توظيفها في خدمة المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها، كما وتطرقت الدراسة إلى الموازنة العامة في الأردن . وللوصول لهذه الأهداف تم تصميم استبانة للحصول على البيانات الخاصة بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية، وبعد تحليل الاستبانة بواسطة الأساليب الإحصائية توصل الباحث إلى ضرورة الاهتمام بالرقابة الإدارية على مستوى المراكز والأقسام داخل التنظيم، وضرورة تطبيق أنظمة محاسبة التكاليف المحاسبية والمحاسبة الإدارية في الأجهزة الحكومية والعمل على تقسيم الوحدة الإدارية لمراكز التكاليف والإيرادات، وأوصت الدراسة أيضاً توفير المقومات اللازمة لتطبيق محاسبة المسؤولية في القطاع الحكومي.

**7- (مرتجى ، 2007) دراسة بعنوان "قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية" دراسة ميدانية"**

تهدف الدراسة قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على دراسة مدى توفر مقومات محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من خلال الهيكل التنظيمي المعد وفقا للأسس العلمية، ونظام المعلومات المحاسبي، وتوفر نظام معياري يركز على التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية، وتوفر نظام للتقارير الرقابية مرتبط بكل مركز مسؤولية، ووجود نظام حوافز فعال، وقد تم إعداد استبانته تشمل هذه المحاور، وتم تحليل الاستبيانات المستردة بواسطة الأساليب الإحصائية، وتم التوصل إلى أن هناك إمكانية لتطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية بلغ وزنها النسبي 65.21%، وكان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة، توعية العاملين في الجامعات وخاصة الإدارة العليا بضرورة تطبيق محاسبة المسؤولية لما لها اثر في رفع مستوى الأداء، والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي ونظام المعلومات المحاسبي بما يتناسب وتطبيق محاسبة المسؤولية، وبناء نظام للمعايير يركز على التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية ونظام للتقارير الرقابية يرتبط بكل مركز مسؤولية ونظام حوافز فعال، حتى تتمكن الإدارة العليا من مساعدة الأفراد عن أي انحراف .

**8- (الرزى ، 2007) دراسة بعنوان "مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة" دراسة تطبيقية"**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، والتعرف على الصعوبات التي تعترض تطبيقها، وبيان الفوائد التي تعود على الشركات نتيجة تطبيقها لمحاسبة المسؤولية، حيث تناولت الدراسة الشركات الصناعية في قطاع غزة، وقد أخذت عينة عددها 75 شركة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصياغة مجموعة من الفرضيات لاختبارها وتحليلها وفق البرامج الإحصائية المتخصصة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ومن أهمها:

1. أن يتم تحسين الهيكل التنظيمي المتبع في الشركات بما ينسجم مع أهداف الشركة، وان تستخدم الشركة دليل واضح ومكتوب لإثبات ذلك.

2. العمل بشكل أقوى على إيضاح العلاقات بين مراكز المسؤولية والتنسيق بشكل مستمر فيما بينها.
3. ضرورة وجود معايير وأسس علمية في تحديد التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية بما يخدم طبيعة عمل وأهداف الشركة.
4. أن يتم توحيد شكل تقارير الأداء مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ قرار بشأنها في الوقت المناسب.
5. العمل على تحسين نظام الحوافز المتبع بالشركات، وان يكون فعالاً وعادلاً ويهتم بالجوانب الإنسانية على أن يتم ربط الأداء المحقق بنظام الحوافز.

يظهر من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أهمية محاسبة المسؤولية لكافة الوحدات الاقتصادية بمختلف أنواعها الصناعية والتجارية والخدمية، حيث تناول (La-Grange,1992) دراسة هدفت إلى الربط بين أساسيات المحاسبة الإدارية وحاجة الوحدات الاقتصادية إلى إعادة الهيكلية واللامركزية في السلطة والمسؤولية، وأجرى (AI-Heizan,1996) دراسة حول أهمية إتباع أنظمة علمية لمواجهة الصعوبات المالية في الجامعات والكليات كإتباع موازنة مراكز المسؤولية التي هي إحدى مقومات محاسبة المسؤولية، وتطرق (فخر، 1998) في دراسة نظرية أهمية مفهوم محاسبة المسؤولية وحدد الشروط الملائمة لتطبيقها، كما تناول (جبريل، 1999) و (ميدة، 2003) في دراسة لكل منهما حول توفر المقومات اللازمة لتطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية، كما تناول (خشارمة، العمري، 2004) دراسة من أجل التعرف على واقع نظام محاسبة المسؤولية والجوانب النظرية لإسقاطها على الأجهزة الحكومية الأردنية وصياغة المقومات اللازمة لخدمة المحاسبة الحكومية، كما تناول (مرتجى، 2007) دراسة من أجل التعرف على إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لما لها من فوائد في رفع أداء الجامعات الفلسطينية، كما تناولت (الرزقي، 2007) دراسة مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة.

وتأتي هذه الدراسة " حول مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود " في سياق الدراسات السابقة لدراسة إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود حيث تعتبر هذه الدراسة دراسة استكشافية لواقع توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وهو ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة حيث أن القطاع المصرفي الوطني يشكل الأساس لأي تنمية اقتصادية في الاقتصاد الوطني، وقد



عملت الدراسات السابقة على تدعيم وتقوية البحث نظرا لملائمة مفهوم محاسبة المسؤولية لمختلف أنواع الوحدات الاقتصادية، لما تحتويه من مقومات وقواعد إدارية ومالية تساعد في عملية الرقابة وتقييم الأداء على المستوى الجزئي والكلي للوحدة الاقتصادية.

## الفصل الثاني

# محاسبة المسؤولية ماهيتها وخصائصها

## 2.1 المقدمة

"من المعروف أن الحاجة أم الاختراع وتسري هذه المقولة أيضاً على محاسبة المسؤولية، فهي وليدة أسلوب الإدارة اللامركزية في المنظمات الاقتصادية الكبيرة الحجم والمتعددة الأنشطة وذات الانتشار الجغرافي الواسع، ففي تلك المنظمات الكبيرة تظهر باستمرار مشكلة اتخاذ العديد من القرارات المختلفة الموضوعات والمختلفة الظروف بحيث يتعذر اتخاذها مركزياً بكفاءة وفعالية" (كحالة، حنان، 1997، ص405)، وبالتالي فإن الغرض الأساسي لمحاسبة المسؤولية هو مساعدة المنظمة في جني فوائد اللامركزية (Hilton, 1991, p448)، ويناقش هذا الفصل نشأة محاسبة المسؤولية، ومفهومها، والعوامل التي ساعدت على تطورها، وخصائصها، وأهدافها، وشروط تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، وأهميتها في عمليات الرقابة على الأداء وعمليات تقييم الأداء، ومزايا تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الوحدة الاقتصادية.

## 2.2 نشأة محاسبة المسؤولية

تعتبر فكرة محاسبة المسؤولية فكرة قديمة جداً، ظهرت مع ظهور المجتمعات الإنسانية، حيث يكلف الشخص بعمل معين ثم تتم محاسبته عن أدائه لهذا العمل، ويتناول الدين الإسلامي الحنيف فكرة المحاسبة والمساءلة في الآخرة عن الأفعال الدنيوية للإنسان، وفي هذا السياق يقول الله تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ "التوبة- الآية 105". وقال تعالى أيضاً: ﴿وَقِفُّهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾ "الصافات- الآية 24".

وكذلك فإن الإنسان مسؤول عن أعماله وعن الأشخاص الذين تقع سلطته عليهم فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته، والأمير راع، والرجل راع على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته) "متفق عليه" (رياض الصالحين، 2000، ص113).

أما بالنسبة لتاريخ نشأة محاسبة المسؤولية في الفكر المحاسبي فتعود إلى كتابات متفرقة عن محاسبة المسؤولية في الأربعينات، ولكن مقال John A. Higgins بعنوان "محاسبة المسؤولية" عام 1952 يعد أول مقال علمي متكامل لنظام محاسبة المسؤولية تبعته مقالات وأبحاث عديدة لكتاب آخرين كانوا يشيرون دائماً إلى مقال Higgins لما له من اثر بليغ في تطوير نظام محاسبة المسؤولية (كحالة، حنان، 1997، ص413).

ومع تطور المحاسبة الإدارية وأنظمة المعلومات المالية والإدارية فقد واكبت محاسبة المسؤولية هذا التطور لتلبي حاجات الإدارة وأصبحت تؤدي دوراً فعالاً في تقييم كفاءة الإدارة وفعاليتها، وفي عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية (جبريل، 1999، ص 20).

### 2.3 مفهوم محاسبة المسؤولية

إن كبر حجم المشروعات الاقتصادية أدى إلى ظهور مشكلة العدد الضخم من القرارات والتفاعلات المطلوبة بين المستويات الإدارية المختلفة وأصبح من الصعب إدارتها والإشراف عليها من قبل الإدارة العليا (كحالة، حنان، 2002، ص 412)، لذلك تلجأ الكثير من المنظمات في الوقت الحالي للتغلب على تلك المشكلة إلى تفويض سلطة اتخاذ القرارات وبعض الصلاحيات إلى رؤساء الأقسام الإدارية لتمكينهم من أداء المهام الموكلة بهم (الرجبي، 2004، ص 326)، وتتطلب عملية التفويض هذه إتباع مبدأ لامركزية الإدارة، أي تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى أقسام وإدارات بحيث تتفق مع الهيكل التنظيمي السائد فيها (ميدة، 2003، ص 323)، وإن يمنح مسؤول أو مدير كل مركز مسؤولية أو إدارة أو قسم تفويضاً باستخدام قدر من الصلاحيات والسلطات تمكنه من إدارة النشاط بكفاءة وفعالية مناسبة، لذلك يتوجب على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية عند تطبيق محاسبة المسؤولية لتتمكن من محاسبة ومساءلة أفراد الوحدة الاقتصادية (هيتجر، ماتولنش، 2004، ص 456-457):

1. إن كل مدير يجب أن يتحمل مسؤولية الأنشطة التي تتم داخل دائرة التنظيم التي تدخل في نطاق تحكمه.
2. إن كل مدير يجب ألا يدخر جهداً في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منه.
3. يجب أن يشترك كل فرد مسؤول في وضع وتحديد الأهداف التي بناء عليها سيتم محاسبتهم وتقييم أدائهم.
4. يتوجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق في ظل أداء فعال وكفاء.
5. أن تصل تقارير الأداء والتغذية العكسية للمعلومات لكل فرد مسؤول بسرعة وفي الوقت المناسب.
6. يجب أن يكون دور محاسبة المسؤولية في تقدم ونمو المنشأة واضحاً ومفهوماً.

وقد تناول الكثير من الكتاب والمؤلفين محاسبة المسؤولية ووضعوا لها الكثير من التعريفات منها على سبيل المثال:

عرفها Horngren and others بأنها "ذلك النظام الذي يقيس ويقارن بين المخطط له (الموازنة التخطيطية) وبين المنفذ فعلياً (النتائج الفعلية) لكل مركز مسؤولية على حدة (Horngren and others, 2005, p225).

وعرفها Ronald Hilton بأنها "مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تستخدم بواسطة المحاسبة الإدارية لقياس كفاءة الأشخاص والأقسام وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة" (Hilton, 1991, p447).

وعرفها Colin Drury بـ "هو ذلك النظام المحاسبي الذي يهدف إلى تسجيل التكاليف والإيرادات حسب مراكز المسؤولية المحدثة لها بحيث يمكن تحديد الانحرافات عن الموازنة وتحديد الأشخاص المسؤولين عن هذه الانحرافات (Drury, 1992, p477).

وعرفها عثمان عتر بأنها "نظام يهدف إلى جمع البيانات التي تعكس نشاط كل مسؤول خلال فترة معينة مقارنة بالمسؤوليات المحددة مقدماً ونشرها في التقارير وذلك لتقييم أداء الشخص وقدرته على التحكم" (عتر، 2008).

وعرفها إبراهيم ميده بأنها "أسلوب إداري محاسبي يهدف إلى تصميم النظام المحاسبي لتحقيق رقابة فعالة على الأداء، عن طريق الربط مباشره بين التقارير المحاسبية من جهة، وبين الأشخاص المسؤولين من جهة ثانية وفقاً لهيكل التنظيم الإداري للمنشأة بجميع مستوياتها الإدارية" (ميده، 2003، ص324).

وعرفها آخرون بأنها "ذلك النظام الذي يقيس ما هو مخطط له والأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية" (خشارمة والعمرى، 2004، ص263).

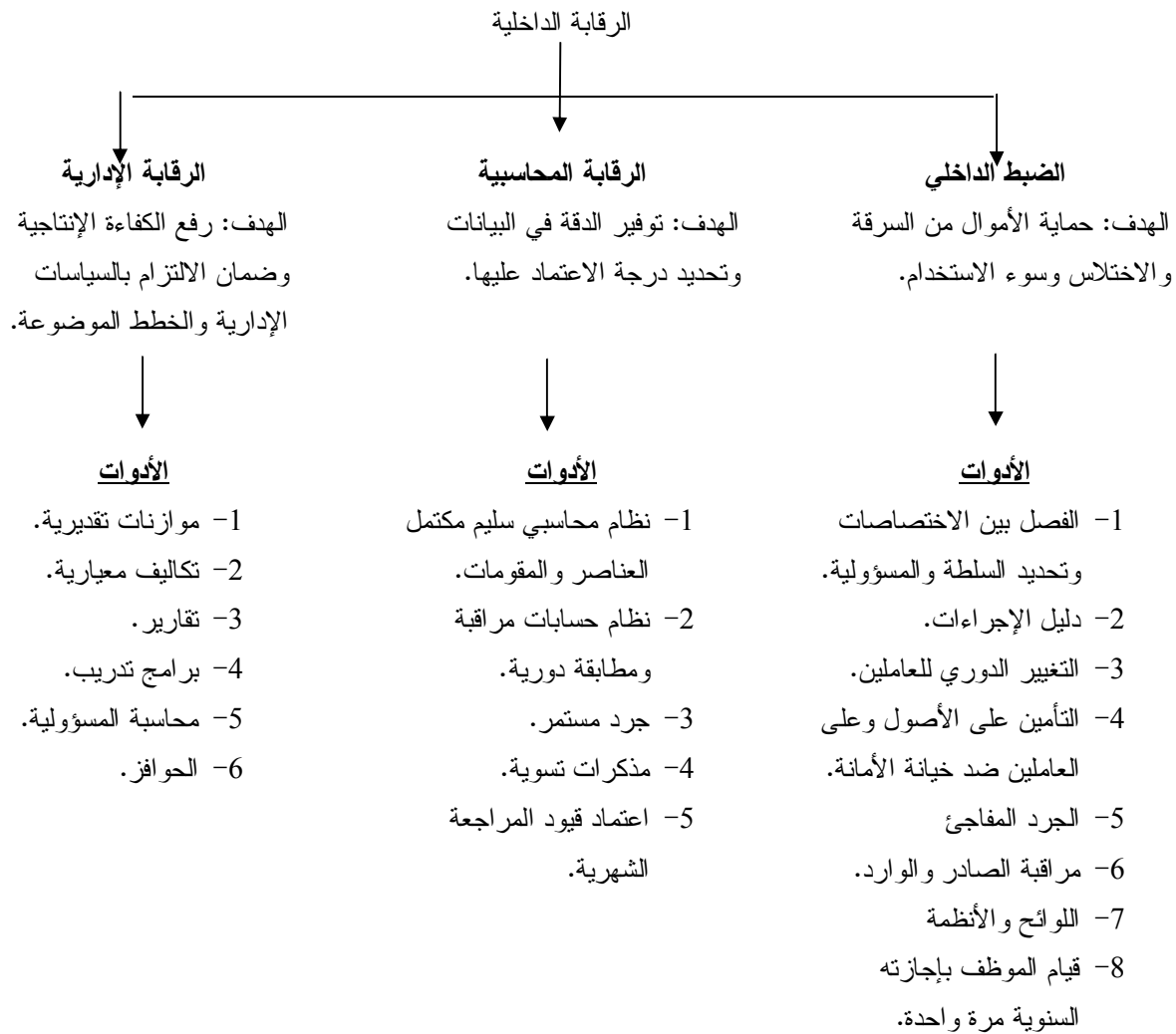
وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف محاسبة المسؤولية بأنها نظام محاسبي يصمم وفق الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يسمح بتسجيل ومراقبة التكاليف والإيرادات حسب الوحدات الإدارية وربطها بالأشخاص المسؤولين عن هذه الوحدات بحيث يمكن مواجهتهم وسؤالهم عن أسباب الفروق حسب السلطات الممنوحة لهم.

## 2.4 أهمية محاسبة المسؤولية

تتبع أهمية محاسبة المسؤولية من كونها جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية، الذي يوظف لخدمة عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمة في الوحدة الاقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدامها، وكذلك في تقييم أداء الأقسام والإدارات في الوحدة الاقتصادية، كما تعتبر من الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في التعرف على مدى مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ككل.

### الشكل رقم (2.1)

#### الأنظمة الفرعية لنظام الرقابة الداخلية وأهدافها ووسائلها



المصدر: المنيف، 1993، ص129

## 2.4.1 أهمية محاسبة المسؤولية في عمليات الرقابة على الأداء

تبدأ الرقابة مع بداية التنفيذ الفعلي وتستمر معه، وتتمثل مهمة الرقابة في متابعة التنفيذ ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد ما إذا كان الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة والسياسات والمعايير الموضوعية، ثم اكتشاف أية انحرافات وتحليلها والوقوف على أسباب حدوثها والمسؤولين عنها، ثم إعداد التقارير عنها إلى المستويات الإدارية المختلفة (كحالة، حنان، 1997، ص 17).

وتعرف الرقابة عموماً بأنها عملية التحقق من تنفيذ قرار الخطة وتقييم الأداء وما ينتج عنها من تغذية عكسية للمعلومات، تستخدم في التخطيط واتخاذ القرارات في المستقبل (كحالة، حنان، 1998، ص 13).

يرى ميده أن الرقابة والتخطيط هما عمليتان متلازمتان - فلا رقابة دون تخطيط ولا فائدة من التخطيط دون وجود رقابة، ويعتمد نجاح أي نظام للرقابة في الوحدات الاقتصادية على وجود تنظيم داخلي سليم وخريطة مسؤولية توضح لكل فرد وقسم ما يقع على عاتقه من المسؤوليات التي تم تفويضها له وما يتطلبه تنفيذ تلك المسؤوليات من سلطات ممنوحة (ميده، 2003، ص 326).

ويمكن تلخيص خطوات الرقابة فيما يلي (مبارك وآخرون، 2003، ص 171).

1. تحديد هدف، أو معيار، أو خطة مسبقة، ويتضمن ذلك تحديد ما يراد تحقيقه أو ما يجب تحقيقه.
2. قياس الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة سلفاً وذلك لتحديد أي انحرافات في الأداء عما هو مخطط.
4. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف إن وجد.

وتبدأ الرقابة في محاسبة المسؤولية من أدنى المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية، وترتفع في المستويات الإدارية إلى أن تصل إلى أعلى مستوياتها، وكذلك فإن عدد عناصر الإيرادات والتكاليف التي تعتبر قابلة للرقابة يزداد كلما ارتفعنا في المستويات الإدارية، وهذا يعكس الشكل المتصاعد للرقابة في محاسبة المسؤولية وتعني مسؤولية المدير العام عن جميع عناصر الإيرادات والتكاليف ولجميع

أنشطة مراكز المسؤولية، حيث إن نطاق المساءلة يرتفع بارتفاع مركز المسؤولية في الهيكل التنظيمي (نور، 1993، ص123).

مما سبق يتضح أن الرقابة ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط بل هي مسؤولية مراكز المسؤولية المختلفة في التنظيم من حيث الرقابة على استخدام الموارد وفقاً لما هو مخطط ابتداء من قاعدة البناء التنظيمي حتى قمة الهرم للتأكد من أن الانجاز قد تم وفقاً للقواعد والمعايير التي تم تحديدها.

## 2.4.2 أهمية محاسبة المسؤولية في عمليات تقييم الأداء

يعتمد أسلوب محاسبة المسؤولية في تقييم أداء مراكز المسؤولية على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ظل توافر معايير أداء قابلة للتنفيذ وتعتبر محاسبة المسؤولية أداة هامة لتقييم الأداء، وتختلف عملية تقييم أداء مراكز المسؤولية باختلاف نوع تلك المراكز (جبريل، 1999، ص28).

ونفرق في مجال تقييم الأداء بين خاصيتين عادة ما يتصف بهما الأداء وهما (مبارك وآخرون، 2003، ص171) :

1. فاعلية الأداء: وتعبر فاعلية الأداء عن مدى نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الهدف المرغوب، أي أن الفاعلية هي مقياس لمدى تحقيق الغاية المرجوة.
2. وكفاءة الأداء: وتعبر كفاءة الأداء عن علاقة مثالية بين المدخلات والمخرجات، أي مدى كفاءة الأداء الفعلي في استخدام المدخلات المتاحة للحصول على مخرجات معينة.

وتمثل عملية تقييم الأداء الخطوة الأخيرة في الدورة الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف مع وضع جدول زمني لتنفيذها، وتوفير ما يلزم من موارد لتنفيذها ثم تأتي عملية الرقابة على التنفيذ الفعلي، ومن ثم تقييم نتائج الأداء (موسى، 1976، ص557).

وتتجلى أهمية نظام محاسبة المسؤولية في عملية تقييم الأداء من خلال القيام بالوظائف التالية (روس، 1983، ص16):

1. التعرف على مدى تحقيق الوحدة الإدارية للأهداف المحددة لها.
2. تفسير انحرافات النتائج عما ورد بالخطة او البرنامج تفسيراً واضحاً.
3. تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.



وعندما تقوم الوحدة الاقتصادية بالوظائف السابقة الضرورية لكي تحقق محاسبة المسؤولية هدفها في تقييم الأداء، فإنها ستحقق عدة ميزات منها (نقلاً عن ميده، 2003، ص326):

1. تحقيق الانسجام بين أهداف مراكز المسؤولية وأهداف الوحدة الاقتصادية.
2. معرفة قدرة كل مركز مسؤولية على تحقيق العائد المناسب على استثماراته.
3. معرفة كفاءة مراكز المسؤولية في استخدام الموارد المتاحة في الوحدة الاقتصادية.
4. تشجيع مديري مراكز المسؤولية للعمل بجد ونشاط، وذلك من خلال وضع نظام حوافز ملائم لتشجيع العاملين.

#### 2.4.2.1 أسس ومعايير تقييم الأداء

يتم تقييم الأداء في العادة على إحدى ثلاث أسس أو معايير أو خليط من بينها على النحو التالي (روس، 1983، ص19-20):

1. على أساس معايير أو موازنات تقديرية يتم وضعها سلفاً: وفي هذه الحالة يتم تقدير مستوى الأداء الجيد في ظل الظروف المتوقعة التي تسود وقت التنفيذ الفعلي وتوضع المعايير المختلفة التي تحدد الكيفية التي يتم بها انجاز كل مهمة أو نشاط في صورة معايير للمدخلات والمخرجات كماً ونوعاً، وتصبح هذه المعايير التقديرية بمثابة الأساس الذي يرجع إليه في شأن تقييم الأداء الفعلي.
2. أداء الغير من المهام المماثلة: وفي هذه الحالة يتم مقارنة أداء مركز المسؤولية المعين بأداء مركز مسؤولية آخر في ظروف مماثلة .
3. الأداء في الماضي: وفي هذه الحالة يتم مقارنة الأداء الحاضر بالأداء في فترة ماضية كأن نقارن أداء الأسبوع الأول للشهر الحالي بأداء الأسبوع الأول من الشهر الماضي للتعرف على التغيرات الحاصلة في الأداء سلباً أو إيجاباً.

## 2.5 خصائص محاسبة المسؤولية

ومن أهم خصائص محاسبة المسؤولية (ميدة، 2003، ص324):

1. تمثل محاسبة المسؤولية مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تستخدم لقياس كفاءة الأشخاص والأقسام في المنشأة وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة.
2. إن محاسبة المسؤولية هي تحديد مراكز اتخاذ القرارات المختلفة في المنشأة وربط التكاليف والإيرادات والالتزامات بكل مدير مسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بها.
3. تعد محاسبة المسؤولية أسلوباً يربط النظام المحاسبي بالتنظيم الإداري القائم في الوحدة الاقتصادية ويركز على تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية ترتبط بالمسؤوليات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ومن ثم ربط عناصر النشاط المختلفة بالمسؤولين عنها على أساس إمكانية التحكم فيها والرقابة عليها.
4. تقوم محاسبة المسؤولية على نظام الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية كي تتمكن من الاضطلاع بدور التخطيط والرقابة وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال الربط بين الأداء المخطط والفعلي، وتحديد الانحرافات وتحليلها لتحديد المسؤولين عنها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها وتصحيحها.

## 2.6 مزايا تطبيق محاسبة المسؤولية

نظام محاسبة المسؤولية يحقق العديد من المزايا تعود على الوحدة الاقتصادية عندما تقوم بتطبيقه (خشارمة، العمري، 2004، ص263):

1. يؤدي نظام محاسبة المسؤولية إلى قياس التكلفة على مستوى الأقسام والمراكز بدلاً من قياسها على مستوى إجمالي، مما يساعد في قياس تكلفة الخدمات العامة حسب نوعها وحسب الأقسام التي تؤديها.
2. يؤدي إلى الإفصاح عن التوزيع الجغرافي للإنفاق الأمر الذي يساعد في التخطيط العام والمساءلة.
3. يساعد في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية من القاعدة إلى القمة عن طريق استخدام معايير لتقييم الأداء تختلف حسب المستوى التنظيمي.
4. يجعل العاملين بالوحدة مدركين لأهمية المعلومات في قراراتهم، ومن ضمنها ترشيد الإنفاق واحتواء التكاليف سواء كانت ضمن مسؤولياتهم أو خارج نطاق مسؤولياتهم.

5. يساعد في إعداد موازنات تفصيلية، كما انه يمكن من معرفة الإنفاق الفعلي حسب المراكز التي أعدت على أساسها الموازنات.
6. يمكن من إتاحة معلومات أداء الأقسام في الوقت المناسب للمستفيدين منها للمساعدة في تحسين أداء الأقسام باتخاذ الإجراءات المناسبة.
7. توضح للإدارة المشرفين المناسبين لتولي مراكز ومسؤوليات أكبر.
8. تمكن المستويات الإدارية المختلفة في التنظيم من التعرف على مسؤولياتهم والعناية بها.
9. تؤدي إلى المساعدة في وضع نظم المكافآت والحوافز والأجور (عتر، 2008).

**الفصل الثالث**  
**مبادئ وفروض ومقومات**  
**محاسبة المسؤولية**

### 3.1 المقدمة

يناقش هذا الفصل المبادئ والفروض التي تركز عليها محاسبة المسؤولية، بالإضافة إلى دراسة أسس ومقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، ودورها في الرقابة والتخطيط من خلال التنظيم الإداري السليم، وتحديد مراكز المسؤولية، والنظام المحاسبي، والنظام المعياري المرتكز على التكاليف المعيارية، والموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية، بالإضافة إلى تقارير الأداء ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، لمراكز المسؤولية، وكذلك أهمية وجود نظام حوافز عادل وسليم وأثره في تفعيل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

### 3.2 مبادئ محاسبة المسؤولية

من المبادئ والأسس التي تركز عليها محاسبة المسؤولية (عشماوي، 1971، ص70) و(مرعي، 1993، 429):

أولاً: وحدات الإشراف والمسؤولية "مراكز المسؤولية"؛ من المبادئ التي يعتمد عليها نظام محاسبة المسؤولية تقسيم الشركة إلى وحدات إشراف ومسؤولية "مراكز المسؤولية"، وذلك حتى يمكن تحديد المسؤولية عن الإنفاق والإيراد، ومحاسبة المشرف والمسؤول عن مركز المسؤولية عن إحداث التكاليف وخلق الإيراد في حدود منطقة نفوذه وفي ضوء مفهوم التكاليف الخاضعة للتحكم والرقابة تحت كل مستوى من المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي بالوحدة الاقتصادية.

ثانياً: إلقاء الضوء على الأداء الفعلي وتقييمه في كل مركز من مراكز المسؤولية وذلك بعد تقسيم الشركة إلى وحدات إشراف ومسؤولية "مراكز المسؤولية"، حيث يتم وضع الأنماط أو المعايير للأداء في المستقبل لكل عنصر من عناصر التكاليف والإيرادات في كل مركز من مراكز المسؤولية، ومقارنة الأداء التاريخي "الفعلي" بالأداء المحدد مقدماً "المخطط".

ثالثاً: فصل عناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها عن التي لا يمكن التحكم فيها؛ من المبادئ المهمة التي تركز عليها محاسبة المسؤولية، ضرورة فصل عناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها أو مراقبتها عند كل مستوى إداري عن عناصر التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها أو مراقبتها.

رابعاً: إتباع مبدأ الرقابة بالاستثناء عند تصميم التقارير الخاصة بنظام محاسبة المسؤولية؛ فالرقابة هي عملية شاقة وتتناول جميع أوجه النشاط التي يتناولها التخطيط، ويجب ألا يفهم من ذلك بان الرقابة يجب أن تتناول كل صغيرة وكبيرة، وإنما يجب أن تركز الرقابة على معرفة الانحرافات فقط، فالرقابة يجب ألا ترتبط بتقديم سير العمل، وإنما بمدى اختلاف سير العمل عن الخطة.

خامساً: تفصيل الخطط على أساس مراكز المسؤولية، بحيث يتحدد الهدف المرغوب في تحقيقه في كل مركز منها، وتتحدد معايير الأداء الواجب على المركز العمل بها.

سادساً: تجميع البيانات عن الأداء الفعلي على أساس مراكز المسؤولية.

سابعاً: إعداد تقارير الأداء الفعلي على أساس هرمي، بحيث تتدفق التقارير من أسفل إلى أعلى بالقدر المناسب من التفصيل على كل مستوى من مستويات الشركة.

### 3.3 فروض محاسبة المسؤولية

يوجد عدة فروض يعتمد عليها نظام محاسبة المسؤولية كالتالي (ميد، 2003،

ص323-32):

1. إن كل مدير يجب أن يتحمل مسؤولية الأنشطة التي تتم داخل دائرة التنظيم التي تدخل في نطاق تحكمه.
  2. إن كل مدير يجب أن يسعى جاهداً في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منه.
  3. يجب أن يشترك رجال الإدارة كافة في وضع وتقرير الأهداف التي بناءً عليها سيتم محاسبتهم وتقييم أدائهم .
  4. كما أن هذه الأهداف يجب أن تكون ممكنة التحقق في ظل أداء فعال وكفؤ.
  5. أن تصل تقارير الأداء والتغذية العكسية للمعلومات لكل مدير في الوقت المناسب .
  6. يجب أن يكون دور محاسبة المسؤولية في تقدم المنشأة ونموها واضحاً ومفهوماً .
- وأضاف فخر الفروض التالية (فخر، 1998، ص102):
7. إمكانية تبويب عناصر التكاليف تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية، وفي حدود مسؤولية كل منها.
  8. حتمية خضوع التكاليف المخصصة لمستوى معين لرقابة هذا المستوى.
  9. إمكانية استخدام بيانات الموازنة التخطيطية كأساس لتقييم الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات، وتحليلها وفق مسبباتها.

### 3.4 مقومات نظام محاسبة المسؤولية:

وفي ما يلي توضيح مفصل لمقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ، ودورها في الرقابة والتخطيط من خلال التنظيم الإداري السليم، والنظام المحاسبي، ونظام للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية، وتقارير الأداء لمراكز المسؤولية، ونظام الحوافز .

#### 3.4.1 التنظيم الإداري السليم

يعتبر التنظيم الإداري الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية الأربع وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويعرف التنظيم الإداري بأنه "العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل بأقصى كفاءة ممكنة لأغراض انجاز الأهداف" أي أن التنظيم الإداري يمثل تنسيق جهود العاملين والإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية (جبريل، 1999، ص32).

وينظر إلى التنظيم باعتباره العملية التي يتم بموجبها جعل الهيكل التنظيمي يتناسب مع أهدافه، موارده، وبيئته، أما الهيكل التنظيمي فيمكن تعريفه على انه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، ويحدد هيكل المنظمة نشاطات تقسيم العمل فيها، كما يبين كيف يرتبط وظائفها أو نشاطاتها المختلفة ببعضها، ويبين إلى حد ما مستوى التخصص في نشاطات أعمالها، ويشير إلى التسلسل الهرمي والى هيكل السلطة في المنظمة، كما يبين العلاقات التقريرية فيها (أي من يرفع تقاريره لغيره من الموظفين) (شاويش، 1993، ص412).

ولكي يتمكن نظام محاسبة المسؤولية من تحقيق أهدافه بنجاح لابد من توافر خريطة تنظيمية (أو خريطة مسؤولية)، توضح سلطات واختصاصات مراكز المسؤولية التي تتكون منها الوحدة الاقتصادية.(الرجبي، 2004، ص327).

ويطلق على خريطة المسؤولية تلك الخريطة التنظيمية التي بموجبها يتم تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى وحدات إدارية صغيرة تدعى مراكز مسؤولية (ميدة، 2003، ص327)

ويتضح دور الخريطة التنظيمية في محاسبة المسؤولية بما يلي (عصفور، 1973، ص105):

1. تحديد إطار المنظمة والوحدات الإدارية فيها والأنشطة التي تتكون منها هذه الوحدات.
2. توضيح كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في الوحدة الاقتصادية.
3. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بين المراكز المختلفة .
4. توضيح العلاقات بين مختلف مراكز المسؤولية.
5. توضيح عدد المستويات الإدارية.
6. تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بعدد المرؤوسين التابعين له.

والمفروض أن يقوم التنظيم بخلق الجو النفسي الملائم وظروف العمل المناسبة بين جميع العاملين في المنظمة، مما يزيد من إنتاجيتهم ويحافظ على حيويتهم ويرفع من روحهم المعنوية، والمحافظة على إنسانية الفرد وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة (موسى، 1976، ص 120) .

ومن الجدير بالذكر انه ليس هناك شكل واحد للهيكل التنظيمي يمكن استخدامه في البنوك وهي كالتالي (شاهين، 2008، ص31):

1. بنوك متفرعة: وهي البنوك ذات الفروع والتي تمتلك عدد من الفروع المنتشرة في مناطق جغرافية ويتم إدارتها من خلال مركز رئيسي (إدارة عامة) ويكون لها مجلس إدارة واحد، وتستطيع الإدارة العامة لهذا الشكل من البنوك تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها والتحكم في حركة السيولة وانتقال الأموال بين الفروع، بالإضافة إلى خلق جو تنافسي فيما بينها ومع الفروع المنتشرة لبنوك أخرى بغية تطوير خدمات البنك وجذب أكبر عدد من العملاء وتسويق منتجاته، بالإضافة إلى إسهامها في زيادة قاعدة العملاء وتنوعها سواء على صعيد المودعين أو المستثمرين.
2. بنوك مفردة: وهي البنوك التي ليست لها فروع، وعادة ما تتصف تلك البنوك بمحدودية أنشطتها وتركيزها في مجالات محددة تكون عالية السيولة كالاستثمارات في الأوراق المالية والأوراق التجارية إلى جانب الأصول أو الأنشطة الأخرى عالية أو متوسطة السيولة.
3. البنوك الالكترونية: وهي البنوك التي تعتمد على أساليب التقنية الحديثة في تقديم خدماتها للعملاء، حيث تستطيع تقديم خدماتها المصرفية المتنوعة دون توقف



وبدون عمالة بشرية وذلك على مدار الوقت وتؤسس على الحاسبات الآلية، وهي ذات انتشار ومنافذ واسعة.

4. البنوك المنزلية: يعتمد نظام البنوك المنزلية على ما يعرف بعملية تحويل وإعادة تحويل البيانات، وذلك بربط الحاسب الآلي بالبنك مع الحاسب الشخصي بالمنزل من خلال وسائل الاتصال بحيث يعمل الحاسب الشخصي كمحطة طرفية لاستقبال الخدمات المصرفية مثل عرض أرصدة العميل، طباعة كشوف الحركة
5. الوحدات الطرفية عند نقاط البيع: يعتمد هذا النظام على شبكة اتصالات الحاسبات الآلية وعمليات التحويل وإعادة التحويل السابق الإشارة إليها حيث تتم عمليات الاتصال بين الحاسب الآلي للبنك وبين الوحدات الطرفية الموجودة في المتاجر والأسواق، ويتم إدخال مشتريات العميل من خلال الوحدات الطرفية لتخضع من حسابه بواسطة الحاسب الآلي في البنك (خصم مدين) مقابل إضافة نفس القيمة في حساب المتجر بالبنك.

### 3.4.1.1 تصميم وبناء الهيكل التنظيمي

يتطلب عملية تصميم الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع محاسبة المسؤولية اخذ الأمور التالية بعين الاعتبار (جبريل، 1999، ص33-34):

1. تحديد أنواع الأنشطة في الوحدة الاقتصادية والتي يؤدي القيام بها وفق شكل الصحيح إلى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية المرجوة.
2. تقسيم وتجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية تعتبر مراكز مسؤولية، يراعى في ذلك طبيعة عمل مراكز المسؤولية، ووجه التخصص فيها والأهداف المطلوبة منها.
3. ربط الوحدات الإدارية ومراكز المسؤولية بعضها ببعض بواسطة خطوط السلطة التي تمثل قنوات إصدار وتوصيل الأوامر في الوحدة الاقتصادية.
4. تركيز السلطة وتفويضها وهو ما يطلق عليه المركزية واللامركزية في الإدارة، حيث أن محاسبة المسؤولية تناسب اللامركزية في الإدارة بدرجة أكبر منها للمركزية.
5. التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام ومراكز المسؤولية، لمنع الازدواج أو التعارض في تنفيذ الأنشطة، وتحقيق الأهداف المطلوبة بسهولة.

من خلال النقاط السابقة يتم تصميم التنظيم الرسمي في الوحدة الاقتصادية، ويوجد عادة تنظيم غير رسمي بجانب التنظيم الرسمي يعزى وجوده لسبب أو لآخر مثل وجود إدارة غير حازمة أو وجود شخصيات غير قيادية لا تتولى مناصب إدارية،

ويجب أن لا يكون التنظيم غير الرسمي من القوة بحيث يعيق تنفيذ نظام محاسبة المسؤولية (صبري، 1984، ص172).

وفي هذا الصدد يمكن تعريف بعض المفاهيم التي تتعلق بالهيكل التنظيمي ومحاسبة المسؤولية والمتمثلة في السلطة وتفويض السلطة، والمسؤولية، والمساءلة، والمركزية واللامركزية (الشنواني، 1983، ص122-130-131) و (الرزوي، 2007، ص33) و(كحالة، حنان، 1997، ص405-406) :

1. **السلطة:** هي مجموع الصلاحيات والحقوق المخولة للمتَمكين من القيام بأعمال معينة أو بمعنى آخر هي القوة التي تُمكن الأفراد من القيام بتحمل أعباء المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وعلى ذلك فإن السلطة بهذا المعنى ليس لها صبغة شخصية وإنما يستمدّها صاحبها من المركز الذي يشغله.

2. **تفويض السلطة:** عندما يتسع نطاق العمل الجماعي فإنه يصبح من الصعب لفرد أو لمجموعة محدودة من الأفراد أن يقوموا بجميع الجهود المطلوبة في تناسق وذلك نتيجة زيادة التعقيد في التنظيم، لذلك يجب العمل على خلق مراكز جديدة في التنظيم وتتطلب هذه العملية تفويض (تحويل) السلطة إلى هذه المراكز حتى تتمكن من القيام بالواجبات المطلوبة منها، فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من القيام بتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية.

3. **المسؤولية:** هي التزام المرؤوس بالقيام بعمل معين كلفه به رئيسه في العمل، وعلى ذلك فإن حقيقة المسؤولية هي التزام، وبينما يقال أن السلطة تفويض من الرئيس إلى المرؤوس فإن المسؤولية لا يمكن تفويضها وإنما هي تخلق بقبول المرؤوس القيام بالمهام المكلف بها.

4. **المساءلة:** أي مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال المسؤولية وتفويض السلطة وأن تتم المحاسبة داخل إطار المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمرؤوس.

5. **المركزية واللامركزية في الإدارة:** يستخدم مصطلحا المركزية واللامركزية لوصف درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات ضمن منظمة معينة، اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، ولا يجوز النظر إليهما بالمعنى المطلق، إذ لا يوجد عمليا تنظيم مركزي تتخذ فيه جميع القرارات من مدير فرد أو إدارة عليا، كما لا يوجد تنظيم لا مركزي تتخذ فيه جميع القرارات من قبل المستويات الإدارية الأدنى دون التنسيق مع الإدارة العليا وإلا عدّ التنظيم منفصلا ومستقلاً تماماً عن إدارته العليا، فالمركزية واللامركزية يشكلان قطبين نظريين يقع

بينهما مجال مستمر لتفويض السلطة بدرجات مختلفة تقترب أو تبتعد من احد هذين القطبين، فالحالة العملية للإدارة تقع بين هذين القطبين النظريين مع ميل نحو احدهما حسب طبيعة وظروف التنظيم الإداري، فاللامركزية تعني درجة اكبر من الحرية في اتخاذ القرارات والديمقراطية والمشاركة في وضع الخطط ومناقشة نتائج تنفيذها ومحاسبة المديرين المسؤولين عنها وتقييم أدائهم، أما المركزية فإنها تعني قيوداً أكثر وحرية اقل في اتخاذ القرارات.

### 3.4.1.2 تحديد مراكز المسؤولية بالوحدات الإدارية المختلفة

تهدف عملية تحديد مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية إلى حصر التكاليف والإيرادات التي تخص قسماً واحداً في مركز معين، يتبع مديراً واحداً يكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات التي تؤثر على عناصر التكاليف والإيرادات في مركزه (جبريل، 1999، ص37).

وتساعد عملية الحصر السابقة في تحقيق عدة أهداف نورد منها مع ما يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة (ميدة، 2003، ص328):

1. الرقابة على تكاليف أداء الخدمة على مستوى الإشراف والمسؤولية.
2. توفير البيانات والمعلومات المحاسبية بالصورة التي تتطلبها الموازنة التخطيطية طبقاً لمراكز المسؤولية ومراكز التكاليف.
3. مساعدة الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات المختلفة.
4. وأيضاً تهدف عملية تحديد مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية إلى تحديد المسؤولية عن الانحرافات عن الخطط المحددة مقدماً ومحاسبة الأفراد المسؤولين عنها، وحتى لا يحاسب احد الأفراد عن نتائج تسبب فيها غيره، الأمر الذي يؤدي إلى فعالية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مجال الرقابة على التكاليف (روس، 1983، ص35).

وللتعرف على بعض خصائص مراكز المسؤولية سيتم استعراض بعض التعاريف لمركز المسؤولية لبعض الكتاب كالتالي:

1. عرف بأنه: قسم أو دائرة في منشأة معينة مسؤول عن إدارة الأنشطة التي تناط به، ويعتبر رئيس القسم أو مدير الدائرة مسؤولاً عن أداء مركز مسؤوليته مع إعطاء الحرية الكافية لاتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لإدارة المركز (ظاهر، 2002، ص393).

2. وعُرف بأنه: هو وحدة إدارية فرعية غالباً لا مركزية في التنظيم تقع تحت إشراف ومسؤولية شخص إداري مسؤول (كحالة، حنان، 1997، ص417-418).
3. وعرف بأنه: وحدة إدارية أو فنية موجودة في المنشأة ولها هدف معين ويستخدم مصادر المنشأة ومواردها من أجل تحقيق أهدافها ويقع تحت سلطة شخص معين وبدون ذلك لا يكون له وجود (الرجبي، 2004، ص327).
4. وعرف بأنه: وحدة تنظيمية داخل الوحدة الاقتصادية (عملية، قسم، مرحلة، دائرة، أو حتى الشركة ككل) تقوم بأداء وظيفة محددة وتخضع لإشراف شخص محدد يكون له حق الرقابة المباشرة على عناصر التكاليف أو الإيرادات أو رأس المال المستثمر فيها، أي على مدخلات المركز وعلى مخرجاته المتمثلة بالأصناف والخدمات المنتجة أو المبيعة (فخر، 1998، ص102).
5. وعرف بأنه: ذلك الجزء من المنظمة ويقع تحت إشراف ومسؤولية شخص ويكون هذا الشخص مسؤولاً عن أداء هذا المركز (Drury, 1992, p476).
6. وعرف بأنه: ذلك الوحدة الفرعية في الهيكل التنظيمي تحت مسؤولية شخص معين ويكون مسؤولاً عن النتائج المالية لأنشطة هذه الوحدة الفرعية أمام الإدارة العليا (Hilton, 1991, p448).

ومن خلال الآراء والتعاريف السابقة نلاحظ أنها تدور حول مجموعة من النقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. يدير مركز المسؤولية شخص معين يعتبر مسؤولاً مباشراً عن بنود التكاليف والإيرادات التي تخضع لرقابته وتتأثر بقراراته.
2. ترتبط مراكز المسؤولية ارتباطاً مباشراً بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية وأقسامها وبيكلها التنظيمي.
3. يهدف تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية إلى تدعيم الرقابة على تصرفات الأشخاص المسؤولين في المراكز وبالأعمال التي يؤديها.
4. تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية يسهل عملية تقييم أداء الأقسام وأداء مدراء هذه الأقسام كل على حدة.

وفيما يلي بيان بأهم الأقسام والوحدات الإدارية (مراكز المسؤولية) بالبنك (شاهين، 2008، ص31):

1. قسم الحسابات الجارية والودائع ويختص بتلقي الودائع وتنفيذ المعاملات المترتبة على حركة تلك الودائع.
2. قسم الخزينة ويختص بتلقي الأموال ودفع الأموال المسحوبة من العملاء.
3. قسم الأوراق التجارية ويقوم بالاحتفاظ بالأوراق التجارية وتحصيلها وخصمها.
4. قسم الأوراق المالية ويقوم بتنفيذ كافة المعاملات المترتبة ببيع وشراء وتحصيل الأوراق المالية.
5. قسم العمليات الخارجية ( الصرف الأجنبي) ويقوم بتقديم خدمة الصرف الأجنبي والحوالات والشيكات السياحية.
6. قسم الإعتمادات المستندية ويقوم بفتح الإعتمادات المستندية ومتابعتها حسب التعليمات المنظمة لها.
7. قسم الكفالات (الضمانات) ويقوم بإصدار تعهدات البنك وفقاً لأنواع المختلفة للضمانات.
8. وحدة المقاصة وتقوم بتقيد عمليات مقاصة الشيكات في غرفة المقاصة بالبنك المركزي والإجراءات المترتبة عليها.
9. قسم التسهيلات الائتمانية ويقوم بتنفيذ المعاملات المترتبة على منح التسهيلات الائتمانية بأنواعها المختلفة.

#### 3.4.1.2.1 أنواع مراكز المسؤولية

تقسم مراكز المسؤولية بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

##### أولاً: مركز التكلفة:

هو القطاع الذي له سلطة الرقابة على حدوث التكاليف، يسمى مركز تكلفة والخصائص المميزة لمركز التكلفة هو انه ليس له سلطة الرقابة على تحقيق (توليد) الإيرادات أو استخدام أموال الاستثمارات (جاريسون، نورين ، 2000، ص614)، وعرف أيضاً بأنه هو دائرة نشاط يكون مديرها مسؤولاً أساساً عما يحدث بها من تكاليف فقط ويكون هدفه تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، إما الإيرادات ورأس المال المستثمر فلا يدخل في نطاق مسؤوليته (كحالة، حنان، 1997، ص418)، وتعد مراكز

التكاليف أصغر مراكز المسؤولية حجماً في الوحدة الاقتصادية وتختلف عن بعضها من حيث القدرة على ربط عناصر التكاليف بالمخرجات (الرجبي، 2004، ص332).

ويعتبر مركز التكلفة من أكثر أنواع مراكز المسؤولية شيوعاً وانتشاراً في الحياة العملية نظراً لأن كثيراً من دوائر النشاط في الوحدة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمراكز تكلفة أكثر من غيرها من أنواع مراكز المسؤولية، والسبب في ذلك أن التكاليف التي يمكن حصرها وقياسها بسهولة أكبر من الأرباح والمنافع التي غالباً يصعب قياسها بموضوعية كافية، لذلك فإن تحقيق بعض دوائر النشاط في الوحدة الاقتصادية أرباحاً لا يعطي الحق باعتبارها مركز إيراد لصعوبة قياس وحصر هذه الأرباح والمنافع (آل أدام، الرزق، 2000، ص361).

ويختلف مركز الإنفاق أو مركز التكلفة في محاسبة المسؤولية عن مركز التكلفة المتعارف عليه في محاسبة التكاليف في الأمور التالية (جبريل، 1999، ص39):

1. تعد البيانات داخل مركز التكلفة حسب مفهوم محاسبة التكاليف على أساس الوحدات المنتجة، أما في محاسبة المسؤولية فتعد البيانات على أساس الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية والمسؤولية في اتخاذ القرارات.
2. يهدف إعداد البيانات لمركز التكلفة حسب مفهوم محاسبة التكاليف تحديد تكلفة الوحدة، بينما محاسبة المسؤولية يحمل بالنفقات التي تخضع لرقابة الشخص المسؤول، أي أن مركز المسؤولية يربط بين النفقة والشخص المسؤول، في حين أن مركز التكلفة في محاسبة التكاليف يربط بين المركز وعناصر التكاليف .
3. يحمل مركز التكلفة بالعناصر اللازمة لتأدية النشاط، بينما في محاسبة المسؤولية يحمل بالنفقات التي تخضع لرقابة الشخص المسؤول، أي أن مركز المسؤولية يربط بين النفقة والشخص المسؤول، في حين أن مركز التكلفة في محاسبة التكاليف يربط بين المركز وعناصر التكاليف.
4. مركز التكلفة يكون مركزاً معنوياً كتكلفة إنشاء مشروع معين أو مصنع أو غيرة، أما في محاسبة المسؤولية فلا بد أن يمثل وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.

## ثانياً: مركز الإيراد:

هو ذلك الجزء من التنظيم الذي يكون مديرة مسؤولاً عن عناصر الإيرادات الخاضعة لرقابته فقط، وهو أمر من الصعب تحقيقه، حيث انه لكي يستطيع مركز الإيراد أداء مهامه فلا بد من وجود بعض النفقات الضرورية واللازمة لتجميع تلك الإيرادات كأجور الأفراد الذين يعملون على إدارة هذا المركز، وهذا يعني أن مراكز المسؤولية التي تعرف بأنها مركز إيراد يقتصر نشاطها على تجميع الإيرادات مع وجود نفقات لتشغيل مركز المسؤولية، ويرى البعض أن تقتصر مراكز المسؤولية على مراكز التكلفة والربحية والاستثمار دون مراكز الإيراد (صبري، 1984، ص174)، (مرتجى، 2007، ص46).

## ثالثاً: مركز الربحية:

هو ذلك الجزء من التنظيم الذي يكون فيه المدير مسؤولاً عن عناصر الإيرادات والتكاليف التي تحدث في مركزه وتخضع لرقابته، وبناءً عليه يقيم أداء هذا المركز (Drary, 1992, p477)، ويمكن اعتبار مركز الربحية وحدة اقتصادية مستقلة لها تكاليفها وإيراداتها الخاصة بها ويهدف المسؤول عنها إلى تعظيم أرباحها، دون إلحاق الضرر أو الخسائر بأي مركز مسؤولية آخر بشكل ينعكس سلباً على تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية ككل (الحارس، 2004، ص419).

وقد يكون مركز الربحية طبيعياً أو افتراضياً؛ حيث يقصد بمركز الربحية الطبيعي ذلك المركز الذي يبيع إنتاجه أو خدماته إلى أطراف خارج المنظمة وبالتالي تحقيق إيراداته كما لو انه وحدة اقتصادية مستقلة قائمة بذاتها، أما مركز الربحية الافتراضي فهو ذلك المركز الذي يحول إنتاجه أو خدماته أساساً إلى أقسام أخرى داخل نفس الوحدة الاقتصادية ويطلق على أسعار البيع في هذه الحالة اسم سعر التحويل (حسين، 1997، ص88).

ولكي نتمكن من اخذ بفكرة مراكز الربحية لدى أي وحدة اقتصادية لا بد من توفر النقاط التالية (آل ادم، الرزق، 2000، ص364).

1. أن تتكون الوحدة الاقتصادية من وحدتين أو أكثر يمكن قياس إيرادات وتكاليف كل منها بشكل منفصل.
2. أن تدخل تكاليف وإيرادات الوحدة في نطاق تحكم ومسؤولية مديرها.
3. تحديد ربحية كل وحدة.
4. إعداد التقارير عن مراكز الربحية لتمكين الإدارة العليا من الرقابة وتقييم الأداء.

#### رابعاً: مركز الاستثمار:

هو أي مركز مسؤولية داخل المنظمة يكون مديرة مسؤولاً عن التكاليف والإيرادات، بالإضافة إلى الاستثمارات التي استخدمها في تحقيق العائد ( Garrison, 2006, p542).

حيث يمنح مدراء هذه المراكز صلاحيات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بكل من الإيرادات والتكاليف بالإضافة إلى نوعية وحجم الاستثمارات لدى هذه المراكز، وبناءً عليه يُقيم أداء مدراء هذه المراكز يستند إلى الربح الذي يحققه مع الأخذ بعين الاعتبار حجم الاستثمارات أو رأس المال المستثمر في هذه المراكز، ومن أمثلة هذا النوع من المراكز فروع البنوك والمطاعم والفنادق (أبو نصار، 2003، ص521).

وتجدر الإشارة إلى أن الصلاحيات والسلطات التي تمنح لمدير مركز الاستثمار هي الأعلى مقارنة بالصلاحيات والسلطات الممنوحة لكل من مدير مركز التكلفة أو مدير مركز الإيراد أو مدير مركز الربحية فقط (ظاهر، 2002، ص394-395).

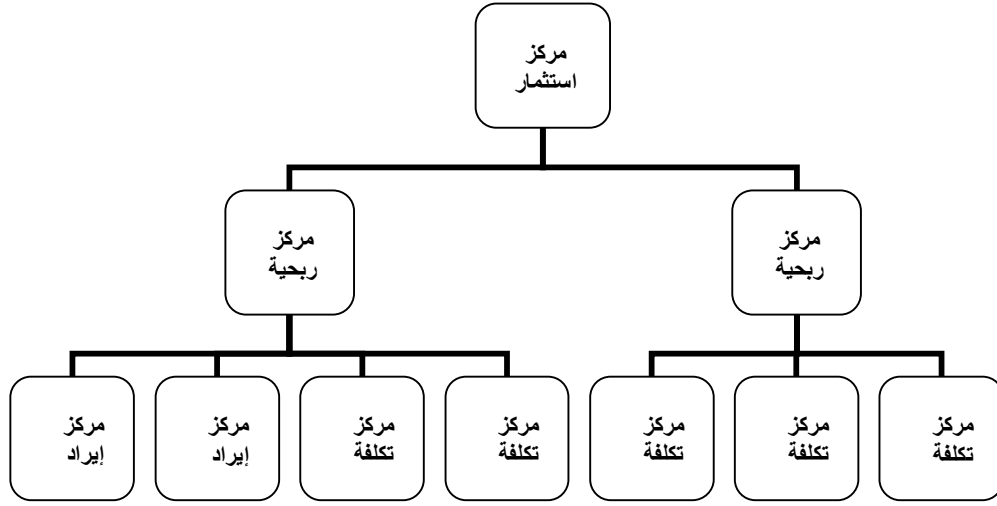
لذلك غالباً ما يشتمل مركز الاستثمار على كافة أنواع مراكز المسؤولية الأخرى حيث يكون لمدير مركز الاستثمار صلاحية الإشراف والمتابعة على النفقات والتكاليف والإيرادات المحققة إضافة إلى تتبع المال المستثمر في مركز المسؤولية (صبري، 2002، ص410).

إن عدد مستويات ومراكز المسؤولية يختلف من منظمة إلى أخرى حسب الهيكل التنظيمي واحتياجات المنظمة (Garrison, 1991, p453)، أي انه لا توجد قاعدة معينة يمكن استخدامها في تحديد عدد وأنواع مراكز المسؤولية في المنظمات، فكل



منظمة تعتبر حالة خاصة تحتاج إلى عدد وأنواع من مراكز المسؤولية لا يتناسب مع المنظمات الأخرى التي تختلف معها من حيث الحجم، نوع الخدمة أو الصناعة، مواصفات العمليات، فلسفة الإدارة (حسين، 1997، ص 88).

ويبين المخطط التالي عرضاً مبسطاً يبين العلاقات بين مراكز المسؤولية السابق ذكرها



الشكل رقم (3.1)

### طبيعة العلاقات بين مراكز المسؤولية المختلفة

المصدر: فخر، 1998، ص 107

#### 3.4.1.2.2 ربط أدوات محاسبة المسؤولية بالبناء التنظيمي "مراكز المسؤولية"

بعد دراسة الهيكل التنظيمي من الضروري ربط أدوات نظام محاسبة المسؤولية في المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والموضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو العمود الفقري لبناء نظام محاسبة المسؤولية، وتقسيم المنظمة إلى مراكز مسؤولية باعتبارها هي الدعامة الرئيسية التي يعتمد عليها ذلك النظام، حيث يتم رقابة ومتابعة تنفيذ الخطط وتقييم أداء كل مركز من هذه المراكز، وعليه يجب ربط الأدوات الآتية بمراكز المسؤولية (عشماوي، 1971، ص 134):

1. ربط تسجيل وتبويب الأداء التاريخي "بمراكز المسؤولية".
2. ربط تسجيل وتبويب الأداء المخطط "بمراكز المسؤولية".
3. بناء المعايير وإعداد الموازنات التخطيطية بالربط "بمراكز المسؤولية".
4. إعداد وتصميم التقارير اللازمة للرقابة "بمراكز المسؤولية".

### 3.4.1.2.3 خطوات تقييم أداء مراكز المسؤولية

لكي تحقق محاسبة المسؤولية أهدافها في تقييم الأداء يجب إتباع الخطوات التالية

(الرزبي، 2007، ص40-41) :

1. تحديد أهداف الشركة ومراكزها، حيث أن الأهداف هي الداعية لإنشاء المنظمة وتحديد مراكزها، وتختلف هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة أعمالها، وينبثق من الأهداف العامة للمنظمة أهداف خاصة لكل مركز واضحة للجهة المسؤولة عنها:

• الهدف الاقتصادي للمنظمة.

• نوع نشاط المنظمة.

• الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

• الأسواق التي تستخدمها المنظمة.

• مقدار الربح المستهدف.

2. تعريف العاملين في مراكز المسؤولية بالمهام الموكلة إليهم لتحقيقها وذلك من خلال التعليمات الخاصة بمركز المسؤولية.

3. إيجاد معايير قياس الأداء وأن يراعى فيها الدقة والموضوعية.

4. إيصال النتائج للمسؤولين عن طريق تقارير الأداء في الوقت المناسب.

### 3.4.1.3 الأسس الواجب توافرها عند تحديد مراكز المسؤولية

يوجد هناك مجموعة من الأسس والشروط التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند

تحديد وتقسيم مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية سواء كان هذا المركز مركز

تكلفة أو إيراد أو ربحية أو استثمار وهي على النحو التالي (جبريل، 1999، ص41-

42) (زامل، 2000، ص511):

1. أن تكون طبيعة الأعمال التي تتم داخل مركز المسؤولية متجانسة.

2. أن يقع مركز المسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.

3. أن يراعى حجم الوحدة الاقتصادية، فكلما كبر حجمها كان من الضروري تفصيل أكبر في

مراكز المسؤولية، وتحديد أكبر للمسؤوليات، وزيادة التخصص وتقسيم العمل لرفع الكفاءة

الإنتاجية، وتسهيل عملية الإشراف والرقابة وتقييم الأداء في تلك المراكز.

4. أن تكون تكلفة تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية ضمن حدود تكلفة معتدلة،

بحيث لا تتحمل الوحدة الاقتصادية تكاليف عالية تفوق المنافع المرجوة من تقسيمها إلى

مراكز مسؤولية والعمل بموجبها، ويرجع تقدير ذلك إلى إدارة الوحدة الاقتصادية.

5. ضرورة التحديد الواضح لسلطة اتخاذ القرارات في كل مركز مسؤولية .
6. ضرورة تجنب المسؤولية المشتركة بين المراكز المختلفة، بمعنى أن تكون خطة التنظيم مبنية على أساس الفصل بين مركز المسؤولية، واستقلال كل منها حتى لا يكون هناك مجال للتهرب من المساءلة.
7. ضرورة توفر سياسات عامة على مستوى المنشأة ككل، بما يضمن التنسيق والتكامل بين مراكز المسؤولية المختلفة، فالفصل بين تلك المراكز لا يعني مطلقاً انعدام التنسيق بينها، إذ انه يجب أن تعمل جميع المراكز بشكل متكامل دون تعارض وصولاً إلى أهداف المنشأة.

#### 3.4.1.4 مميزات تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية

مما سبق يتضح أنه لا يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية دون تقسيم وتحديد مراكز المسؤولية في التنظيم الإداري، ولتقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية مميزات مختلفة نذكر منها (جبريل، 1999، ص40) (فخر، 1998، ص102) :

1. أنه يساعد في جعل الوحدة- مركز المسؤولية- الخاضعة للرقابة صغيرة نسبياً ومتجانسة في الأعمال التي تؤديها لتسهيل رقابتها، ويسهل تقييم العمل والتخصص به داخل الأقسام والإدارات بالتالي يسهل تقييم أدائها.
2. يسهل وضع موازنات تخطيطية ومعايير أداء ملائمة لطبيعة العمل في مركز المسؤولية، ومن ثم تجميعها على مستوى المراكز والمستويات للوصول إلى موازنة تخطيطية شاملة للوحدة الاقتصادية ككل.
3. انه يجعل المقارنة سهلة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط لكل مركز مسؤولية على حدة، وأيضاً فإنه يوجد سهولة المقارنة بين أداء مراكز المسؤولية المتشابهة.
4. يقوم بتحديد تسلسل تفويض السلطة والصلاحيات لجميع مراكز المسؤولية، وهذا يتيح الفرصة أمام الإدارات الدنيا في الوحدة الاقتصادية للتدريب على المهام الإدارية والقيادية لكي تكون إدارة عليا في المستقبل.
5. إن تحمل مراكز المسؤولية المختلفة في الوحدة الاقتصادية للسلطات والصلاحيات في مراكزها، يتيح الفرصة أمام الإدارة العليا بالاهتمام بالتخطيط والاستراتيجيات وعدم الانشغال بالشؤون اليومية التشغيلية.
6. تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات، بما يساعد على تلافي أسباب الخلل في حينه وتصحيح المسار.
7. يسهل وضع حوافز تشجيعية لمراكز المسؤولية المختلفة .

## 3.4.2 المقومات المحاسبية لنظام محاسبة المسؤولية

إن نظام المعلومات المحاسبي كأحد أنظمة المعلومات في الوحدة الاقتصادية أهم وأكبر تلك النظم التي تتصف بالشمول، كونها تمتد إلى كل أنشطة الوحدة الاقتصادية، ويعمل على توفير المعلومات الملائمة للمديرين في كافة مراكز المسؤولية، وعادة ما تحتاج مراكز المسؤولية إلى المعلومات التي ينتجها النظام المحاسبي، لما لهذه المعلومات من مساهمة في المساعدة في اتخاذ القرار الأمثل (حسين، 1997، ص47).

وعند إتباع أسلوب محاسبة المسؤولية تصبح مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية نقطة البداية في تصميم النظام المحاسبي وتجميع البيانات المحاسبية ويتم ترميز الحسابات على هذا الأساس (الحارس، 2004، ص429).

### 3.4.2.1 قياس الأداء الفعلي

يتطلب تطبيق نظام محاسبة المسؤولية توافر نظام محاسبي (مالي، تكاليفي، إداري) ملائم وفعال يساعد في قياس نتيجة الأداء الفعلي لمختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية على مستوى كل مركز مسؤولية (ميدة، 2003، ص334).

ويعتبر التسجيل الفعلي للنفقات والإيرادات احد الأركان أو المقومات الهامة التي يعتمد عليها نظام محاسبة المسؤولية، إذ يستلزم أن يتم تسجيل الأداء الفعلي بالربط والاتفاق مع وحدات الإشراف والمسؤولية والمحددة في الهيكل التنظيمي، وذلك لمقارنته بالأداء المخطط (عشماوي، 1971، ص158).

وجدير بالذكر أن نظام محاسبة التكاليف الفعلي يلعب دوراً كبيراً ومهماً في نظام محاسبة المسؤولية حيث بمقتضاه يمكن تجميع وتحليل عناصر التكاليف الفعلية بالربط والاتفاق مع كل وحدة من وحدات الإشراف والمسؤولية، وبهذا يمكن تحديد المسؤولية عن النفقات أو التكاليف الفعلية، وحيث أن الغرض الأساسي لنظام محاسبة المسؤولية هو مراقبة عناصر التكاليف عند المستوى المحدث لها (عشماوي، 1971، ص85).

نظام محاسبة التكاليف: تعد محاسبة التكاليف محاسبة تحليلية، حيث أنها تعالج كل فرع من فروع النشاط وكل إدارة من إدارات النشاط على حدة بقصد تحديد ربحية النشاط أو الإدارة؛ وذلك عن طريق الدراسة التحليلية لعناصر التكاليف وطرق تخصيصها

وتوزيعها على مراكز التكلفة لتحديد التكلفة الحقيقية لكل نشاط على حده ومقابلة بالإيراد الحقيقي لتحديد الربحية.

وهناك عدة مداخل في تحميل التكاليف لتحديد تكلفة النشاط وهي كالتالي (ميدة، 2003، ص335-336):

1. مدخل التحميل الكلي ونظام محاسبة المسؤولية "نظرية التكاليف الكلية": وفق هذا المدخل يتم تحميل جميع التكاليف الثابتة والمتغيرة على النشاط أو المنتجات، بحيث يتم تصنيف التكاليف إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة، وذلك بسبب اختلاف طرائق وإجراءات تحميل كل منها عن تحديد التكلفة الكلية .

إن هذا المدخل يؤدي إلى نقل مسؤولية إنشاء أو إحداث عناصر التكاليف الثابتة من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية أو المراكز الدنيا التي ليست مسؤولة عنها، وهي في هذه الإجراءات تخالف الدعائم القوية التي تقوم عليها محاسبة المسؤولية وبالتالي لا يخدم الإدارة في عملية الرقابة على التكاليف في ظل نظام محاسبة المسؤولية (عشماوي، 1971، ص172).

2. مدخل التحميل المتغير ونظام محاسبة المسؤولية "نظرية التكاليف الحدية" : يهدف هذا المدخل إلى فصل التكاليف الثابتة عن المتغيرة، وتحميل الأخيرة على الوحدات المنتجة لتحديد التكلفة المتغيرة للخدمة أو للمنتج وترحيل التكاليف الثابتة إلى قائمة الدخل (ميدة، 2003، ص336).

من خلال استعراض الإطار العلمي لهذا المدخل يتضح أنها تفرق بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، مما يتمشى مع الاتجاه الحديث في الرقابة على عناصر التكاليف، حيث إن فصل التكاليف الثابتة عن المتغيرة يمكن من إخضاعها جميعاً للرقابة ويحدد المسؤولية عن انحرافها، بحيث تنحصر المسؤولية عن التكاليف المتغيرة في الأقسام الإنتاجية ويتم الرقابة على التكاليف الثابتة بشكل إجمالي (عشماوي، 1971، ص179).

وعلى الرغم من أن استخدام المدخل المتغير يتلاءم أكثر مع نظام محاسبة المسؤولية مقارنة مع مدخل التحميل الكلي، إلا أنه ينبغي إتباع مدخل التكاليف المناسبة، حيث أنه ليس هناك مدخل واحد للتكاليف يعد صالحاً للتطبيق ويخدم التحليل اللازم للإدارة في جميع المواقف مع اختلاف الظروف والأحوال، وبناءً عليه فإن التويب الذي يتلاءم ويخدم أهداف نظام محاسبة المسؤولية هو تويب التكاليف حسب إمكانية التحكم فيها في مراكز المسؤولية المختلفة (ميدة، 2003، 337).

### 3.4.2.2 تبويب عناصر التكاليف والإيرادات في مراكز المسؤولية

ومما سبق يتطلب تطبيق نظام محاسبة المسؤولية تبويب عناصر التكاليف والإيرادات في كل مركز مسؤولية من منظور مدى تأثير العنصر بما يتخذه المسؤول عن المركز من قرارات، وبالتالي يخضع أو لا يخضع لتحكمه ومن ثم رقابته، وعليه يمكن مساءلته عن أي فروق قد تحدث عما هو مخطط بالنسبة لتلك العناصر (زامل، 2000، ص516)، وعلى الرغم من إمكانية حصر التكاليف إلا أن عملية تبويبها وفقاً لدرجة التحكم بها في مراكز المسؤولية تعتبر أكثر صعوبة من تبويب عناصر الإيرادات، لذلك سيتم التركيز هنا على تبويب التكاليف وينطبق على الإيرادات ما ينطبق على التكاليف (جبريل، 1999، ص42).

#### 3.4.2.2.1 التكاليف التي يمكن التحكم فيها والتي لا يمكن التحكم فيها

إن عملية التمييز بين عناصر الإيرادات والتكاليف الخاضعة للرقابة وغير الخاضعة للرقابة مهمة جداً حيث أنها النقطة الأساسية التي يركز عليها مبدأ مساءلة مدير المركز، فهو يُسأل عن الانحرافات في الإيرادات والتكاليف الناتجة عن قراراته، التي تخضع لأشرفه وتحت مسؤوليته (جبريل، 1999، ص42).  
وفيما يلي توضيح لتبويب التكاليف حسب إمكانية التحكم فيها والرقابة عليها:

## أولاً: التكاليف التي يمكن التحكم فيها والرقابة عليها

يمكن تعريف التكاليف الخاضعة لرقابة مركز مسؤولية بأنها تلك العناصر التي يمكن ربطها مباشرة بمستوى إداري معين من السلطة الإدارية، وتتأثر مباشرة بقرارات مدير مركز المسؤولية خلال فترة زمنية معينة (جبريل، 1999، ص44).

لذلك فهذا النوع من التكاليف يعبر عن تلك البنود التي يمكن تقليلها بصورة فعالة بواسطة احد الأشخاص المسؤولين أو مجموعة منهم في مستوى إداري معين خلال فترة قصيرة من الزمن، وليس من الضروري أن تكون درجة التحكم في التكاليف مطلقة ولكن المقصود هو أن يكون للشخص المسؤول تأثير كبير وواضح على مقدار التكاليف التي تدخل في محيط مركز المسؤولية (موسى، 1976، ص141).  
ومن أمثلة هذه التكاليف الرواتب، الأجور، القرطاسية... الخ

## ثانياً: التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها والرقابة عليها

هي بنود التكلفة التي لا تقع ضمن مسؤولية مدير مركز المسؤولية (صبري، 1984، ص175)، ولا تخضع لإرادة مدير المركز، ولا يمكن التحكم فيها والتأثير عليها في حدود زمنية معينة وتحت ظروف وإمكانيات محددة (زامل، 2000، ص517).  
ومن أمثلة هذه التكاليف (مصاريف التأمين، استهلاك كهرباء... الخ)

### 3.4.2.2.2 عوامل وأسس تحديد التكاليف التي يمكن التحكم فيها والرقابة عليها

في هذا المجال يمكن الاعتماد على المعايير التي اقترحتها الجمعية القومية للمحاسبين الأمريكيين (AAA) التي اعتبرت الشخص مسؤولاً عن الرقابة في الحالات الآتية (الرجبي، 2004، ص329) :

1. إذا كان يقوم بشراء البند أو استخدامه.
2. إذا كان يستطيع مزاولة تأثير على مبلغ التكلفة من خلال قراراته الإدارية.
3. إذا رغبت الإدارة العليا في ذلك، لأنه يمكن مزاولة تأثير على قرارات الآخرين بموجب السلطات المخولة إليه.

بينما يرى Drury التالي (Drury, 1992, p477) .

1. مستوى وغرض السلطة الإدارية :

ف عند التفرقة بين ما يمكن التحكم فيه وما لا يمكن التحكم فيه يجب أن نشير إلى مستوى إداري معين أو مدير معين، فعلى سبيل المثال تكاليف عقد التأمين على أجهزة الحاسوب ربما لا تخضع لرقابة مدير مركز الحاسوب، ولكنها ربما تخضع لرقابة إدارة قسم التأمين، وعند عرض تقرير تكاليف الوحدة الاقتصادية لكل المستويات فإن ذلك سيظهر كافة التكاليف التي يمكن التحكم فيها لأي بند من بنود التكاليف التي يستطيع شخص ما داخل الوحدة الاقتصادية التأثير عليها.

2. الفترة الزمنية الخاضعة للرقابة :

تعتبر الفترة الزمنية أيضاً ذات تأثير مهم في تحديد أي التكاليف الخاضعة للرقابة فعلى سبيل المثال إذا كانت تقارير الأداء تعد بشكل شهري فإن تكاليف عقد تأمين سيارات البنك الذي يجدد سنوياً لا يدخل في التقييم الشهري لمركز المسؤولية الذي ابرم العقد، ولكن إذا تغيرت فترة التقييم من تقيم بشكل شهري إلى تقيم بشكل سنوي فإن تكاليف عقد التأمين ستدخل في تقرير المركز الذي ابرم العقد.

وأضاف باسيلي وحجاج عدة أسس يمكن اعتبارها كدليل يستدل به عند دراسة

وتحليل عناصر التكاليف من وجه نظر الرقابة (باسيلي، حجاج، 2001، ص325):

1. التحديد الواضح لسلطة ومسؤولية مدير مركز مسؤولية معين في طلب عنصر تكلفة معين.

2. التحديد الواضح لسلطة ومسؤولية مدير مركز مسؤولية معين في الإشراف على كفاءة الأداء عن استخدام عناصر التكاليف .

3. التحديد لمدى ارتباط السلطة والمسؤولية بشخص مسؤول في مركز مسؤولية عن عنصر تكلفة معين .



### 3.4.2.2.3 ازدواج المسؤولية

نظرياً يمكن تصور تسجيل عناصر التكاليف والإيرادات وتتبعها حتى يتم توجيهها بشكل محدد إلى الشخص الذي تقع ضمن مسؤوليته، ولكن مع تشعب الأنشطة وتداخل شبكات الوحدات الإدارية التنظيمية "مراكز المسؤولية" وخطوط اتصالها ببعضها قد يصعب من مهمة التصميم والصيانة والتشغيل العملي لنظام محاسبة المسؤولية، حيث قد تنشأ تكلفة نتيجة قرار اتخذه شخص ما في حين أن هذه التكلفة عند تتبعها توجه لشخص آخر، وهذا يخلق مشكلة ما يمكن تسميتها "المسؤولية المزدوجة أو التبادلية" (عوض الله، 1986، ص160-161).

أي أن المسؤولية ربما تكون مساهمة أو مشاركة، يعني خضوع البند الواحد من التكاليف أو الإيرادات لمسؤولية أكثر من شخص وبالتالي يصعب تحديد المسؤولية، ولحل مشكلة ازدواج المسؤولية توجد عدة طرق كما يلي (جبريل، 1999، ص45):

1. توزيع بند التكلفة أو الإيراد الخاضع لرقابة أكثر من رئيس مركز مسؤولية بنسبة استفادة كل مركز بحيث يدرج في تقرير المسؤولية الخاص بكل مركز ما يخصه بحدود النسبة المقررة.
2. اعتبار البند بالكامل مسؤولية المركز صاحب أكبر قدر من الاستفادة، وإن كان هذا الأسلوب لا يمثل العدالة ولا الموضوعية.
3. بالنسبة للبند التي يحدثها مركز مسؤولية معين ويستفيد منها مركز مسؤولية آخر تكون من مسؤولية الطرف المستفيد بالكامل.

#### 3.4.2.2.4 أسباب صعوبة الفصل بين التكاليف الخاضعة للرقابة وغير الخاضعة للرقابة

يصعب على المحاسب عند محاولة تطبيق نظام محاسبة المسؤولية تحديد التكاليف التي يمكن التحكم فيها من قبل شخص معين في فترة زمنية معينة لمساءلته عنها وفصلها عن تلك التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها لاستبعادها عن تقييم أداءه وذلك للأسباب التالية (أبو حشيش، 2005، ص371):

1. وجود بعض عناصر التكاليف الخاضعة لسيطرة مدير معين ولكنها تتأثر بمتغيرات خارجة عن تحكمه.
2. عمل بعض مدراء كفريق في اتخاذ بعض القرارات الهامة، مما يصعب توزيع المسؤولية الفردية عن القرار الجماعي.
3. وجود بعض العقود التي تمتد إلى أكثر من فترة زمنية، فالمدير الجديد قد يعاني من تكاليف العقود التي أبرمها المدير السابق نتيجة أنها غير مرضية وليست في صالح الوحدة الاقتصادية.

#### 3.4.2.3 دليل تبويب الحسابات في مراكز المسؤولية

لكي يتم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يجب توفر دليل موحد في مراكز المسؤولية بحيث يكون هذا الدليل متناسقاً مع الهيكل التنظيمي الموافق عليه، ويجب أن يراجع بصفة دورية ليتلاءم مع التنظيم الإداري القابل للتطوير، مع ضرورة استخدام أسلوب الترميز المناسب لكي تعطي التقارير المناسبة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب (ميدة، 2003، ص331).

وعند تصميم دليل الحسابات في مراكز المسؤولية بحيث يخدم أهداف نظام محاسبة المسؤولية، هناك بعض القواعد المنطقية والبالغة الأهمية والتي يجب الاسترشاد بها (عشماوي، 1971، ص193) (فخر، 1998، ص108):

1. أن تحدد الحسابات حتى يمكن تسجيل مفردات التكاليف بسرعة في الحساب الملائم بدون تحليل مفصل.
2. أن يمثل كل حساب تجميعاً محدداً ومحللاً للمصروفات المتشابهة، ويمكن حدوث ذلك دون إعادة لتجميع الحسابات.

3. أن تسجل كل مفردات المصاريف والنفقات حتى أدنى مستوى إشرافي في التنظيم بحيث يمكن أن تعين هذه البنود أو المفردات مباشرة إلى كل مستوى من المستويات الإدارية.
4. ترميز وترقيم مراكز المسؤولية لتسهيل عملية تبويب التكاليف أو الإيرادات وفقاً لكل مركز مسؤولية.
5. دمج دليل الحسابات المعد وفقاً لمراكز المسؤولية في نطاق دليل حسابات الوحدة الاقتصادية المعد وفقاً لعناصر التكاليف والإيرادات بحيث يسهل عملية التخطيط والرقابة والتقييم.
6. تصميم مجموعة مستنديه ودفترية وتحديد دورتها بين مراكز المسؤولية لكي تقوم بوظيفتها الرقابية والمحاسبية بكفاءة.

وللتوضيح لو افترضنا أننا نريد تبويب الأجر وفقاً لمراكز المسؤولية والأقسام التابعة لها، وقد توجد بند الأجر في دليل الحسابات برمز حساب رقم (31) من خلال الرجوع للخريطة التنظيمية ودمجها مع دليل الحسابات (خريطة الحسابات) فإنه يمكننا معرفة تكاليف أجر كل قسم في مركز مسؤولية ما، ومجموع أجر هذه الأقسام يعطي إجمالي أجر كل مركز مسؤولية، وبالتالي مجموع أجر مراكز المسؤولية يعطي إجمالي الأجر في الوحدة الاقتصادية لكل المراكز، ويمكن دمج دليل الحسابات المعد وفقاً لمراكز المسؤولية مع دليل الحسابات المعد وفقاً للتكاليف مع التطبيق على مثال الأجر كما يلي (مرتجى، 2007، ص57-58):

رئيسي	عام	تحليلي	فرعي	البيان
3				المصروفات
	31			الأجر
		311		مركز المسؤولية أ
			3111	قسم 1
			3112	قسم 2
			3113	قسم 3
		312		مركز المسؤولية ب
			3121	قسم 1
			3122	قسم 2
			3123	قسم 3

### الشكل رقم (3.2)

#### دليل الحسابات المعد وفقاً لمراكز المسؤولية

ومن خلال التسجيل المحاسبي عبر المستندات والسجلات وقيود اليومية تتأثر هذه الحسابات، وفقاً للتكاليف ومراكز المسؤولية الذي يعتمد عليه نظام محاسبة المسؤولية في عملية فصل عناصر التكاليف والإيرادات متمشياً مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً ولا تتعارض معها كما أنه لا يعيق عملية إعداد القوائم المالية اللازمة للوحدة الاقتصادية، وبالتالي يمكن تقييم أداء كل مركز مسؤولية من خلال دراسة حساب المركز والتكاليف أو الإيرادات التي تخضع لرقابته من ناحية، ومن ناحية أخرى تركيز التكاليف التي يمكن تحميلها لمراكز المسؤولية الخاضعة لرقابتها، وتساعد التكنولوجيا

والبرامج المحوسبة والمتطورة من تمكين المحاسب من إعداد دليل حساب يتناسب وحجم المؤسسة بشكل يتوافق وإمكانية تبويب تكاليف وإيرادات مراكز المسؤولية وفقاً لدرجة التحكم.

#### 3.4.2.4 توفر المحاسب القادر المتفهم للقياس السليم

تعتبر الدقة في وضع الأهداف والتنسيق بين أهداف المراكز احد الدعائم لوضع نظام التكاليف التي سيتم المساواة عنها، ويرتبط بذلك الدقة في القياس والتأكد من عدم وجود تلاعب في الأرقام المتعلقة بالتكاليف بهدف الظهور بمظهر الأداء المرتفع على حساب إدارات أخرى أو الوحدة ككل، فقد يلجأ المسؤول عن مركز إلى أساليب مختلفة مثل (الجزار، 1981، ص 295-296) :

1. التلاعب في كشوف الأجور.
2. تخفيض التكاليف على حساب الجودة.
3. التسبب في تكاليف مرتفعة لإدارات أخرى.
4. التلاعب في تقارير الإهلاك.
5. التحليل الخاطئ للعمليات.

وهنا ينبغي أن يكون المحاسب على درجة كبيرة من الموضوعية والحياد والحساسية للأخطاء والتلاعب خاصة وان كل مسؤول قد يكون لديه ميولاً طبيعية للظهور عن طريق تقييم الأداء والدعاية لشخصه، وبالتالي إن نجاح وظيفة القياس في النظام يعتمد عليه نجاح المساواة والرقابة الفعالة.

ويجب أن يكون المحاسب ملماً بعلوم الإدارة والإحصاء والمحاسبة وبحوث العمليات ودارساً لاستخدامات "الحاسب الالكتروني" مما يمكنه من التعرف على أوجه نشاط الوحدة التي يعمل بها مما له اثر على صحة البيانات التي يحصل عليها مع توفير المعلومات التي تساعد المستويات الإدارية المختلفة في الرقابة وتقييم الأداء (عشماوي، 1971، ص 358) .

### 3.4.3 وجود أنظمة تخطيطية ورقابية وربط الأداء المخطط بمراكز المسؤولية

تتناول الدراسة في هذا المجال وجود أنظمة تخطيطية ورقابية وربط الأداء المخطط بمراكز المسؤولية المحددة، عن طريق أنظمة التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على التكاليف، حيث تعتمد محاسبة المسؤولية في عمليات رقابة وتقييم أداء مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية على أدوات للقياس وطرق للمعايير المحددة مقدماً للرقابة على التكاليف باعتبار أن الرقابة على التكاليف من أهم مقومات التي يعتمد عليها نظام محاسبة المسؤولية في تحقيق أهدافه ( عشاوي، 1971، ص235).

ويعتبر أسلوب الجمع بين التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية أداة فعالة لتحقيق الرقابة الشاملة والتحكم في أوجه النشاط، حيث يمكن استخدام نظام التكاليف المعيارية في الرقابة على النشاط، كما يمكن استخدام نظام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة الشاملة على أوجه النشاط بالشركة، ويتم في كلا النظامين إجراء مقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والأشخاص المسؤولين عن حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها (روس، 1983، ص56).

#### 3.4.3.1 التكاليف المعيارية ومحاسبة المسؤولية

تعتبر التكاليف المعيارية حجر الأساس في نظام الرقابة والمتابعة عن طريق الموازنات التخطيطية، والتكاليف المعيارية هي بمثابة تكاليف محددة مسبقاً باستخدام أسس علمية بواسطة خبراء ومتخصصين (حسنيين وآخرون، 1997، ص226)، وتُعرف التكاليف المعيارية بأنها مقياس لما يجب أن تكون عليه تكلفة المخرجات لذلك ينظر إليها على أنها مقياس أو نمط أو أداة لمقارنة التكاليف الفعلية لمعرفة كفاءة وفعالية الأداء الفعلي، ولا تعتبر هذه التكاليف بديلاً عن التكاليف الفعلية (الرجبي، 2004، ص239)، ويتم إعداد التكاليف المعيارية بعد إجراء الدراسات العلمية والعملية لتكون دقيقة وواقعية ولا تحتوي على إسراف أو ضياع (ظاهر، 2002، ص119).

وجدير بالذكر أن تحديد التكاليف المعيارية بشكل مسبق يساهم بشكل كبير في عملية قياس الأداء، فتحديدها يعطي تصوراً للإدارة العليا عن الاحتياجات الضرورية من التكاليف لانجاز خدمة أو نشاط والتي يتم احتسابها بناء على معرفة العمليات اللازمة لتقديم الخدمة أو انجاز النشاط بالإضافة إلى عدد الأفراد وعدد ساعات العمل وأي تكاليف إضافية لازمة (مرتجي، 2007، ص60).

### 3.4.3.2 مميزات تطبيق التكاليف المعيارية لمراكز المسؤولية

عند تطبيق نظام التكاليف المعيارية في مراكز المسؤولية تتحقق المزايا التالية

(كحالة، حنان، 1998، ص 29):

1. تساعد التكاليف المعيارية في تحديد القيم المالية للخدمات أو المنتجات المقدمة.
2. تساعد التكاليف المعيارية في وضع الخطط وفي ترجمة هذه الخطط كمياً ومالياً على ضوء التوقعات المستقبلية وبذلك تشكل التكاليف المعيارية جزءاً من الموازنات التخطيطية التي تعتمد عليها مراكز المسؤولية في تقدير احتياجاتها المستقبلية.
3. تسمح التكاليف المعيارية باكتشاف الأخطاء في حينها لمعالجة ومنع تكرارها مستقبلاً دون الحاجة للانتظار حتى نهاية الفترة المالية.
4. سرعه الحصول على بيانات التكاليف، فلا حاجة للانتظار حتى نهاية الدورة المالية لتجميع التكاليف الفعلية بل بالإمكان استخدام التكاليف المعيارية المحددة على أسس علمية لخدمة مراكز المسؤولية في مختلف الأغراض .

### 3.4.3.3 الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية

لكل وحدة اقتصادية أهداف تسعى لتحقيقها، وعليها إعداد الخطط لتحقيق هذه الأهداف، وهذا يتطلب وضع موازنة تخطيطية لكل مركز مسؤولية على حده لتصبح هدفا يسعى المركز لتحقيقه، فالموازنة هي المفتاح الأساسي لعمليات التخطيط والرقابة وصنع القرار (جبريل، 1999، ص 48).

وتُعرف الموازنة التخطيطية بأنها "خطة مالية كمية للأهداف المحددة تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية تسعى الإدارة لتحقيقها" (أبو نصار، 2003، ص 332).

ونلاحظ من خلال التعريف أن للموازنة ثلاث أركان رئيسية هي:

1. أن الموازنة خطة مستقبلية، أي تتعلق بالفترات القادمة.
2. أن الموازنة ليست هدف بحد ذاتها بل هي أداة وترجمة للخطط والأهداف التي تسعى المنشأة للوصول إليها.
3. أن الموازنة أداة رقابية تستعمل للتحقق من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تنفيذها بالشكل المطلوب.

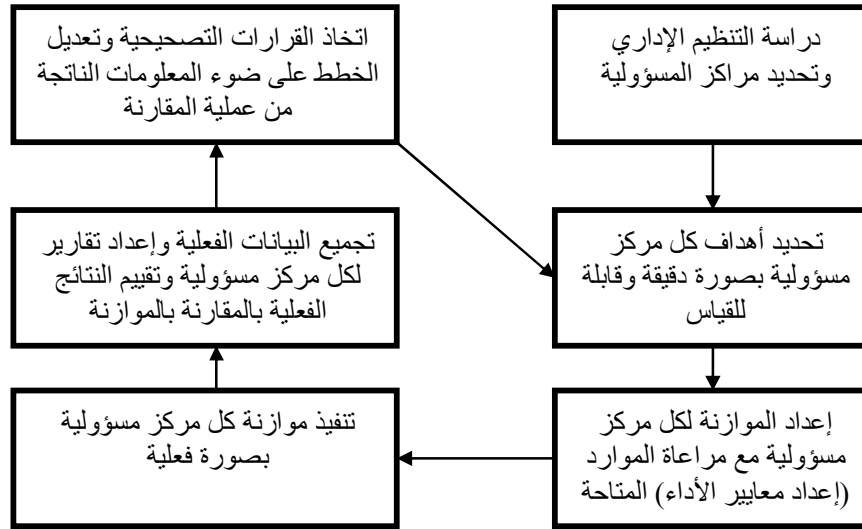
وللموازنات التخطيطية دور أساسي في نظام محاسبة المسؤولية كأداة قياس تساعد المستويات الإدارية المختلفة في الرقابة على مختلف العمليات والخطط والبرامج في كل وحدة من وحدات الإشراف والمسؤولية من خلال تقدير قيمة التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية (عشماوي، 1971، ص261).

وللوصول إلى موازنة فعالة نستطيع من خلالها تحقيق تخطيط ورقابة جيدة وفق نظام محاسبة المسؤولية يجب توفر التالي (أبو نصار، 2003، ص333) :

1. وجود هيكل محاسبي وتنظيمي للمؤسسة يحدد من خلاله نطاق وصلاحيات كل إدارة في المنشأة "مراكز المسؤولية"، ليتم من خلال ذلك تحديد مسؤوليات كل إدارة في تنفيذ المطلوب منها في الموازنة والرقابة على حسن التنفيذ لاحقاً.
2. وجود نظام تكاليف معياري يحدد من خلاله التكاليف المتوقعة لتنفيذ الأنشطة المختلفة في المستقبل.
3. ضرورة معرفة الإدارات المختلفة "مراكز المسؤولية" في المنشأة بالمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقها لضمان حسن تنفيذ الموازنة والوصول إلى الأهداف المنشودة.

إن إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام التكاليف المعيارية يؤدي إلى تدعيم قيمة الموازنة وزيادة فاعليتها، لأن المعايير التي تستخدم في إعدادها تبنى على أساس علمي، وبالتالي يؤدي للوصول إلى معايير أكثر دقة وموضوعية (روس، 1983، ص44)، ويبين الشكل التالي دمج نظام محاسبة المسؤولية مع نظام الموازنات بحيث يتم إعداد الأخيرة لكل مركز.





شكل رقم (3.3)

### دمج نظام محاسبة المسؤولية مع نظام الموازنات

المصدر: الرزي، 2007، ص 45

#### 3.4.3.4 مميزات استخدام الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية

تحقق الموازنات التخطيطية العديد من المزايا عند إعدادها على مستوى مراكز المسؤولية، وتتمثل فيما يلي (هيتجر، ماتلوتس، 2004، ص 239) (جبريل، 1999، ص 50) (الحارس، 2004، ص 291) :

1. تعطي الموازنات مدراء مراكز المسؤولية فرصة التخطيط الدوري لأنشطتهم والتعرف على كيفية إنجازها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.
2. تمنح الموازنات التخطيطية عند إعدادها تبادل الأفكار والمعلومات والأهداف بين كافة مدراء مراكز المسؤولية وذلك من شأنه تقادي التعارض بين الأهداف .
3. تبين الموازنات التخطيطية للمستويات الإدارية، مراكز المسؤولية ذات الكفاءة والفعالية من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وبالتالي تخصيص موارد إضافية لها باعتبارها ذات الاستغلال الأمثل لموارد الوحدة الاقتصادية.
4. تعد الموازنات التخطيطية حافزاً للعاملين في مراكز المسؤولية، وخاصة إذا استخدمت هذه الحوافز التشغيلية لحث العاملين على تحقيق الأداء المطلوب.

5. توفير الوعي التكاليفي للعاملين حيث أن استمرار إعداد الموازنة التخطيطية يولد لدى العاملين وخصوصاً المدراء نوع من الحرص والاهتمام والإدراك لأهمية دراسة وتحليل التكاليف والمنافع المتعلقة بأنشطتهم.

### 3.4.3.5 وجه الشبه والاختلاف بين التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية

تتشابه التكاليف المعيارية مع الموازنات التخطيطية في أن كليهما يتضمن وضع خطط ومعايير تنفيذ في قياس الأداء في مراكز المسؤولية وتحديد الانحرافات وأسبابها والإجراءات لتصحيحها، إلا أنهما يختلفان في:

1. أن التكلفة المعيارية هي قيمة الوحدة أي التكاليف فقط، بينما الموازنات اشمل منها لأنها تتضمن تقديرات لعناصر التكاليف والإيرادات (جاريسون، نورين ، 2002، ص419).
2. تكون تقديرات الموازنة التخطيطية أكثر مرونة من التكاليف المعيارية، حيث نوع ودرجة المسموحات في الموازنات اكبر منها في التكاليف المعيارية (نقلا عن الرزي، 2007، ص46).

### 3.4.3.6 ربط الأداء المخطط بمراكز المسؤولية

بعد وضع معايير الأداء المخطط سواء كانت بواسطة استخدام نظام التكاليف المعيارية أو نظام الموازنات التخطيطية، يجب ربطها بمراكز المسؤولية المنوط بها تحقيق هذه المعايير، حيث أن محاسبة المسؤولية لا تستهدف رقابة عناصر التكاليف أو الإيرادات بشكل مجرد وإنما ترتبط هذه العناصر بالمديرين المسؤولين عنها، ولا يتم ذلك إلا إذا تم ربط المعايير المحددة مقدماً بمراكز المسؤولية المعني (جبريل، 1999، ص54)، وتعتبر مبدأ ربط تقديرات الموازنة أو الأداء المخطط بمراكز المسؤولية المختلفة انعكاساً طبيعياً لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية، حيث يتم إعداد الخطط وفقاً لمراكز المسؤولية، حتى يمكن ربط الأداء المخطط بهذه المراكز، ويعني ربط معايير الأداء المخطط سواء كانت التكاليف المعيارية أو الموازنة بمراكز المسؤولية التركيز على " هدف ضبط التكاليف، إذ أن هذا الضبط هو في الواقع الرقابة على تصرفات الأفراد في إحداث التكاليف كل في حدود السلطات المخولة والمسؤوليات المترتبة عليها" (روس، 1983، ص61).

### 3.4.4 وجود نظام تقارير متكامل طبقاً لمراكز المسؤولية يكفل متابعة الأداء

يعتبر نظام التقارير حسب مراكز المسؤولية احد أهم المقومات التي يركز عليها نظام محاسبة المسؤولية، وبدونها لا يمكن للأسلوب أن يحقق أهدافه، حيث تتناول الدراسة في هذا المجال تقارير الأداء لمراكز المسؤولية مفهومها، ودور التقارير في مجال تقييم الأداء والرقابة على التكاليف في ظل نظام محاسبة المسؤولية، والقواعد التي تحكم إعدادها حسب مراكز المسؤولية، وتحليل الانحرافات في مراكز المسؤولية وتحديد المسؤولية عن إحداثها.

وتعرف تقارير الأداء بأنها وسيلة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة الاقتصادية، تعد لكل مركز مسؤولية على أساس مقارنة خطته المعتمدة بأدائه الفعلي وتحديد الانحرافات بينهما، وترفع هذه التقارير دورياً إلى الجهة الإدارية المسؤولة عن هذا المركز بهدف مساعدتها في التعرف على المشاكل الرئيسية والانحرافات الجوهرية في المركز المعني لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة (كحالة،حنان، 1997، ص440).

#### 3.4.4.1 دور التقارير في مجال تقييم الأداء والرقابة على التكاليف

تقوم التقارير بوظيفة تقييم أداء الأشخاص بمراكز المسؤولية بالمستويات الإدارية المختلفة عن طريق مقارنة الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية بالأداء المخطط لهذه المراكز، وذلك فيما يتعلق ببند التكاليف التي يمكن التحكم فيها بواسطة كل رئيس مركز مسؤولية، ويتم التركيز عند إعداد التقارير الخاصة بتقييم أداء الأشخاص بمراكز المسؤولية على الاستثناءات أو الانحرافات تطبيقاً لفكرة الإدارة أو التقارير بالاستثناء، ويحتل هدف تحقيق الرقابة على التكاليف في ظل نظام محاسبة المسؤولية مكان الصدارة، وتبدأ الرقابة مع بداية التنفيذ الفعلي وتظل معه حتى النهاية، حيث أن رقابة التكاليف تعني على نحو دقيق الرقابة على الأشخاص الذين يحدثون هذه التكاليف وتتأثر بقراراتهم، أي أن الرقابة تتعلق بالأشخاص قبل الأشياء (روس، 1983، ص93-94).

#### 3.4.4.2 مبدأ الإدارة بالاستثناء في تقرير الأداء لمراكز المسؤولية

تتطلب الإدارة بالاستثناء أن ترفع الانحرافات إلى المستويات الإدارية العليا، أي الانحرافات عن الأداء المخطط أو الأمور غير العادية التي تتطلب قرارات الإدارة العليا لتصحيحها، يراعى في ذلك زيادة المنفعة المترتبة على قرار التصحيح عن تكلفة تقصي وتصحيح الانحراف، حيث إن الإدارة العليا لا تتابع كل تفصيلات الأداء، وإن العمليات

غير المرفوعة للإدارة تتناسب ضمناً طبقاً للأهداف والخطوة، ويمكن تلخيص مزايا إتباع مبدأ الإدارة بالاستثناء في عرض نتائج مراكز المسؤولية في النقاط التالية (جبريل، 1999، ص64):

1. تمكين الإدارة من التركيز على الانحرافات في الأداء عن الخطوة، وهذا يساعد في عملية المتابعة وسرعة اتخاذ القرارات التصحيحية.
2. تتيح للإدارة عدم إضاعة وقتها في الأمور الصغيرة، وتوجيه إمكانياتها للاهتمام بالتخطيط ووضع الاستراتيجيات.
3. الحد من التكرار في اتخاذ القرارات وتقليل القرارات الثانوية.

### 3.4.4.3 عرض عناصر التكاليف والإيرادات التي لا يمكن التأثير فيها في تقارير الأداء

اختلف الكتاب في عرض التكاليف أو الإيرادات التي لا يمكن التأثير فيها في تقارير أداء مراكز المسؤولية كالتالي (جبريل، 1999، ص45):

6. يرى البعض أن التكاليف أو الإيرادات التي لا يمكن التحكم بها ولا تخضع لرقابة مركز مسؤولية التي تحدث فيه، تتساوى في الأهمية مع التكاليف أو الإيرادات التي يمكن التحكم بها، ويجب إظهارها معاً في تقارير الأداء لمراكز المسؤولية.
7. أما الذين لا يرون إظهارها في تقارير أداء مراكز المسؤولية فحجتهم في ذلك أن محاسبة المسؤولية هدفها الرقابة، وذلك بربط عناصر التكاليف والإيرادات بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها، وعليه فليس من الضروري إظهار البنود التي لا يمكن التحكم بها ضمن تقارير الأداء لمراكز المسؤولية.

ويرى الباحث أن يركز تقرير الأداء لمراكز المسؤولية على التكاليف والإيرادات الخاضعة لرقابة رئيس مركز المسؤولية، مع بيان البنود غير الخاضعة لرقابته في نهاية التقرير، وبذلك يحقق التقرير، هدفين وهما تحقيق الرقابة وتقييم الأداء (محاسبة المسؤولية)، وتحديد تكلفة الخدمة في مركز المسؤولية.

#### 3.4.4.4 قواعد إعداد وتقديم التقارير

لغرض أن تكون تقارير الأداء فعالة في الرقابة يجب أن يراعى عند إعدادها وتقديمها القواعد التالية (الحارس، 2004، ص430):

1. إعداد التقارير وفقاً للمستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية وما يترتب على ذلك من تحديد خطوط السلطة والمسؤولية تحديداً واضحاً وتحديد مراكز المسؤولية تحديداً موضوعياً.
2. السهولة والوضوح في إعداد التقارير بحيث يكون التقرير مختصراً قدر الإمكان وان يتضمن عرض البيانات التي تغطي كل حقائق الموقف ويتحقق ذلك باستخدام تعريفات محددة المعنى وموحدة للمصطلحات الفنية واستخدام عناوين رئيسية وتقسيمات فرعية داخل شكل التقرير وإظهار النقاط الهامة بصورة واضحة.
3. توافر السرعة والدقة في إعداد وتقديم التقارير حتى يتمكن متخذ القرار من الاستفادة منها.
4. أن تكون التقارير مناسبة لنطاق المسؤولية ولاحتياجات المستويات الإدارية المرفوعة لها.
5. ثبات شكل وعناصر التقرير وذلك من أجل عمل المقارنات السليمة، ولكي يتحقق الثبات يجيب تحديد شكل التقرير ونوع البيانات التي يشملها.
6. اعتماد التقارير على المقارنات والأساليب التوضيحية والتحليلية، وتكون المقارنة سواء بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية مقدماً أو بين النتائج الفعلية للفترة الجارية والنتائج الفعلية لفترة أو لعدة فترات سابقة .

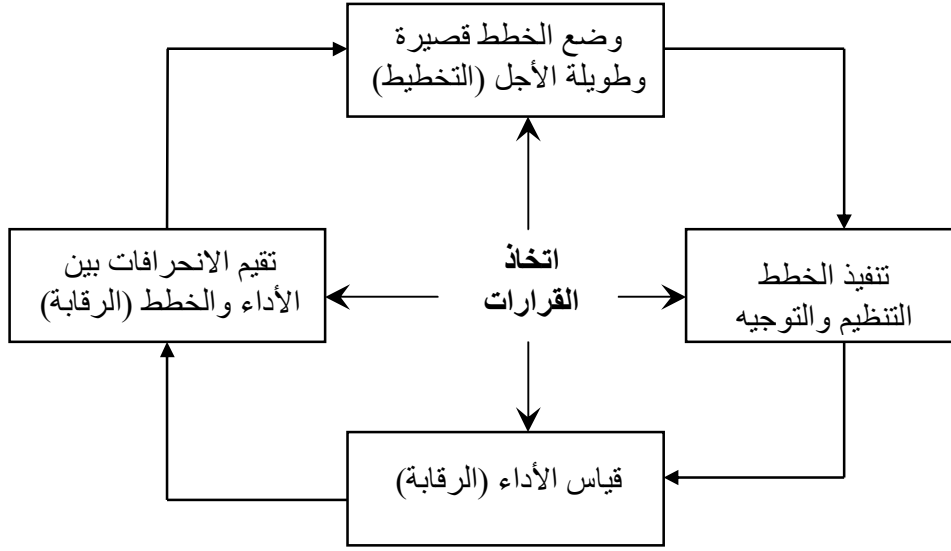
### 3.4.4.5 مزايا التقارير لمراكز المسؤولية

تحقق التقارير مجموعة من المزايا تتمثل في النقاط التالية (الجزار، 1981، ص309):

1. إثارة الاهتمام بالمعلومات الجارية عن أنشطة الوحدة الاقتصادية، فالرقابة لا تكون فعالة إلا إذا قدم المحاسب إلى الإدارة بمستوياتها المتتابعة بيانات سريعة ودقيقة عن الأداء الجاري مع إعطاء أهمية للانحرافات عن الهدف.
2. تحل التقارير محل العلاقات الشخصية التي كانت موجودة في الوحدات الاقتصادية الصغيرة إذ مع توسع الوحدات اتخذت التقارير مكان العلاقات الشخصية وتم تفادي مساوئ ابتعاد الإدارة العليا عن الإشراف الفعلي لكل مستوى إداري.
3. تتيح التقارير فرصة المناقشة وتبادل المعلومات بين مراكز المسؤولية من خلال تقديمها إلى المستويات المختلفة قبل الموعد المحدد للاجتماع لمناقشتها، حتى يتمكن كل فرد مسؤول من إبداء الآراء التي تساعد في معالجة أي إخفاق موجود في الأداء وتصحيح الانحرافات.

### 3.4.4.6 كيفية قياس أداء مراكز المسؤولية

بعد أن يقوم النظام المحاسبي بقياس الأداء الفعلي بما يتماشى مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، يتم ربط الأداء الفعلي بكل مراكز المسؤولية الذي حدثت فيه عناصر التكلفة أو الإيراد وتأثرت بقرارات المديرين في هذا المركز ضمن معايير خضوع التكاليف والإيرادات للرقابة، وبعد ذلك يكون قد توفر لكل مركز من مراكز المسؤولية ما يخصه من الإيرادات والتكاليف المخططة وكذلك الفعلية، وبذلك تسهل عملية المقارنة بينهما وتحدد الانحرافات (جبريل، 1999، ص54).



شكل رقم (3.4)  
اتخاذ القرار

المصدر: جاريسون ونورين، 2002، ص 15

#### أولاً: قياس أداء مركز التكلفة

كما سبق وبيننا، فإن صلاحيات الرقابة واتخاذ القرارات الممنوحة لمدراء مراكز التكلفة تنحصر فقط في التكاليف والنفقات التي تتم في هذه المراكز، وبناء على ذلك فإن عملية الرقابة والتقييم لهذه المراكز تنحصر في التكاليف والنفقات الخاضعة لرقابة هذه المراكز، وتتم عملية الرقابة وتقييم هذه المراكز من خلال مقارنة التكاليف الفعلية من قبل هذه المراكز مع التكاليف المعيارية التي تكون محددة مسبقاً من قبل الإدارة، ويطلق على الفرق بينهما بالانحرافات والتي قد تكون مفضلة أو غير مفضلة ويتم تحليلها ومعرفة أسبابها والمسؤول عنها (أبو نصار، 2003، ص 523).

#### ثانياً: قياس أداء مركز الإيراد

يعتبر مسؤول مركز الإيراد مساءلاً عن قيمة الإيرادات التي يحققها، ولتحديد مدى كفاءة مدير المركز لابد من إعداد تقارير توضح الإيراد المحقق وتفصيلاته لمقارنته مع معايير الإيراد المحددة في الموازنة التخطيطية ثم تحديد الانحرافات السالبة أو الموجبة ودراسنها (ظاهر، 2002، ص 276).

### ثالثاً: قياس أداء مركز الربحية

تقع تحت سلطة مركز الربحية كافة بنود التكاليف والإيرادات الخاضعة لرقابته، ولهذا يتم في التقارير الرقابية في هذا المركز تحليل فرق صافي الدخل إلى فروق أكثر تحديداً وهذا يساعد الإدارة على تحديد نقطة البداية لعملية الفحص والدراسة لتلك الفروق الأمر الذي يوفر للإدارة الفرصة لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى عناية أكبر فقد يكون الفرق ناتج من اختلاف الفعلي عن المخطط بالنسبة للإيرادات أو المصروفات أو كليهما معاً مادام أن صافي الدخل الخاضع للرقابة ما هو إلا محصلة لمقابلة الإيرادات بالمصروفات (زامل، 2000، ص563).



## رابعاً: قياس أداء مركز الاستثمار

كما هو معروف فإن أهداف أي مؤسسة ربحية تعظيم الربح واستخدام استثماراتها بكفاءة عالية ما أمكن، وكما سبق ذكره فإن مركز الاستثمار هو المركز الذي يكون مديره مسؤولاً عن عناصر التكاليف والإيرادات الخاضعة لرقابته، وعن الاستثمارات والمشاريع التي نشأت أو تأثرت بقراراته (جبريل، 1999، ص56). وهناك عدة مؤشرات لتقييم أداء مركز الاستثمارات إضافة إلى استخدام الموازنات التخطيطية نذكر منها ما يلي (هيتجر، ماتولتش، 2004، ص463):

### 1. معدل العائد على الاستثمار:

يبرر مدراء مراكز الاستثمار استثماراتهم من خلال توليد معدل (نسبة) مرتفع لعائد الاستثمار، ويجب ملاحظة انه ليس بالضرورة أن يكون الاستثمار كبير ليحقق معدل مرتفع، ويحسب معدل العائد على الاستثمار من خلال قسمة الربح التشغيلي على أصول مركز الاستثمار.

### 2. طريقة العائد المتبقي:

تحدد هذه الطريقة معدل مستهدف للعائد على الاستثمار وبناء عليه يتم تحديد صافي الدخل المستهدف لكل قسم من خلال المعادلة التالية:

$$\text{صافي الدخل المستهدف} = \text{المعدل المستهدف للعائد على الاستثمار} \times \text{صافي أصول المركز}$$

ومن خلال مقارنة صافي الدخل الفعلي بصافي الدخل المستهدف، تتحدد الزيادة أو النقص عن العائد المستهدف ويتم استخدام هذه المعادلة لتقييم أداء المركز.

وبطبيعة الحال فإن إعداد التقارير الرقابية يعتمد على طبيعة التصنيف الذي تم

$$\text{الفائض عن عائد الاستثمارات (الربح المتبقي)} = \text{صافي الدخل الفعلي} - \text{صافي الدخل المستهدف}$$

أن يحتوي على العناصر الضرورية التي يمكن من خلالها إعداد التقرير الملائم لقياس أداء كل مركز مسؤولية.

### 3.4.4.7 تحليل الانحرافات في أداء مراكز المسؤولية وأسباب حدوثها

يقصد بتحليل الانحرافات، دراسة ما يتم اكتشافه وتحليله عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لمراكز المسؤولية بالمستويات الإدارية المختلفة بالوحدة الاقتصادية، ويعني حدوث الانحرافات، أن الأداء الفعلي قد انحرف عما هو مخطط له (ميدة، 2003، ص337)، وينحصر حدوث الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط في متغيرين هما (روس، 1983، ص74-75):

1. عدم الدقة في التخطيط: وقد يكون سببه عدم توخي الدقة الكافية في وضع المعدلات التخطيطية لعناصر التكاليف أو الإيرادات، وقد يكون سببه أيضاً هو اختلاف الظروف والأحوال عند تنفيذ الخطة رغم توخي الدقة الكافية عند وضع المعدلات التخطيطية.
2. عدم كفاءة التنفيذ: وهو حدوث الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الاقتصادية كما يجب أن يكون.

ويجب القيام بدراسة وفحص الانحرافات بغرض الوصول إلى قرار خاص بالدخول في تفاصيل الانحراف أم الاكتفاء بالتعرف على مقدار الانحراف دون الحاجة إلى إجراء فحص أو دراسة متعمقة لهذا الانحراف.

ولن يتم التعمق بدراسة أنواع الانحرافات وطرق تحليلها في هذا المجال، وإنما يتوجه التركيز على محاسبة المسؤولية وعلاقتها بتحليل الانحرافات في مراكز المسؤولية.

### 3.4.4.8 تحديد المسؤولية عن حدوث الانحرافات

إن تحليل الانحرافات على أساس تحديد المسؤولية عن حدوثها يتطلب بعض الخطوات منها (جبريل، 1999، ص 62-63) :

1. تحديد مقدار الانحراف عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
2. دراسة الانحرافات لاتخاذ قرار البدء في تحليلها أو عدمه ويتم ذلك من خلال الأمور التالية:
  - دراسة أهمية حجم الانحراف ممثلاً بالقيمة المالية أو العينية.
  - التثبت من القابلية للرقابة على الانحرافات.
  - تقدير حالة الانحراف ومعرفة ما إذا كان مرغوباً فيها أم لا، فإذا كان الانحراف مرغوباً فيه في صالح الوحدة الاقتصادية فقد تتخذ الإدارة قرار بعدم البدء في تحليله.
  - مقارنة تكاليف عملية التقصي عن أسباب الانحراف مع الفوائد والمنافع المتوخاه من نتيجة هذا التقصي.
  - معرفة هل الانحراف متكرر أم غير متكرر، فيمكن أن تتخذ الإدارة قراراً بالاستقصاء عن سبب الانحراف عندما تلاحظ انه متكرر.
  - معاينة الاتجاه العام للانحراف، فإذا لاحظت الإدارة أن مقدار الانحراف يزداد من فترة إلى أخرى فيجب معرفة الأسباب خوفاً من خروج الانحراف عن القدرة على التحكم.
3. تحديد الشخص المسؤول عن حدوث الانحراف، ومعرفة هل كان بمقدوره تلافي حدوثه أم لا.
4. اتخاذ قرار التصحيح المناسب، ويرجع هذا القرار إلى حكم الإدارة باتخاذ ما يناسب أهداف الوحدة الاقتصادية والإجراءات تختلف باختلاف حدوث تلك الانحرافات.

### 3.4.4.9 إجراءات احترازية لتجنب الانحرافات

إن عملية تحليل الانحرافات في حد ذاتها لا تقوم بعلاج الانحراف ولا تمنع حدوثها مستقبلاً ولذلك يجب أن يكون تحليل الانحرافات هو الأساس في اتخاذ الخطوات اللازمة لمنع حدوث انحرافات مستقبلية أو التقليل منها قدر الإمكان، ومن هذه الخطوات (روس، 1983، ص77) (ميدة، 2003، ص338) :

1. خلق الوعي لدى العمال والموظفين بأهمية التغييرات عن الموازنة: إن شعور العمال والموظفين بان الموازنة تُتخذ كنمط أو معيار للأداء والمقارنة بالنتائج الفعلية، وان التغييرات تدرس وتحلل لمعرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثها، يؤدي إلى خلق الوعي الرقابي بالمنشأة ومن ثم يعمل كل فرد على بذل أقصى مجهود ممكن حتى تكون النتائج الفعلية مطابقة للموازنة أو أفضل منها.
2. زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال التدريب والتأهيل وتفعيل عمليات الإشراف الرقابة.
3. تعديل الموازنة إذا اتضح أن التغييرات ناشئة عن عدم واقعية الموازنة.

### 3.4.5 نظام حوافز فعال

تتناول الدراسة في هذا المجال وجود نظام حوافز فعال بالبنك يكفل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بفعالية في مجال الرقابة، وتتضمن الدراسة أيضاً أهمية الحوافز وأنواعها ومقومات نجاحها وأنواع الحوافز.

#### 3.4.5.1 مفهوم الحوافز وأهميتها

يعد نظام محاسبة المسؤولية عديم الفائدة إذا لم يتضمن نظاماً فعالاً للحوافز يكفل للعاملين في الوحدة الاقتصادية مقابلاً ملائماً للأداء المتميز؛ وذلك في حال تنفيذه وفق المعايير الموضوعية أو الخطط المرسومة (ميدة، 2003، ص337)، لذلك يعتبر نظام الحوافز من المقومات المهمة اللازمة لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية فالأفراد الذين توكل إليهم مهمة تنفيذ الأعمال وحدهم القادرين على تطبيق أهداف نظام محاسبة المسؤولية، حيث يجب على الإدارة العليا أن تسعى لربط أهداف الأفراد بأهداف الوحدة الاقتصادية (عشماوي، 1971، ص357).

حيث عرفها روس بأنها " نظم وقواعد توضع، وإجراءات تُتبع بهدف التأثير على الأفراد وحثهم على الإقبال على العمل، وترغبهم على بذل الجهد بنفس راضية، ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية كما ونوعاً بأقل تكلفة وفي حدود البرامج الزمنية المقررة، وذلك في حدود قدراتهم وإمكاناتهم (روس، 1983، ص105).

فعندما تريد الإدارة أن تحقق هدف معين فإنها تضع الحوافز المادية والمعنوية لاستثارة دوافع الأفراد للحصول على هذه الحوافز فعندها تتلاقى أهداف كل من الأفراد والوحدة الاقتصادية، فيسعى الأفراد لإشباع حاجاتهم المعنوية والمادية على طريق تحقيق أهداف الإدارة (مرتجى، 2007، ص75).

#### 3.4.5.2 مقومات نجاح نظام الحوافز

ولكي تحقق خطة الحوافز الأهداف التي تسعى إليها الإدارة لابد من أن تتوفر المقومات التالية (زامل، 2000، ص532):

1. العدالة: يجب أن تتصف خطة الحوافز بالعدالة، فيتم ربطها بالأداء وليس بالعوائف والنوازع الشخصية للرؤساء.
2. الإقناع: يجب أن تكون خطة الحوافز مقنعة للعاملين، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق إشراكهم في مناقشتها وإعدادها.

3. الثبات: يجب أن تتصف الخطة بالثبات والاستمرار في تطبيقها، مع ملاحظة أن هذا يعني عدم مراجعتها من حين لآخر بغرض تطويرها وتحسينها.
4. الفورية: يجب أن تدفع الحوافز بعد أداء العمل مباشرة أو في المواعيد المحددة دون تأخير.
5. الوضوح: يجب أن تتصف خطة الحوافز بالوضوح والسهولة، وخصوصاً فيما يتعلق بطريقة الحساب، مع عدم ربطها بالرواتب حتى لا يؤدي ذلك إلى الاعتقاد بأنها جزء من الراتب، وبالتالي تفقد وظيفتها كأسلوب للتحفيز.

### 3.4.5.3 أنواع الحوافز

تختار الوحدة الاقتصادية لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز، وهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمه في شتى الوحدات الاقتصادية، وهناك طرقاً متعددة لتصنيف هذه الحوافز منها (ميدة، 2003، 340):

1. حوافز مادية ومعنوية.
2. حوافز جماعية وفردية.
3. حوافز مباشرة وغير مباشرة.
4. حوافز موجبة وسالبة.

ويمكن بناء نظام الحوافز من إحدى تلك التصنيفات أو عمل توليفة منها بما يخدم الوحدة الاقتصادية مثل (نقلاً عن مرتجى، 2007، ص76):

1. حوافز مادية ايجابية: كالمكافآت الممنوحة للأفراد.
2. حوافز مادية سلبية: منح هذه المكافآت للأفراد.
3. حوافز معنوية ايجابية: كخطاب الشكر الموجه للموظف.
4. حوافز معنوية سلبية: التهديد بتوجيه إنذار.

ويجب ألا يكون نظام محاسبة المسؤولية سيفاً مسلطاً على رقاب الأشخاص المسؤولين عن مراكز المسؤولية بإشهار الحوافز السلبية والتركيز عليها، حيث انه قد يحقق مزيد من النتائج المرجوة في الأجل القصير فقط، غير أن الأشخاص سيمقتونه وقد يعادون النظام المقترح، وبالتالي يمكن استخدام كل من الحوافز الموجبة والسالبة معاً وبالقدر المناسب (روس، 1983، ص112).

## الفصل الرابع منهجية البحث

## الجهاز المصرفي الفلسطيني

من المعروف أن المصارف في فلسطين بدأت عملها في العام 1994 بعد توقيع اتفاقية باريس الاقتصادية، وتكون الجهاز المصرفي في حينها من 8 مصارف و 34 فرعاً، وتطور الجهاز المصرفي خلال السنوات التالية حتى وصل عدد المصارف بنهاية العام 2006 إلى 22 مصرفاً ومؤسسة مصرفية واحدة بشبكة فروع 153 فرعاً ومكتباً، وحسب تصنيف سلطة النقد للمصارف العامة في فلسطين فقد قسمت إلى مصارف وطنية ومصارف وافدة، وقد مارست هذه المصارف عملها بتقديم الخدمات المصرفية المختلفة مع تطوير هذه الخدمات حتى وصلت إلى تقديم الخدمات الالكترونية والخدمات عبر الانترنت ولعبت سلطة النقد دوراً مهماً في تطوير الجهاز المصرفي الفلسطيني وتنظيم عمله سواء بالرقابة عليها وإصدار التعليمات المنظمة لعمل المصارف أو مواكبة التطورات المصرفية العالمية من تطبيق مقررات بازل والبدء بإنشاء نظام المقاصة الالكترونية والربط الالكتروني لنظام الاستغلال الائتماني ونظام المدفوعات الالكتروني (تقرير سلطة النقد، 2006).

### جدول رقم (4.1)

#### يوضح هيكل الجهاز المصرفي الفلسطيني

المصارف الوافدة		المصارف الوطنية	
عدد الفروع	اسم المصرف	عدد الفروع	اسم المصرف
	المصارف العربية		المصارف الوطنية
18	بنك القاهرة عمان	29	بنك فلسطين المحدود
23	البنك العربي	5	البنك التجاري الفلسطيني
8	بنك الأردن	7	بنك الاستثمار الفلسطيني
7	البنك العقاري المصري العربي	8	البنك الإسلامي العربي
3	البنك التجاري الأردني	10	بنك القدس للتنمية والاستثمار
3	البنك الأهلي الأردني	11	البنك الإسلامي الفلسطيني
7	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1	البنك العربي الفلسطيني للاستثمار
2	البنك الأردني الكويتي	4	بنك فلسطين الدولي
1	بنك الاتحاد للدخار والاستثمار	2	بنك الأقصى الإسلامي
1	البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي	1	بنك الرفاة لتمويل المشاريع الصغيرة
المصارف الأجنبية		المؤسسات المالية	
1	بنك HSBC الشرق الأوسط	2	المؤسسة المصرفية الفلسطينية



وجدير بالذكر أن بنك فلسطين تأسس في مدينة غزة العام 1960 وبدأ بمزاولة نشاطه برأس مال قدرة 150 ألف جنية في 21-فبراير 1961 ومنذ بداية عمل البنك اهتم بصورة مباشرة في دعم الاقتصاد الوطني وذلك بتقديم تسهيلات للمشاريع الصناعية والزراعية ومنح القروض الميسرة والمساعدة في أعمال الشحن والتصدير وقد اهتم البنك أيضاً ببطيقة محدودي الدخل من خلال تقديم المساعدة لهم في مشاريع البناء الخاصة بهم ومساعدتهم بتقديم القروض في مجال التعليم لأبنائهم، وبدأ البنك في السعي والانتشار بتقديم الخدمات المصرفية المتطورة، إلى أن أصبح الأكثر انتشاراً في فلسطين بعدد 29 فرعاً ومكتباً (تقرير بنك فلسطين، 2006).

## 4.1 أسلوب الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: وهي لمعالجة الإطار النظري للدراسة والتي تتمثل في الكتب العلمية والمراجع العربية والأجنبية بالإضافة إلى الدوريات والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومواقع الانترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: وقد استخدمت لمعالجة الإطار العملي للدراسة وتتمثل في الاستبانة لجمع البيانات الأولية وهي أداة رئيسية للدراسة، والتي تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على جميع فروع بنك فلسطين المحدود في قطاع غزة.

## 4.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أفراد الإدارة العليا والموظفين القياديين في البنك والمناطق بهم مسؤولية اتخاذ القرار أو المشاركة في اتخاذ القرار ويشمل ذلك على كافة مسؤولي الدوائر والمراكز الرئيسية في الإدارة المركزية وجميع الفروع العاملة في قطاع غزة لدراسة سبل ومقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية .

قد بلغ عدد مشاهدات مجتمع الدراسة (47) مشاهده وتم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (40) استبانته أي بنسبة (85%)، وبعد فحص الاستبانات المستلمة تبين أن جميعها صالحة للدراسة.

### 4.3 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانته حول " مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول:** وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب (المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، وعدد المرؤوسين الذين تشرف عليهم)
- القسم الثاني:** يحتوي على 66 فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية هي:
- المجال الأول:** الهيكل التنظيمي ويتكون من (16) فقرة
- المجال الثاني:** النظام المحاسبي ويتكون من (10) فقرات
- المجال الثالث:** النظام المعياري للتكاليف ويتكون من (15) فقرة
- المجال الرابع:** نظام التقارير ويتكون من (17) فقرة
- المجال الخامس:** نظام الحوافز ويتكون من (8) فقرات

وفي ضوء نتائج تحليل العينة الاستطلاعية تم حذف الفقرة الأولى " هناك حاجة لتطوير أنظمة المعلومات المحاسبية المستخدمة حالياً " من المجال الثاني حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال الثاني يساوي 0.01 و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.486 وهي تعتبر غير داله إحصائياً. كذلك تم حذف الفقرة الحادية عشر " البيانات الواردة في التقرير تعكس طبيعة مركز المسؤولية" من المجال الرابع حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال الرابع يساوي 0.375 و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.093 وهي تعتبر غير داله إحصائياً.

كذلك تم تعديل الفقرتين الثامنة والتاسعة من المجال الأول، والفقرتين 10، 12 من المجال الرابع وأيضاً تم تعديل الفقرة الرابعة من المجال الخامس.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

الاستجابة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

وعليه يكون الوزن النسبي في حالة اختيار الاستجابة قليل جداً (1) هو 20% وهو ما يتناسب مع هذه الاستجابة.

#### 4.4 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين كالتالي :

##### 4.4.1 صدق الأداة:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) محكمين (7) منهم من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والاقتصاد والإحصاء وآخر يعمل عضو هيئة تدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة الأقصى، راجع الملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - راجع الملحق رقم (1).

##### 4.4.2 صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ويوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	هناك تحديد واضح للهيكل التنظيمي للبنك والوحدات الإدارية فيه	0.721	*0.000
2	هناك وضوح في كيفية تقسيم العمل بين العاملين في البنك	0.646	*0.000
3	يوجد وصف واضح لمراكز المسؤولية في البنك في الهيكل التنظيمي	0.665	*0.000
4	يوجد مدير مختص لكل مركز مسؤولية	0.685	*0.000
5	يُعرف مدير المركز المسؤوليات الملقاة على عاتقه	0.635	*0.000
6	يُمنح مدير المركز الصلاحيات المناسبة لأداء مسؤولياته	0.686	*0.000
7	يُعرف مدير المركز الأشخاص الخاضعين لسلطته	0.626	*0.000
8	يوجد قدر كاف من المهارة والخبرة لدى العاملين للقيام بأعمال مراكز المسؤولية	0.586	*0.000
9	يوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في البنك	0.600	*0.000
10	يؤدي كل مركز مسؤولية نوع واحد من النشاط	0.680	*0.000
11	هناك وضوح بين علاقة مراكز المسؤولية في البنك	0.813	*0.000
12	يتم مساءلة الأفراد بما يتناسب والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم	0.549	*0.000
13	يوجد عدد كافي من الأفراد لتأدية المهام داخل مركز المسؤولية	0.604	*0.000
14	يُعطى مدير مركز المسؤولية الوقت الكافي لعملية التخطيط	0.539	*0.000
15	هناك تحديد للعمليات التي من خلالها يتم انجاز النشاط	0.702	*0.000
16	العمليات داخل مركز المسؤولية الواحد متجانسة	0.750	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (4.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.577	هناك وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة
2	*0.000	0.616	يتم قياس الأداء الفعلي للعاملين بالبنك
3	*0.000	0.761	يتم حصر وتسجيل كافة التكاليف
4	*0.000	0.806	يتم حصر وتسجيل كافة الإيرادات
5	*0.000	0.666	يتم تبويب عناصر التكاليف
6	*0.000	0.763	يتم تبويب عناصر الإيرادات
7	*0.000	0.563	يوجد ربط بين النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للبنك
8	*0.000	0.689	يوجد ربط بين عناصر التكاليف وبين مراكز المسؤولية
9	*0.000	0.735	بالإمكان معرفة إجمالي التكاليف التي تخص مركز مسؤولية معين
10	*0.000	0.619	يوجد فصل لعناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها، عن عناصر التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها لكل مركز مسؤولية

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.667	يوجد تقدير للأداء المعياري اللازم لانجاز النشاط في مراكز المسؤولية
2	*0.000	0.702	توضع المعايير على أسس تناسب طبيعة هدف مركز المسؤولية
3	*0.000	0.729	تُستخدم التكاليف المعيارية في تقدير تكاليف انجاز النشاط
4	*0.000	0.772	تعتبر معايير التكاليف واضحة ومفهومة من قبل مستخدميها
5	*0.000	0.625	يوضع معيار التكاليف وفقاً لقدرات الأفراد
6	*0.000	0.649	تشارك مراكز المسؤولية في وضع معايير التكاليف التي تخصها
7	*0.000	0.571	تُرابط التكاليف المعيارية بمراكز المسؤولية
8	*0.000	0.694	تقدر التكاليف المعيارية بناءً على دراسة علمية من قبل أشخاص مهنيين
9	*0.000	0.646	تُستخدم الموازنات التخطيطية في تقدير تكاليف وإيرادات مراكز المسؤولية
10	*0.000	0.737	تُرابط الموازنات التخطيطية بمراكز المسؤولية
11	*0.013	0.352	يمكن فصل الموازنة التخطيطية الخاصة بمركز مسؤولية محدد عن الموازنة الإجمالية
12	*0.000	0.532	يساهم كل فرد مسؤول في هذه المراكز بإعداد الموازنة التخطيطية في مجال نفوذه
13	*0.018	0.331	يشترك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة التخطيطية
14	*0.000	0.590	يراعى في إعداد الموازنات التخطيطية إمكانية تحقيقها من قبل العاملين
15	*0.000	0.532	يتم استخدام الموازنة التخطيطية أساساً لمقارنة الأنشطة الفعلية مع التقديرية بما يحقق الرقابة أثناء التنفيذ

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تُعد التقارير مقياس أداء مراكز المسؤولية	0.654	*0.000
2	تشارك مراكز المسؤولية في تصميم شكل التقارير	0.508	*0.000
3	توجه التقارير وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي	0.682	*0.000
4	تهتم التقارير بالجانب المالي في مراكز المسؤولية	0.602	*0.000
5	تهتم التقارير بالجوانب غير المالية في مركز المسؤولية	0.503	*0.000
6	تحصل مراكز المسؤولية على التقارير بصورة دورية	0.747	*0.000
7	تجمع التقارير بين الدقة والسرعة في إعدادها	0.754	*0.000
8	شكل وعناصر التقارير ثابتة من فترة إلى أخرى	0.457	*0.002
9	تقيس تقارير الرقابة أداء كل مركز مسؤولية على حدة	0.305	*0.028
10	البيانات الواردة في التقارير يتم ربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها	0.548	*0.000
11	تحتوي التقارير على مقارنة بين التكاليف والإيرادات الفعلية بالتكاليف والإيرادات المخططة	0.611	*0.000
12	يتم دراسة وتحليل الانحرافات المهمة الواردة في التقارير	0.477	*0.001
13	تعطى كافة الانحرافات الواردة في التقارير نفس الأهمية النسبية لدراساتها	0.637	*0.000
14	تحدد أسباب حدوث الانحرافات	0.718	*0.000
15	تحدد الجهة المسؤولة عن حدوث كل انحراف	0.710	*0.000
16	توضع وسائل لعلاج أسباب الانحرافات	0.729	*0.000
17	تتابع الانحرافات المهمة بعد وضع وسائل علاجها	0.707	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .



ويوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.857	تمنح الإدارة العليا حوافز مادية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً
2	*0.000	0.779	تمنح الإدارة العليا حوافز معنوية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً
3	*0.000	0.809	تتناسب الحوافز مع طبيعة مسؤوليات المكلف بها الأفراد وفقاً للهيكل التنظيمي
4	*0.050	0.263	تزويد الحوافز من دافعية الأفراد للعمل
5	*0.000	0.842	الموظفين راضون عن نظام الحوافز المعمول به في البنك
6	*0.000	0.839	قرارات الحوافز تتم على أسس موضوعية وعلى أساس الكفاءة
7	*0.000	0.548	لا تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية
8	*0.000	0.831	يتم إعادة النظر بشكل دوري في نظام الحوافز المعمول به في البنك

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ويبين جدول (4.7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

### جدول (4.7)

معامل الارتباط بين كل درجة من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	الهيكل التنظيمي	0.880	*0.000
.2	النظام المحاسبي	0.770	*0.000
.3	النظام المعياري للتكاليف	0.826	*0.000
.4	نظام التقارير	0.813	*0.000
.5	نظام الحوافز	0.515	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## 4.5 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وتم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ في التحقق من ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.8). وذلك كما يلي:

### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

جدول (4.8)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	الهيكل التنظيمي	0.910
2.	النظام المحاسبي	0.865
3.	النظام المعياري للتكاليف	0.902
4.	نظام التقارير	0.898
5.	نظام الحوافز	0.900
	جميع مجالات الاستبانة	0.963

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك فإن قيمة معامل ألفا لجميع مجالات الاستبانة كانت (0.963) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 4.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد في وصف مجتمع الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة في حالة البيانات اللامعلمية.
4. اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا.
5. اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
6. اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

## 5.1 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

### 1. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (5.1) أن معظم مجتمع الدراسة من حملة البكالوريوس ونسبتهم 90%، وأن 10% هم من حملة الدبلوم والماجستير، وهذا يعطي مؤشراً يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة على قدر جيد من التأهيل العلمي الذي يؤهلهم في تولي المناصب القيادية والأكفاً في تحمل المسؤولية الأمر الذي يعكس في الإجابة على أسئلة الاستبانة وقبول أي تطور في هذا المجال.

### جدول (5.1)

#### المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
5.0	2	دبلوم
90.0	36	بكالوريوس
5.0	2	ماجستير
100.0	40	المجموع

### 2. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص

يبين جدول (5.2) أن 55% من أفراد مجتمع الدراسة هم من المتخصصين في المحاسبة، وأن ما نسبته 27.5% من تخصصات إدارة الأعمال والاقتصاد وعلوم مالية ومصرفية، وأن هناك 17.5% من أفراد مجتمع الدراسة من تخصصات أخرى وهي الإحصاء والحاسوب، وهذا يدل على أن معظم المستجيبين يحملون تخصصات علمية محاسبية وإدارية مصرفية، الأمر الذي يعكس على معرفتهم بالأنظمة المحاسبية والإدارية وبالتالي ستكون إجابة أسئلة الاستبانة على قدر جيد من الفهم والمسؤولية.

### جدول (5.2)

#### التخصص

النسبة المئوية %	العدد	التخصص
55.0	22	محاسبة
12.5	5	إدارة أعمال
12.5	5	اقتصاد
2.5	1	علوم مالية ومصرفية
17.5	7	أخرى
100.0	40	المجموع

### 3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

تبين النتائج الموضحة في جدول (5.3) أن 22% من أفراد مجتمع الدراسة مديرو دوائر، 12.5% مساعدو مديرو دوائر، وأن ما نسبته 30% رؤساء أقسام، 7.5% محاسبون، 27% مدققوا حسابات، وهذا يدل على أن المجيبين عن أسئلة الاستبانة ذو اطلاع واسع على أنشطة البنك ومعنيون بتطبيق الأنظمة الإدارية والمحاسبية حيث تتضمن طبيعة أعمالهم تحقيق الرقابة.

#### جدول (5.3)

##### المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
22	9	مدير دائرة
12.5	5	مساعد مدير دائرة
30.0	12	رئيس قسم
7.5	3	محاسب
27	11	مدقق
100.0	40	المجموع

### 4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتبين من جدول (5.4) أن 62.5% تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة، 17.5% تتراوح ما بين 5 إلى 9 سنوات، 12.5% من مجتمع الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، وأن ما نسبته 7.5% من مجتمع الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، مما يدل على وجود خبرة واسعة في مجال عملهم وبالتالي إجابتهم على أسئلة الاستبانة تتبع من وجود هذه الخبرة.

#### جدول (5.4)

##### سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
7.5	3	أقل من 5 سنوات
17.5	7	من 5-9 سنوات
62.5	25	من 10-15 سنة
12.5	5	أكثر من 15 سنة
100.0	40	المجموع

#### 5. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

يتبين من جدول (5.5) أن ما نسبته 40% أعمارهم تتراوح بين 40 و 49 سنة، 37.5% أعمارهم تتراوح بين 30 و 39 سنة، وأن ما نسبته 12.5% أعمارهم 50 سنة فأكثر، في حين أن ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة.

#### جدول (5.5)

##### العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
10.0	4	أقل من 30 سنة
37.5	15	من 30-39 سنة
40.0	16	من 40-49 سنة
12.5	5	50 سنة فأكثر
100.0	40	المجموع

#### 6. عدد المرؤوسين الذين تشرف عليهم

يتبين من جدول (5.6) أن ما نسبته 38.2% من مجتمع الدراسة يشرف على أكثر من 20 فرداً، 23.6% ما بين 11-20 فرداً، 20.6% عدد المرؤوسين لديهم أقل من 5 أفراد، وان ما نسبته 17.6% ما بين 6-10 أفراد، ويبين ذلك أن مجتمع الدراسة يشمل عدد كبير من الموظفين الأمر الذي يحتاج إلى أنظمة إدارية ورقابية متطورة وتنظيم جيد.

#### جدول (5.6)

##### عدد المرؤوسين

النسبة المئوية %	العدد	عدد المرؤوسين
20.6	7	أقل من 5 أفراد
17.6	6	6 - 10 أفراد
23.6	8	11 - 20 فرداً
38.2	13	أكثر من 20 فرداً
100.0	34	المجموع



## هل يطبق البنك نظام محاسبة المسؤولية؟

لإظهار أهمية أكبر لموضوع الدراسة كان لا بد من استطلاع آراء أفراد مجتمع الدراسة عن وجود تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البنك، وبعد طرح السؤال على مجتمع الدراسة كانت الإجابات كما هو مبين في جدول رقم (5.7) أن 42.5% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن البنك يطبق نظام محاسبة المسؤولية وأن 57.5% يرون أنه إلى حد ما أن البنك يطبق نظام محاسبة المسؤولية، ويتبين من ذلك عدم توفر كافة المقومات بدرجة مناسبة مما يعزز ترجيح فكرة إلى حد ما يتم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البنك، حيث أنه لا يمكن تطبيق أي نظام دون أن تتوفر فيه كافة المقومات الضرورية اللازمة له، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود خلفية كافية عن مفهوم محاسبة المسؤولية ومقوماتها عند أفراد مجتمع الدراسة، وهو ما يبرر تناول تلك المقومات بشكل مفصل بما يخدم موضوع الدراسة.

### جدول (5.7)

#### تطبيق البنك لنظام محاسبة المسؤولية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	17	42.5
إلى حد ما	23	57.5
لا	0	0

## 5.2 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتتي، واختبار كروسكال-والاس). هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث إن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً.

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

### الفرضية الصفريّة:

وهي الفرضية التي تشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعات اذ ان اختبار متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

### الفرضية البديلة او البحثية :

وهي الفرضية التي تشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعات اذ ان اختبار متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفريّة ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة الفائلة بأن متوسط آراء أفراد مجتمع الدراسة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن الدرجة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن الدرجة المتوسطة والعكس صحيح.

## فرضيات الدراسة

### 5.2.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

"يؤثر وجود هيكل إداري سليم مُعد وفقاً للأسس العلمية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود"

يبين جدول (5.8) أن ما نسبته 79.6% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً وهو مؤشر يدل على وجود هيكل إداري سليم مُعد وفقاً للأسس العلمية يتم العمل به في بنك فلسطين المحدود ، في حين ما نسبته 2.1% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة قليلة أو قليلة جداً.

#### جدول (5.8)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة للمجال الأول: الهيكل التنظيمي

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
0.4%	قليلة جداً
1.7%	قليلة
18.3%	متوسطة
45.2%	كبيرة
34.4%	كبيرة جداً

وتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-16) من فقرات مجال الهيكل التنظيمي، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.9).

### جدول (5.9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	هناك تحديد واضح للهيكل التنظيمي للبنك والوحدات الإدارية فيه	4.68	93.50%	1	6.17	0.000*
2.	هناك وضوح في كيفية تقسيم العمل بين العاملين في البنك	4.40	88.00%	3	5.76	0.000*
3.	يوجد وصف واضح لمراكز المسؤولية في البنك في الهيكل التنظيمي	4.38	87.50%	5	5.57	0.000*
4.	يوجد مدير مختص لكل مركز مسؤولية	4.25	85.00%	7	5.41	0.000*
5.	يعرف مدير المركز المسؤوليات الملقاة على عاتقه	4.35	87.00%	6	5.75	0.000*
6.	يُمنح مدير المركز الصلاحيات المناسبة لأداء مسؤولياته	3.98	79.50%	10	4.67	0.000*
7.	يَعرف مدير المركز الأشخاص الخاضعين لسلطته	4.45	89.00%	2	5.92	0.000*
8.	يوجد قدر كاف من المهارة والخبرة لدى العاملين للقيام بأعمال مراكز المسؤولية	4.05	81.00%	8	5.57	0.000*
9.	يوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في البنك	4.40	88.00%	3	6.00	0.000*
10.	يؤدي كل مركز مسؤولية نوع واحد من النشاط	3.65	73.00%	15	3.73	0.000*
11.	هناك وضوح بين علاقة مراكز المسؤولية في البنك	4.03	80.50%	9	5.13	0.000*
12.	يتم مساءلة الأفراد بما يتناسب والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم	3.98	79.50%	10	4.87	0.000*
13.	يوجد عدد كافي من الأفراد لتأدية المهام داخل مركز المسؤولية	3.98	79.50%	10	5.20	0.000*
14.	يُعطى مدير مركز المسؤولية الوقت الكافي لعملية التخطيط	3.60	72.00%	16	3.71	0.000*
15.	هناك تحديد للعمليات التي من خلالها يتم انجاز النشاط	3.88	77.50%	13	5.10	0.000*
16.	العمليات داخل مركز المسؤولية الواحد متجانسة	3.78	75.50%	14	4.46	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	4.11	82.25%		6.17	0.000*

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين الجدول (5.9) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الأولى " هناك تحديد واضح للهيكل التنظيمي للبنك والوحدات الإدارية فيه " يساوي 4.68 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 93.50%، قيمة اختبار الإشارة 6.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

ويبين الجدول (5.9) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الرابعة عشر " يُعطى مدير مركز المسؤولية الوقت الكافي لعملية التخطيط " يساوي 3.60 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.0%، قيمة اختبار الإشارة 3.71 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يبين الجدول (5.9) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 82.25%، قيمة اختبار الإشارة 6.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الهيكل التنظيمي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

وبذلك تم إثبات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين وجود هيكل إداري سليم مُعد وفقاً للأسس العلمية وبين تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود أي تم قبول الفرضية.

من خلال الاطلاع على التحليل السابق لفقرات المحور الأول يتبين أن بنك فلسطين المحدود لديه هيكل تنظيمي محدد وهو ما أكدته فقرات المحور والتي أفاد محتواها، بأنه هناك تحديد واضح للهيكل التنظيمي للبنك والوحدات الإدارية فيه، ويوجد وصف واضح لمراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي للبنك، ويوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في الهيكل التنظيمي الذي يتم داخله تماسك مراكز المسؤولية وفق ترتيب منطقي بطريقة يمكن من خلالها معرفة المسؤوليات والصلاحيات وعلاقة كل منها بالآخر، وهو ما ينعكس بدوره على الأفراد العاملين فيه ليعرف كل منهم العمليات اللازمة لانجاز النشاط بالطريقة التي تمكنهم من

استغلال المواد بطريقة مثلى وبذلك سيكون كل فرد خاضع للمساءلة بما يتناسب والمسؤوليات المكلف بها ووفقاً للتسلسل المنطقي لإدارات الهيكل التنظيمي المتعددة.

**وبشكل عام يوجد هيكل تنظيمي يتناسب وإمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.**

وهو ما اتفق مع دراسة مرتجي 2007 والتي أجراها على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث أظهرت الدراسة أن الجامعات لديها هيكل تنظيمي محدد بوزن نسبي يصل إلى 70%، وأيضاً اتفق مع دراسة الرزي 2007 والتي أجرتها على الشركات الصناعية في قطاع غزة وتبين أن الشركات لديها هيكل تنظيمي واضح بوزن نسبي يصل إلى 72%، وأيضاً اتفق مع دراسة ميده 2003 التي أجراها على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية حيث أظهرت النتائج أن هذه الشركات لديها مراكز مسؤولية محددة بشكل دقيق ومرتبطة بالهيكل التنظيمي للشركة بوزن نسبي يصل إلى 74% مع وجود بعض الشركات التي لا تنقيد بهذا التحديد الدقيق لمراكز المسؤولية ويعود سبب ذلك إلى عدم وجود تحديد دقيق لهيكلها التنظيمية، حيث يقتصر هيكلها التنظيمي على رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ونائبة دون وجود مراكز مسؤولية تشمل الإدارة الوسطى والدنيا.

## 5.2.2 الفرضية الرئيسة الثانية:

"يؤثر وجود نظام للمعلومات المحاسبية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود"

يبين جدول (5.10) أن ما نسبته 81.8% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً وهو مؤشر يدل على وجود نظام للمعلومات المحاسبية يخدم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، في حين ما نسبته 2.7% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة قليلة أو قليلة جداً.

### جدول (5.10)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة للمجال الثاني: النظام المحاسبي

النسبة المئوية%	درجة الاستجابة
0.5%	قليلة جداً
2.2%	قليلة
15.5%	متوسطة
54.3%	كبيرة
27.5%	كبيرة جداً

وتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-10) من فقرات مجال النظام المحاسبي، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.11).

### جدول (5.11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	هناك وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة	3.83	76.50%	8	4.09	0.000*
2.	يتم قياس الأداء الفعلي للعاملين بالبنك	3.90	78.00%	7	4.93	0.000*
3.	يتم حصر وتسجيل كافة التكاليف	4.23	84.50%	4	5.68	0.000*
4.	يتم حصر وتسجيل كافة الإيرادات	4.45	89.00%	1	6.08	0.000*
5.	يتم تبويب عناصر التكاليف	4.38	87.50%	2	6.00	0.000*
6.	يتم تبويب عناصر الإيرادات	4.33	86.50%	3	6.00	0.000*
7.	يوجد ربط بين النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للبنك	4.08	81.50%	5	5.66	0.000*
8.	يوجد ربط بين عناصر التكاليف وبين مراكز المسؤولية	3.75	75.00%	9	4.56	0.000*
9.	بالإمكان معرفة إجمالي التكاليف التي تخص مركز مسؤولية معين	3.93	78.50%	6	4.97	0.000*
10.	يوجد فصل لعناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها، عن عناصر التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها لكل مركز مسؤولية	3.75	75.00%	9	4.35	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	4.06	81.20%		5.76	0.000*

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .



يبين الجدول (5.11) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الرابعة" يتم حصر وتسجيل كافة الإيرادات " يساوي 4.45 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي %89.0، قيمة اختبار الإشارة 6.08 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

ويبين الجدول (5.11) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة العاشرة" يوجد فصل لعناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها، عن عناصر التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها لكل مركز مسؤولية " يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي %75.0، قيمة اختبار الإشارة 4.35 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يبين الجدول (5.11) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال الثاني يساوي %81.20، قيمة اختبار الإشارة 5.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " نظام المعلومات المحاسبي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

**وبذلك تم إثبات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين توفر نظام للمعلومات المحاسبية وبين تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود أي تم قبول الفرضية.**

من خلال التحليل السابق لنتائج فقرات المحور الثاني يتبين أن بنك فلسطين المحدود لديه نظام معلومات محاسبي يتناسب مع طبيعة النشاط ويعمل على حصر وتسجيل وتبويب كافة عناصر التكاليف والإيرادات وفقاً لمراكز المسؤولية حيث بينت النتائج أن هناك ربط بين النظام المحاسبي ومراكز المسؤولية مما يدل على وجود ربط بين عناصر التكاليف مع مراكز المسؤولية أي أن هناك إمكانية تحديد مركز المسؤولية الذي أحدث التكاليف وبالتالي بالإمكان التعرف على إجمالي التكاليف أو الإيرادات التي تخص مركز مسؤولية معين مما يترتب عليه

إمكانية فصل عناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها عن عناصر التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها لكل مركز مسؤولية.

وبشكل عام يوجد نظام معلومات محاسبي يتناسب مع إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.

وهو ما اتفق مع دراسة مرتجي 2007 والتي أجراها على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث تبين أن الجامعات لديها نظام معلومات محاسبي يتناسب مع طبيعة النشاط بوزن نسبي يصل إلى 74%، في حين أنها لم تتفق مع دراسة ميده 2003 والتي أجراها على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية حيث بينت النتائج أنه لا يوجد عملية تصنيف وتحليل للتكاليف والإيرادات في الشركات على مستوى مراكز المسؤولية وفق هيكلها التنظيمي ويرجع سبب ذلك بعدم تطبيق محاسبة التكاليف أو أن تطبيقها يتم بصورة غير علمية.

### 5.2.3 الفرضية الرئيسة الثالثة:

"يؤثر وجود نظام للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود"

يبين جدول (5.12) أن ما نسبته 60.2% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً وهو مؤشر يدل على وجود نظام للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية في بنك فلسطين المحدود، في حين ما نسبته 6.1% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة قليلة أو قليلة جداً.

#### جدول (5.12)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة للمجال الثالث: النظام المعياري للتكاليف

النسبة المئوية%	درجة الاستجابة
1.6%	قليلة جداً
4.5%	قليلة
33.7%	متوسطة
52.0%	كبيرة
8.2%	كبيرة جداً

وتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-15) من فقرات مجال النظام المعياري للتكاليف، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.13).

### جدول (5.13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يوجد تقدير للأداء المعياري اللازم لانجاز النشاط في مراكز المسؤولية	3.88	77.50%	2	5.39	0.000*
2.	توضع المعايير على أسس تناسب طبيعة هدف مركز المسؤولية	3.90	78.00%	1	5.39	0.000*
3.	تستخدم التكاليف المعيارية في تقدير تكاليف انجاز النشاط	3.73	74.50%	5	4.23	0.000*
4.	تعتبر معايير التكاليف واضحة ومفهومة من قبل مستخدميها	3.63	72.50%	9	3.97	0.000*
5.	يوضع معيار التكاليف وفقاً لقدرات الأفراد	3.65	73.00%	8	3.752	0.000*
6.	تشارك مراكز المسؤولية في وضع معايير التكاليف التي تخصها	3.43	68.50%	13	2.713	0.003*
7.	تربط التكاليف المعيارية بمراكز المسؤولية	3.50	70.00%	12	3.772	0.000*
8.	تقدر التكاليف المعيارية بناءً على دراسة علمية من قبل أشخاص مهنيين	3.70	74.00%	7	4.09	0.000*
9.	تستخدم الموازنات التخطيطية في تقدير تكاليف وإيرادات مراكز المسؤولية	3.88	77.50%	2	5.03	0.000*
10.	تربط الموازنات التخطيطية بمراكز المسؤولية	3.80	76.00%	4	4.83	0.000*
11.	يمكن فصل الموازنة التخطيطية الخاصة بمركز مسؤولية محدد عن الموازنة الإجمالية	3.58	71.50%	10	4.12	0.000*
12.	يساهم كل فرد مسؤول في هذه المراكز بإعداد الموازنة التخطيطية في مجال نفوذه	3.13	62.50%	14	0.847	0.397
13.	يشترك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة التخطيطية	3.00	60.00%	15	0.018	0.986
14.	يراعى في إعداد الموازنات التخطيطية إمكانية تحقيقها من قبل العاملين	3.58	71.50%	10	4.426	0.000*
15.	يتم استخدام الموازنة التخطيطية أساساً لمقارنة الأنشطة الفعلية مع التقديرية بما يحقق الرقابة أثناء التنفيذ	3.73	74.50%	5	4.93	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	3.60	72.10%		5.03	0.000*

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين الجدول (5.13) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الثانية " توضع المعايير على أسس تناسب طبيعة هدف مركز المسؤولية " يساوي 3.90 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي %78.0، قيمة اختبار الإشارة 5.39 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

ويبين الجدول (5.13) أن المتوسط الحسابي النسبي بالنسبة للفقرة الثالثة عشر " يشترك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة التخطيطية " يساوي %60.0 أي أن المتوسط الحسابي قيمة اختبار الإشارة 0.018 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.986 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يبين الجدول (5.13) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال الثالث يساوي %72.10، قيمة اختبار الإشارة 5.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " النظام المعياري للتكاليف " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

وبذلك تم إثبات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين توفر نظام للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية وبين تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود أي تم قبول الفرضية.

ومن خلال التحليل السابق لنتائج فقرات المحور الثالث يتبين أن بنك فلسطين المحدود يعتمد نظام للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية في عملية التخطيط لانجاز الأعمال والمهام حيث يوجد تقدير للأداء المعياري اللازم لانجاز النشاط في مراكز المسؤولية وان المعايير توضع على أسس تناسب طبيعة أهداف مراكز المسؤولية وتقدر التكاليف المعيارية بناءً على دراسة علمية من قبل أشخاص مهنيين، وكذلك يتم إعداد الموازنات التخطيطية للتكاليف والإيرادات بحيث يتم ربطها بمراكز المسؤولية الأمر الذي يساعد في عملية تقييم الأداء والرقابة على الأداء لكل مركز مسؤولية على حدة، إلا انه تبين أن هناك ضعف في تطبيق مبدأ المشاركة

في إعداد الموازنة التخطيطية الأمر الذي ينعكس سلباً على تنفيذ الموازنة المخططة وهو ما أكدته الفقرة رقم (13) من الجدول رقم (5.13) حيث كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) أي يوجد تشتت واختلاف في الآراء بين أفراد مجتمع الدراسة.

**وبشكل عام يوجد نظام للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية يتناسب وإمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.**

وهو ما اتفق مع دراسة الرزي 2007 والتي أجرتها على الشركات الصناعية في قطاع غزة حيث أظهرت النتائج انه يوجد تطبيق لنظام التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية لدى هذه الشركات بوزن نسبي يصل إلى 69%، وأيضاً اتفق مع دراسة جبريل 1999 والتي أجراها على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية حيث أظهرت النتائج أن هذه الشركات تعد موازنات تخطيطية لمراكز المسؤولية وتستخدم نظام التكاليف المعيارية في تخطيط تكاليف مراكز المسؤولية بوزن نسبي يصل إلى 67%، في حين لم تتفق مع دراسة مرتجي 2007 والتي أجراها على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث أظهرت النتائج أن الجامعات الفلسطينية لا تطبق نظام التكاليف المعيارية داخل مراكز المسؤولية وكذلك ضعف في إعداد الموازنات التخطيطية حسب مراكز المسؤولية وهو ما قد يؤدي إلى صعوبة مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية على حدة وقد يرجع سبب ذلك إلى اختلاف الظروف التي تعمل بها الجامعات وكذلك مستوى أدراك العاملين لمفهوم التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية باعتبارهما أدوات تخطيط ورقابة وتقييم أداء.

#### 5.2.4 الفرضية الرئيسة الرابعة:

"يؤثر وجود نظام للتقارير الرقابية مرتبط بكل مركز مسؤولية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود"

يبين جدول (5.14) أن ما نسبته 74.2% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً وهو مؤشر يدل على وجود نظام للتقارير الرقابية مرتبط بكل مركز مسؤولية يتم العمل به في بنك فلسطين المحدود، في حين ما نسبته 2.7% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة قليلة أو قليلة جداً.

#### جدول (5.14)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة للمجال الرابع: نظام التقارير

النسبة المئوية%	درجة الاستجابة
1.9%	قليلة جداً
0.8%	قليلة
23.1%	متوسطة
57.1%	كبيرة
17.1%	كبيرة جداً

وتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-17) من فقرات مجال نظام التقارير، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.15).

### جدول (5.15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تُعد التقارير مقياس أداء مراكز المسؤولية	3.95	79.00%	4	5.41	0.000*
2.	تشارك مراكز المسؤولية في تصميم شكل التقارير	3.70	74.00%	16	4.51	0.000*
3.	توجه التقارير وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي	3.98	79.50%	3	5.07	0.000*
4.	تهتم التقارير بالجانب المالي في مراكز المسؤولية	4.00	80.00%	2	5.13	0.000*
5.	تهتم التقارير بالجوانب غير المالية في مركز المسؤولية	3.65	73.00%	17	4.35	0.000*
6.	تحصل مراكز المسؤولية على التقارير بصورة دورية	3.90	78.00%	7	4.83	0.000*
7.	تجمع التقارير بين الدقة والسرعة في إعدادها	3.93	78.50%	6	5.13	0.000*
8.	شكل وعناصر التقارير ثابتة من فترة إلى أخرى	3.80	76.00%	12	4.87	0.000*
9.	تقيس تقارير الرقابة أداء كل مركز مسؤولية على حدة	4.05	81.00%	1	5.83	0.000*
10.	البيانات الواردة في التقارير يتم ربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها	3.90	78.00%	7	4.93	0.000*
11.	تحتوي التقارير على مقارنة بين التكاليف والإيرادات الفعلية بالتكاليف والإيرادات المخططة	3.90	78.00%	7	5.03	0.000*
12.	يتم دراسة وتحليل الانحرافات المهمة الواردة في التقارير	3.75	75.00%	14	4.56	0.000*
13.	تعطى كافة الانحرافات الواردة في التقارير نفس الأهمية النسبية لدراستها	3.75	75.00%	14	4.56	0.000*
14.	تحدد أسباب حدوث الانحرافات	3.88	77.50%	10	5.10	0.000*
15.	تحدد الجهة المسؤولة عن حدوث كل انحراف	3.95	79.00%	4	5.29	0.000*
16.	توضع وسائل لعلاج أسباب الانحرافات	3.83	76.50%	11	4.83	0.000*
17.	تتابع الانحرافات المهمة بعد وضع وسائل علاجها	3.80	76.00%	12	4.83	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	3.86	77.29%		5.85	0.000*

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .



يبين الجدول (5.15) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة التاسعة " تقيس تقارير الرقابة أداء كل مركز مسؤولية على حدة " يساوي 4.05 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي %81.00، قيمة اختبار الإشارة 5.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

ويبين الجدول (5.15) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الخامسة " تهتم التقارير بالجوانب غير المالية في مركز المسؤولية " يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي %73.0، قيمة اختبار الإشارة 4.35 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يبين الجدول (5.15) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي %77.29، قيمة اختبار الإشارة 5.85 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " نظام التقارير " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

وبذلك تم إثبات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين توفر نظام للتقارير الرقابية مرتبط بكل مركز مسؤولية وبين تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود أي تم قبول الفرضية.

ويتضح من نتائج تحليل فقرات المحور الرابع بنظام التقارير المرتبط بكل مركز مسؤولية أن بنك فلسطين المحدود يعد التقارير بشكل يقيس أداء كل مركز مسؤولية على حدة وهو ما يدعم الفرضية الثانية والتي بينت أنه يتم ربط الأداء الفعلي بمراكز المسؤولية كل على حدة، وأيضاً يدعم الفرضية الثالثة والتي بينت أنه يتم ربط الأداء المخطط بمراكز المسؤولية كل على حدة، وبالتالي يمكن التقرير عن أداء هذه المراكز وتحديد الانحرافات وأسبابها ووضع السياسات اللازمة لعلاج الانحرافات بشكل فعال، وبينت النتائج أن التقارير توجه وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي وهذه النتيجة الإيجابية تدعم الفرضية الأولى والتي بينت توفر هيكل تنظيمي معد وفقاً للأسس العلمية يتم العمل به في البنك، كما وتجمع التقارير بين

الدقة والسرعة في إعدادها الأمر الذي ينعكس إيجاباً في اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة الانحراف في الوقت المناسب.

**وبشكل عام يوجد نظام للتقارير الرقابية مرتبط بكل مركز مسؤولية يتناسب وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.**

وهو ما اتفق مع دراسة الرزي 2007 والتي أجرتها على الشركات الصناعية في قطاع غزة حيث أظهرت النتائج أن هذه الشركات تستخدم أساليب رقابية لتقارير الأداء باختلاف المستويات الإدارية بوزن نسبي يصل إلى 73%، وأيضاً اتفق مع دراسة جبريل 1999 والتي أجراها على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية حيث أظهرت النتائج أن هذه الشركات تعتمد نظام تقارير بمراكز المسؤولية لمتابعة الأداء بوزن نسبي يصل إلى 71%، في حين لم تتفق مع دراسة مرتجي 2007 والتي أجراها على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث أظهرت النتائج أن الجامعات لا تطبق نظام للتقارير الرقابية مرتبط بكل مركز مسؤولية.

## 5.2.5 الفرضية الرئيسية الخامسة:

"يؤثر وجود نظام فعال للحوافز تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود"

يبين جدول (5.16) أن ما نسبته 60% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً وهو مؤشر يدل على وجود نظام فعال للحوافز يتم العمل به في بنك فلسطين المحدود، في حين ما نسبته 12.2% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة قليلة أو قليلة جداً.

### جدول (5.16)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة للمجال الخامس: نظام الحوافز

النسبة المئوية%	درجة الاستجابة
5.9%	قليلة جداً
6.3%	قليلة
27.8%	متوسطة
51.9%	كبيرة
8.1%	كبيرة جداً

وتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-8) من فقرات مجال نظام الحوافز، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.17).

### جدول (5.17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمنح الإدارة العليا حوافز مادية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً	3.65	73.00%	2	3.97	0.000*
2.	تمنح الإدارة العليا حوافز معنوية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً	3.45	69.00%	4	3.33	0.001*
3.	تتناسب الحوافز مع طبيعة مسؤوليات المكلف بها الأفراد وفقاً للهيكل التنظيمي	3.58	71.50%	3	3.59	0.000*
4.	تزيد الحوافز من دافعية الأفراد للعمل	4.25	85.00%	1	5.92	0.000*
5.	الموظفين راضون عن نظام الحوافز المعمول به في البنك	3.03	60.50%	8	1.16	0.248
6.	قرارات الحوافز تتم على أسس موضوعية وعلى أساس الكفاءة	3.38	67.50%	6	2.97	0.001*
7.	لا تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية	3.45	69.00%	4	3.33	0.000*
8.	يتم إعادة النظر بشكل دوري في نظام الحوافز المعمول به في البنك	3.23	64.50%	7	2.31	0.010*
	جميع فقرات المجال معاً	3.5	70.00%		4.16	0.000*

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين الجدول (5.17) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الرابعة "تزيد الحوافز من دافعية الأفراد للعمل" يساوي 4.25 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي % 85.00، قيمة اختبار الإشارة 5.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

ويبين الجدول (5.17) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الخامسة "الموظفين راضون عن نظام الحوافز المعمول به في البنك" يساوي 3.03 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي % 60.50، قيمة اختبار الإشارة 1.15 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.248 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يبين الجدول (5.17) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال الخامس يساوي %70.00، قيمة اختبار الإشارة 4.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "نظام الحوافز" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

وبذلك تم إثبات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين وجود نظام فعال للحوافز وبين تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود أي تم قبول الفرضية.

بينت نتائج تحليل فقرات المحور الخامس بنظام الحوافز أن للحوافز أثر إيجابي على زيادة دافعية الأفراد للعمل بدرجة كبيرة، وأن الإدارة العليا تمنح حوافز مادية ومعنوية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها، بينما كانت الموافقة متوسطة إلى محايدة من قبل أفراد مجتمع الدراسة بخصوص أنه يتم إعادة النظر بشكل دوري على نظام الحوافز المعمول به في البنك ومستوى الرضا عن هذا النظام المطبق.

وبشكل عام يوجد نظام حوافز فعال يتناسب وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود.

وهو ما اتفق مع دراسة الرزي 2007 والتي أجرتها على الشركات الصناعية في قطاع غزة حيث أظهرت النتائج أن هذه الشركات تتبع نظام حوافز فعال لرفع كفاءة العاملين بوزن نسبي يصل إلى 72%، في حين لم تتفق مع دراسة مرتجي 2007 والتي أجراها على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث أظهرت النتائج أن هذه الجامعات لا تعطي أهمية لنظام الحوافز، وكذلك لم تتفق مع دراسة ميده 2003 والتي أجراها على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية حيث أظهرت النتائج أن هذه الشركات لا تطبق نظام حوافز فعال، وقد يعزى ذلك إلى الضعف الذي يسود تلك الشركات بسبب عدم قيامها بتحليل الانحرافات لكل مركز مسؤولية وتحديد المسؤولين عنها سواء كانت انحرافات موجبة أو سالبة.

## الخلاصة:

يبين جدول رقم (5.18) ملخصاً لنتائج المحاور كل على حدة وجميع المحاور مجتمعة حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور يساوي 3.85 والمتوسط الحسابي النسبي لجميع المحاور يساوي 77.02% وقيمة اختبار الإشارة 5.85 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع المجالات معاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أن هناك إمكانية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود .

ولمناقشة الفقرة السابقة يمكن القول أنه بعد التعرف على نتائج التحليل الجزئية لمقومات محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، ومناقشة تلك النتائج للوصول إلى إيضاحات وتفصيلات، كان لا بد من الاعتماد على تلك النتائج الجزئية لقياس إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، ولا يأتي هذا إلا بعد التعرف على النتيجة الكلية للنتائج الجزئية، بمعنى أنه لا بد من التعرف على النتيجة الإجمالية لجميع محاور الدراسة مجتمعة ولأجل هذه الغاية تم تجميع النتائج الجزئية لكل محور من المحاور الخمسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة توافرها وفقاً لآراء أفراد المجتمع كما هو مبين في الجدول رقم (5.18) وقد تم حساب النتيجة الكلية لتلك المحاور مجتمعة، وتبين من تلك النتائج الإجمالية أن هناك إمكانية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود بشكل كبير نظراً لتوفر كافة المقومات بدرجة مناسبة.

### جدول رقم (5.18)

#### ملخص نتائج جميع مقومات نظام محاسبة المسؤولية

المحور	محتوى المحاور	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الرتبة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	الهيكل التنظيمي	4.11	82.25%	1	6.17	0.000*
2	نظام للمعلومات المحاسبية	4.06	81.20%	2	5.76	0.000*
4	نظام للتقارير الرقابية مرتبط بكل مركز مسؤولية	3.60	77.29%	3	5.85	0.000*
3	نظام للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية	3.86	72.10%	4	5.03	0.000*
5	نظام فعال للحوافز	3.5	70.00%	5	4.16	0.000*
جميع المحاور		3.85	77.02%		5.85	0.000*

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## 5.2.6 الفرضية الرئيسية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى للمتغيرات المستقلة التالية: المؤهل العلمي ، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر.

تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى المؤهل العلمي

يوضح جدول (5.19) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى المؤهل العلمي.

### جدول (5.19)

#### نتائج الفرضية السادسة - المؤهل العلمي

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الهيكل التنظيمي	0.587	0.293
2.	النظام المحاسبي	0.656	0.264
3.	النظام المعياري للتكاليف	0.769	0.236
4.	نظام التقارير	0.632	0.278
5.	نظام الحوافز	0.867	0.210
	جميع مجالات الاستبانة	0.835	0.210



ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى التخصص

يوضح جدول (5.20) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين ان كل من مجالات (الهيكل التنظيمي، النظام المحاسبي، النظام المعياري للتكاليف، نظام الحوافز و جميع مجالات الاستبانة) كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى التخصص.

#### جدول (5.20)

##### نتائج الفرضية السادسة - التخصص

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الهيكل التنظيمي	3.038	*0.001
2.	النظام المحاسبي	1.964	*0.026
3.	النظام المعياري للتكاليف	2.263	*0.012
4.	نظام التقارير	1.430	0.078
5.	نظام الحوافز	1.858	*0.033
	جميع مجالات الاستبانة	2.707	*0.003

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وجداول (5.21) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود حسب التخصص

### جدول (5.21)

#### متوسطات رتب الفرضية السادسة حسب التخصص

متوسط الرتبة		المجال
التخصصات الأخرى	تخصص المحاسبة	
14.31	25.57	الهيكل التنظيمي
16.50	23.77	النظام المحاسبي
15.89	24.27	النظام المعياري للتكاليف
16.75	23.57	نظام الحوافز
14.97	25.02	جميع مجالات الاستبانة

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (5.21) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة المتخصصين في المحاسبة كان أكبر من التخصصات الأخرى وذلك لكل المجالات الموضحة في جدول (5.21)، هذا يعني درجة الموافقة حول مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود كانت أكبر لدى المتخصصين في المحاسبة .

في حين يوضح جدول (5.20) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال نظام التقارير كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفر نظام للتقارير الرقابية كأحد مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى التخصص.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى المسمى الوظيفي

من جدول (5.22) يتضح أنه باستخدام اختبار " كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود يعزى إلى المسمى الوظيفي.

#### جدول (5.22)

##### نتائج الفرضية السادسة - المسمى الوظيفي

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الهيكل التنظيمي	0.874	0.928
2.	النظام المحاسبي	7.634	0.106
3.	النظام المعياري للتكاليف	4.792	0.309
4.	نظام التقارير	4.010	0.405
5.	نظام الحوافز	0.539	0.970
	جميع مجالات الاستبانة	3.096	0.542

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى سنوات الخبرة

من جدول (5.23) يتضح أنه باستخدام اختبار " كروسكال- والاس" تبين ان كل من مجالات (الهيكل التنظيمي، النظام المعياري للتكاليف ، نظام التقارير، نظام الحوافز وجميع مجالات الاستبانة) كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفر المقومات السابقة كأحد مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى سنوات الخبرة.

في حين يوضح جدول (5.23) أنه باستخدام اختبار " كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال " النظام المحاسبي " كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفر النظام المحاسبي كأحد مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى سنوات الخبرة.

#### جدول (5.23)

##### نتائج الفرضية السادسة- سنوات الخبرة

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
6.	الهيكل التنظيمي	3.933	0.269
7.	النظام المحاسبي	8.876	*0.031
8.	النظام المعياري للتكاليف	5.065	0.167
9.	نظام التقارير	2.720	0.437
10.	نظام الحوافز	4.331	0.228
11.	جميع مجالات الاستبانة	5.616	0.132

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وجداول (5.24) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول توفر النظام المحاسبي كأحد مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود حسب سنوات الخبرة.

#### جدول (5.24)

##### متوسطات رتب الفرضية السادسة حسب سنوات الخبرة

متوسط الرتبة				المجال
أقل من 5 سنوات	من 5-9	من 10-15	أكثر من 15	
4.50	17.07	24.00	17.40	النظام المحاسبي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (5.24) تبين أنه بالنسبة لعدد سنوات الخبرة 10-15 سنة كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة يساوي 24.00 وهي أكبر من متوسطات الرتب لفئات سنوات الخبرة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول توفر النظام المحاسبي كأحد مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود كانت أكبر للموظفين الذين لديهم خبرة من 10-15 سنة ويلى ذلك فئة الخبرة أكثر من 15 سنة.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى العمر

من جدول (5.25) يتضح أنه باستخدام اختبار " كروسكال- والاس" تبين ان كل من مجالات (الهيكل التنظيمي، النظام المعياري للتكاليف، نظام التقارير، نظام الحوافز وجميع مجالات الاستبانة) كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفر المقومات السابقة كأحد مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى سنوات العمر.

في حين يوضح جدول (5.25) أنه باستخدام اختبار " كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال " النظام المحاسبي " كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفر النظام المحاسبي كأحد مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى العمر.

#### جدول (5.25)

##### نتائج الفرضية السادسة- سنوات العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال	م
0.181	4.871	الهيكل التنظيمي	.12
*0.036	8.575	النظام المحاسبي	.13
0.311	3.576	النظام المعياري للتكاليف	.14
0.312	3.568	نظام التقارير	.15
0.117	5.891	نظام الحوافز	.16
0.105	6.141	جميع مجالات الاستبانة	.17

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وجداول (5.26) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفر النظام المحاسبي كأحد مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود حسب سنوات العمر

### جدول (5.26)

#### متوسطات رتب الفرضية السادسة حسب العمر

متوسط الرتبة				المجال
أقل من عام 30	من 30-39	من 40-49	عام فأكثر 50	
5.38	21.53	21.22	27.20	النظام المحاسبي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (5.26) تبين أنه بالنسبة للعمر 50 عاماً فأكثر كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة يساوي 27.2 وهي أكبر من متوسطات الرتب لفئات العمر الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول توفر النظام المحاسبي كأحد مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود كانت أكبر للموظفين الذين أعمارهم 50 عاماً فأكثر وبلي ذلك فئة العمر 30-39 ثم 40-49 سنة.

## 5.3 النتائج والتوصيات

### 5.3.1 النتائج

من خلال الدراسة النظرية والميدانية يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها وذلك على النحو التالي:

1. هناك إمكانية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود بوزن نسبي 77.02%.
2. لا يوجد لدى العاملين في بنك فلسطين المحدود الخلفية الكافية عن مفهوم محاسبة المسؤولية نظراً لتباين نتائج السؤال حول وجود تطبيق لنظام محاسبة المسؤولية.
3. لدى بنك فلسطين المحدود تحديد واضح للهيكل التنظيمي والوحدات الإدارية فيه، وهناك وصف واضح لمراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي ويوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في الهيكل التنظيمي.
4. لدى بنك فلسطين المحدود أنظمة محاسبية تتناسب وطبيعة النشاط ويعمل على حصر وتسجيل وتبويب كافة عناصر التكاليف والإيرادات وفقاً لمراكز المسؤولية أي ان هناك ربط بين النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للبنك بشكل يسمح بتحديد مركز المسؤولية الذي احدث التكاليف مما يترتب عليه إمكانية فصل عناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها عن عناصر التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها لكل مركز مسؤولية، وأيضاً تحديد الشخص المسؤول عن حدوث التكلفة الأمر الذي يساعد في متابعة أداء الأفراد ومساءلتهم عن أي انحراف بشكل فعال.
5. يعتمد بنك فلسطين المحدود نظام محاسبي سليم يركز على التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية في عملية التخطيط لانجاز الأعمال والمهام.
6. توضع المعايير في بنك فلسطين المحدود على أسس تناسب طبيعة أهداف مراكز المسؤولية وتقدر التكاليف المعيارية بناءً على دراسة علمية من قبل أشخاص مهنيين.
7. يتم استخدام الموازنة التخطيطية كأساس لمقارنة الأنشطة الفعلية مع التقديرية بما يحقق الرقابة أثناء التنفيذ ويمكن فصل الموازنة التخطيطية الخاصة بمركز مسؤولية محدد عن الموازنة الإجمالية.
8. تبين أن هناك ضعف في تطبيق مبدأ المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية الأمر الذي ينعكس سلباً على تنفيذ الموازنة التخطيطية من قبل مراكز المسؤولية.
9. يعد بنك فلسطين المحدود التقارير بشكل يقيس أداء كل مركز مسؤولية على حدة وتشارك مراكز المسؤولية في تصميم شكل التقارير الأمر الذي يساعد في تحقيق الغاية



- من إعداد التقارير الرقابية وتهتم التقارير بالجانب المالي والجانب غير المالي في مراكز المسؤولية وتوجه التقارير وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي.
10. البيانات الواردة في التقرير يتم ربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها، كما وتحتوي التقارير على مقارنة بين التكاليف والإيرادات الفعلية بالتكاليف والإيرادات المخططة، كما وتجمع التقارير بين الدقة والسرعة في إعدادها الأمر الذي يعكس إيجاباً في اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة الانحرافات في الوقت المناسب.
11. يتم دراسة وتحليل الانحرافات المهمة الواردة في التقارير وتحدد أسباب حدوثها وتتابع الانحرافات المهمة بعد وضع وسائل علاجها.
12. تعطي الإدارة العليا في بنك فلسطين المحدود أهمية لنظام الحوافز المادية والمعنوية حيث تبين أن لها اثر ايجابي في زيادة دافعية الأفراد للعمل .
13. تبين انه لا يتم إعادة النظر بشكل دوري على نظام الحوافز المعمول به في بنك فلسطين المحدود الأمر الذي يعكس سلباً على مستوى رضا العاملين عن هذا النظام المطبق.
14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى للمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.
15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى التخصص في كل من المجالات التالية :

- الهيكل التنظيمي.
- النظام المحاسبي.
- النظام المعياري للتكاليف.
- نظام الحوافز.

16. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر نظام للتقارير الرقابية كأحد مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى التخصص.
17. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة في كل من المجالات التالية:

- الهيكل التنظيمي .
- النظام المعياري للتكاليف.
- نظام التقارير.
- نظام الحوافز.

18. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر النظام المحاسبي كأحد مقومات تطبيق نظام

محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود تعزى إلى سنوات الخبرة والعمر.

19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر في كل من المجالات التالية:

- الهيكل التنظيمي .
- النظام المعياري للتكاليف.
- نظام التقارير.
- نظام الحوافز.

## 5.3.2 التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يمكن معالجة الأمر من خلال الإجراءات المقترحة والتوصيات التالية:

1. توعية العاملين في بنك فلسطين المحدود وخاصة الإدارة العليا بأهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، لما له من تأثير في مساعدة الإدارة العليا في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء بطريقة تعمل على استغلال موارد البنك استغلالاً أمثل.
2. العمل المستمر على تطوير الهيكل التنظيمي للبنك ومراكز المسؤولية فيه والنظام المحاسبي في ضوء المستجدات كون البيئة المحيطة بيئة متغيرة، فالنظر للتحسين يجب أن يكون مستمراً.
3. ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية، لأن عدم إشراكهم من شأنه أن يؤثر في فعالية استخدام نظام الموازنات التخطيطية.
4. ضرورة أن يهتم البنك بالجوانب السلوكية والإنسانية للموارد البشرية التي تعمل فيه وان يقوم بإعادة النظر بشكل دوري على نظام الحوافز المعمول به في البنك بما يكفل تحقيق الكفاءة الإنتاجية لهم وتحقيق أهداف البنك في آن معاً.
5. العمل المستمر على تطوير وتنمية المهارات الإدارية والمحاسبية للعاملين ورفع مستواهم وضرورة إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة.
6. وضع مقترح لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود ومتابعة مراحل تطبيق هذا النظام وتقييمه تقيماً شاملاً وإنشاء وحدة متابعة لتطبيقه.

## المراجع

القران الكريم  
رياض الصالحين  
المراجع العربية  
أولاً: الكتب

1. أبو حشيش، خليل عواد، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، والتوزيع، عمان، 2005.
2. أبو نصار، محمد، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
3. آل ادم ، يوحنا عبد ، الرزق،صالح، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر ، عمان ،2000.
4. باسيلي،مكرم عبد المسيح، حجاج،احمد حامد، المحاسبة الإدارية - مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، الطبعة الثالثة ، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، 2001.
5. جاريسون،ري إتش ، نورين،إريك ، المحاسبة الإدارية ، ترجمة محمد عصام الدين زايد ، احمد حامد حجاج ، دار المريخ للنشر ، الرياض ،2002.
6. جاريسون،ري إتش ، نورين،إريك ، المحاسبة الإدارية ، ترجمة محمد عصام الدين زايد ، احمد حامد حجاج ، دار المريخ للنشر ، الرياض ،2000.
7. الجزائر،محمد، المحاسبة الإدارية - الإطار الفكري، الطبعة الثانية، 1981.
8. الحارس، أسامة، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
9. حسين،أحمد حسن علي، المحاسبة الإدارية المتقدمة: تسعير المنتجات-تقييم الأداء- نظم الإنتاج الحديثة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
10. حسين،أحمد حسن علي، نظم المعلومات المحاسبية- الإطار الفكري والنظم التطبيقية - النظام اليدوي - تحليل وتصميم النظم، نظام الحاسب، 1997.
11. حسنين،عمر، مبارك،صلاح، الخطيب،صبحي، محاسبة التكاليف في المجال الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1997.
12. الرجبى،"محمد تيسير" عبد الحكيم، المحاسبة الإدارية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
13. الرجبى،"محمد تيسير" عبد الحكيم، مبادئ محاسبة التكاليف، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
14. زامل،احمد محمد، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، معهد الإدارة العامة-مركز البحوث، الرياض، الجزء الثاني، 2000.

15. شاهين، علي عبد الله، محاسبة العمليات المصرفية في المصارف التجارية والإسلامية، الطبعة الثانية، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
16. شاويش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1993.
17. الشنواني، صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1983.
18. صبري، نضال رشيد، مبادئ الموازنات، مطبعة المعارف، القدس، 1984.
19. صبري، نضال رشيد، المحاسبة الإدارية، جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية، 2002
20. ظاهر، احمد حسين، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002 .
21. عشاوي، فكري، محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة على وحدات القطاع العام-دراسة نظرية تطبيقية، مطبعة جامعة القاهرة-الهيئة العامة للكتاب والأجهزة العلمية للنشر، 1971.
22. عصفور، محمد شاکر، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1973.
23. عوض الله، عبد المنعم، المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة والتخطيط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986.
24. الفضل، مؤيد، شعبان، عبد الكريم، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، عمان، دار زهران للنشر، 2003.
25. كحالة، جبرائيل ، حنان، رضوان، المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997.
26. كحالة، جبرائيل ، حنان، رضوان، المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء ، الطبعة الأولى ، إصدار ثاني ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.
27. كحالة، جبرائيل ، حنان، رضوان، محاسبة التكاليف المعيارية - رقابة واثبات ، الطبعة الثانية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998.
28. مبارك، صلاح الدين، محرم، زينات، عثمان، الأميرة، محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
29. مرعي، عبد الحي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993.

30. موسى، أحمد محمد، المحاسبة الشخصية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1976.
31. نور، أحمد، محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993.
32. هيتجر، ليستر، ماتولتس، سيرج، المحاسبة الإدارية، ترجمة حجاج، أحمد، سعيد، كمال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.

### ثانياً: المجلات والدوريات

1. خشارمة، حسين ، العمري، أحمد، قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 1-أ، 2004.
2. عطية، سليمان ، دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفعالية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، العدد 57 ، 1988.
3. فخر، نواف، محاسبة المسؤولية - الظروف الملائمة لتطبيقها ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، المجلد 20 ، العدد 1 ، 1998.
4. ميده، إبراهيم ، نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 19 ، العدد الثاني ، 2003 .
5. المنيف، عبد الله ، دراسة مدى إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 77، 1993.
6. تقرير سلطة النقد للعام 2006.
7. التقارير المنشورة لبنك فلسطين للعام 2006.

### ثالثاً: الأبحاث والرسائل

1. جبريل، نائل عبد الله حسين، "محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية " رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة جامعة ال البيت ، 1999.
2. مرتجي، أحمد رمضان، "قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية- دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة الجامعة الإسلامية ، 2007.

3. الرزي،ديالا جميل ، "مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة -دراسة تطبيقية " رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة الجامعة الإسلامية ،2007.

4. روس، سمير، المقومات الأساسية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مجال الرقابة على التكاليف الصناعية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة طنطا، 1983.

#### رابعاً: مواقع الانترنت

5. عتر، عثمان موقع المدير المالي-علوم محاسبية وإدارة أعمال  
<http://financialmanager.wordpress.com/2008/01/15/>

#### خامساً: المراجع الأجنبية

1. Drury,Colin, **management and cost accounting** , Third edition Chapman and Hall, 1992.
2. La Grange,Johannes Frederick, D.Com. Degree, "**Responsibility Accounting--A Case study** " M.B.A Degree, University of Nevada, Reno, United State, 1976.
3. Garrison, Ray H, **managerial accounting** , Sixth Edition, Irwin, 1991.
4. Garrison, Ray H, and others **managerial accounting** , Eleventh Edition, Irwin, 2006.
5. Al-Heizan, Osama, "**Budget, performance evaluation, and cost allocation as resource allocation mechanisms in colleges and universities: A descriptive and positive research study**", Syracuse University, United State, 1996
6. Hilton,ronald, **managerial accounting** , Mc Graw-Hill, 1991.
7. Horngren,Charles T. and others, **management and cost accounting** , Prentice-Hall, Inc. ,London, 2005.

الملاحق



ملحق رقم (1)  
الاستبانة



الجامعة الإسلامية  
كلية الدراسات العليا  
برنامج المحاسبة والتمويل

استبانة بحث ماجستير بعنوان

مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود

يقوم الباحث بعمل دراسة تطبيقية عن مدى توفر مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، وذلك بهدف التعرف على مدى إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في البنك.

ويرى الباحث أن الهدف من هذه الدراسة لن يتحقق إلا بالمشاركة الفعالة والجادة من جانب المهتمين. بمشكلة البحث عن طريق الإجابة عن مجموعة الأسئلة الموجهة إليهم في هذه الاستبانة وذلك عن طريق وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك مع تأكيد الباحث على أن البيانات والمعلومات التي سيحصل عليها ستحاط بالسرية وستكون لغرض البحث العلمي فقط، ونشكر لكم مقدماً تعاونكم معنا في تعبئة هذه الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحث

يعرب جميل كلاب

يرجى قراءة التعريفات التالية والتي سترد في الإستبانه:

**محاسبة المسؤولية:** هي عبارة عن أسلوب إداري محاسبي يهدف إلى تصميم النظام المحاسبي وفقاً للهيكل التنظيم الإداري للبنك بجميع مستوياته الإدارية لتحقيق رقابة فعالة على الأداء .

**مركز المسؤولية:** وهو عبارة عن وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ويقوم بأداء وظيفة محددة ويخضع لإشراف شخص محدد (يدير الوحدة) وله مسؤولية محددة.  
ولمركز المسؤولية أنواع حسب طبيعة نشاط المركز وهي :

**مركز تكلفة:** مدير الوحدة يكون مسؤولاً عن التكاليف التي تخضع لرقابته فقط.

**مركز الإيراد:** مدير الوحدة يكون مسؤولاً عن الإيرادات التي تخضع لرقابته فقط.

**مركز الربحية:** مدير الوحدة يكون مسؤولاً عن التكاليف والإيرادات التي تخضع لرقابته فقط.

**مركز الاستثمار:** مدير الوحدة يكون مسؤولاً عن التكاليف والإيرادات الخاضعة لرقابته بالإضافة إلى الاستثمارات في الأصول والمشاريع أو أي نفقات رأسمالية أخرى تم استخدامها لتحقيق العائد.

## القسم الأول: معلومات عامة

أرجو وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

### 1. المؤهل العلمي

- |                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ماجستير | <input type="checkbox"/> دبلوم     |
| <input type="checkbox"/> دكتوراه | <input type="checkbox"/> بكالوريوس |

### 2. التخصص

- |                                             |                                            |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> اقتصاد             | <input type="checkbox"/> محاسبة            |
| <input type="checkbox"/> علوم مالية ومصرفية | <input type="checkbox"/> إدارة أعمال       |
|                                             | <input type="checkbox"/> أخرى (حددها)..... |

### 3. المسمى الوظيفي

- |                                |                                            |
|--------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> محاسب | <input type="checkbox"/> مدير دائرة        |
| <input type="checkbox"/> مدقق  | <input type="checkbox"/> مساعد مدير دائرة  |
| <input type="checkbox"/> إداري | <input type="checkbox"/> رئيس قسم          |
|                                | <input type="checkbox"/> أخرى (حددها)..... |

### 4. سنوات الخبرة

- |                                         |                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> من 10-15 سنة   | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة | <input type="checkbox"/> من 5-9 سنوات   |

### 5. العمر

- |                                       |                                        |
|---------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> من 40-49 عام | <input type="checkbox"/> أقل من 30 عام |
| <input type="checkbox"/> 50 عام فأكثر | <input type="checkbox"/> من 30-39 عام  |

### 6. عدد المرؤوسين الذين تشرف عليهم

- |                                         |                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 11-20 فرد      | <input type="checkbox"/> أقل من 5 أفراد |
| <input type="checkbox"/> أكثر من 20 فرد | <input type="checkbox"/> 6-10 أفراد     |

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

يطبق البنك نظام محاسبة المسؤولية  نعم  لا  إلى حد ما

المحور الأول: الهيكل التنظيمي

م	السؤال	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	هناك تحديد واضح للهيكل التنظيمي للبنك والوحدات الإدارية فيه					
2	هناك وضوح في كيفية تقسيم العمل بين العاملين في البنك					
3	يوجد وصف واضح لمراكز المسؤولية في البنك في الهيكل التنظيمي					
4	يوجد مدير مختص لكل مركز مسؤولية					
5	يُعرف مدير المركز المسؤوليات الملقاة على عاتقه					
6	يُمنح مدير المركز الصلاحيات المناسبة لأداء مسؤولياته					
7	يُعرف مدير المركز الأشخاص الخاضعين لسلطته					
8	يوجد قدر كاف من المهارة والخبرة لدى العاملين للقيام بأعمال مراكز المسؤولية					
9	يوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في البنك					
10	يؤدي كل مركز مسؤولية نوع واحد من النشاط					
11	هناك وضوح بين علاقة مراكز المسؤولية في البنك					
12	يتم مساءلة الأفراد بما يتناسب والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم					
13	يوجد عدد كافي من الأفراد لتأدية المهام داخل مركز المسؤولية					
14	يُعطى مدير مركز المسؤولية الوقت الكافي لعملية التخطيط					
15	هناك تحديد للعمليات التي من خلالها يتم انجاز النشاط					
16	العمليات داخل مركز المسؤولية الواحد متجانسة					

المحور الثاني: النظام المحاسبي

م	السؤال	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	هناك وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة					
2	يتم قياس الأداء الفعلي للعاملين بالبنك					
3	يتم حصر وتسجيل كافة التكاليف					
4	يتم حصر وتسجيل كافة الإيرادات					
5	يتم تبويب عناصر التكاليف					
6	يتم تبويب عناصر الإيرادات					

م	السؤال	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
7	يوجد ربط بين النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للبنك					
8	يوجد ربط بين عناصر التكاليف وبين مراكز المسؤولية					
9	بالإمكان معرفة إجمالي التكاليف التي تخص مركز مسؤولية معين					
10	يوجد فصل لعناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها، عن عناصر التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها لكل مركز مسؤولية					

### المحور الثالث: النظام المعياري للتكاليف

م	السؤال	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يوجد تقدير للأداء المعياري اللازم لانجاز النشاط في مراكز المسؤولية					
2	توضع المعايير على أسس تناسب طبيعة هدف مركز المسؤولية					
3	تستخدم التكاليف المعيارية في تقدير تكاليف انجاز النشاط					
4	تعتبر معايير التكاليف واضحة ومفهومة من قبل مستخدميها					
5	يوضع معيار التكاليف وفقاً لقدرات الأفراد					
6	تشارك مراكز المسؤولية في وضع معايير التكاليف التي تخصها					
7	تربط التكاليف المعيارية بمراكز المسؤولية					
8	تقدر التكاليف المعيارية بناءً على دراسة علمية من قبل أشخاص مهنيين					
9	تستخدم الموازنات التخطيطية في تقدير تكاليف وإيرادات مراكز المسؤولية					
10	تربط الموازنات التخطيطية بمراكز المسؤولية					
11	يمكن فصل الموازنة التخطيطية الخاصة بمركز مسؤولية محدد عن الموازنة الإجمالية					
12	يساهم كل فرد مسؤول في هذه المراكز بإعداد الموازنة التخطيطية في مجال نفوذه					
13	يشترك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة التخطيطية					
14	يراعى في إعداد الموازنات التخطيطية إمكانية تحقيقها من قبل العاملين					
15	يتم استخدام الموازنة التخطيطية أساساً لمقارنة الأنشطة الفعلية مع التقديرية بما يحقق الرقابة أثناء التنفيذ					

المحور الرابع: نظام التقارير

م	السؤال	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تُعد التقارير مقياس أداء مراكز المسؤولية					
2	تشارك مراكز المسؤولية في تصميم شكل التقارير					
3	توجه التقارير وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي					
4	تهتم التقارير بالنتائج المالية في مراكز المسؤولية					
5	تهتم التقارير بالجوانب غير المالية في مركز المسؤولية					
6	تحصل مراكز المسؤولية على التقارير بصورة دورية					
7	تجمع التقارير بين الدقة والسرعة في إعدادها					
8	شكل وعناصر التقارير ثابتة من فترة إلى أخرى					
9	تقيس تقارير الرقابة أداء كل مركز مسؤولية على حدة					
10	البيانات الواردة في التقارير يتم ربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها					
11	تحتوي التقارير على مقارنة بين التكاليف والإيرادات الفعلية بالتكاليف والإيرادات المخططة					
12	يتم دراسة وتحليل الانحرافات المهمة الواردة في التقارير					
13	تعطى كافة الانحرافات الواردة في التقارير نفس الأهمية النسبية لدراساتها					
14	تحدد أسباب حدوث الانحرافات					
15	تحدد الجهة المسؤولة عن حدوث كل انحراف					
16	توضع وسائل لعلاج أسباب الانحرافات					
17	تتابع الانحرافات المهمة بعد وضع وسائل علاجها					

المحور الخامس: نظام الحوافز

م	السؤال	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تمنح الإدارة العليا حوافز مادية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً					
2	تمنح الإدارة العليا حوافز معنوية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً					
3	تتناسب الحوافز مع طبيعة مسؤوليات المكلف بها الأفراد وفقاً للهيكل التنظيمي					
4	تساهم الحوافز في زيادة فعالية الأفراد للعمل					
5	الموظفين راضون عن نظام الحوافز المعمول به في البنك					
6	قرارات الحوافز تتم على أسس موضوعية وعلى أساس الكفاءة					
7	لا تتأثر الحوافز بالعلاقات الشخصية					
8	يتم إعادة النظر بشكل دوري في نظام الحوافز المعمول به في البنك					

. إذا كان لديك أي معلومات تعتقد أنها ضرورية ولها علاقة بنظام محاسبة المسؤولية يرجى

ذكرها مع الاحترام:

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل	التخصص
1	د.علي شاهين	الجامعة الإسلامية	محاسبة
2	د.حمدي زعرب	الجامعة الإسلامية	محاسبة
3	د.ماهر درغام	الجامعة الإسلامية	محاسبة
4	د.يوسف جربوع	الجامعة الإسلامية	تدقيق حسابات
5	د.عصام البحيصي	الجامعة الإسلامية	محاسبة
6	د.محمد مقداد	الجامعة الإسلامية	اقتصاد
7	د.سمير صافي	الجامعة الإسلامية	إحصاء
8	د.نضال عبد الله	جامعة الأقصى	محاسبة