مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية (دراسة ميدانية)
اسم الكاتب: د. عصام قريط، محمد الحمصي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4850
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:17 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية (دراسة ميدانية)

الدكتور :عصام قريط *
محمد الحمصي **

(تاريخ الإيداع 8 / 5 / 2016. قُبِل للنشر في 14 / 6 / 2016)

□ ملخّص □

تهدف محاسبة المسؤولية إلى تصميم نظام محاسبي يحقق رقابة فعّالة على الأداء عن طريق ربط التقارير المحاسبية بالأفراد المسؤولين عن الوحدات الإدارية للمنشأة، وفقاً لهيكلها التنظيمي . هدف البحث إلى إبراز أهمية تطبيق محاسبة المسؤولية والتعرف على مدى تطبيقها في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة، وتوزيعها على عينة البحث التي تشمل المحاسبين والمدققين الداخليين العاملين في البنوك المدرجة. توصل البحث إلى أن البنوك السورية محل الدراسة تقوم بتحديد واضح لمراكز المسؤولية، وأنه يتم إعداد موازنات تخطيطية تربط بالأداء الفعلي، وأنها تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لغرض تقويم الأداء مع وجود نظام تقارير متكامل لمتابعة الأداء وتقويمه في مراكز المسؤولية، وأنها تملك نظام حوافز فعال. وأوصى البحث إلى زيادة التنسيق بين أفراد مركز المسؤولية، والعمل على توضيح العلاقات فيما بينهم، والعمل على الربط بين التكاليف والإيرادات من جهة ومراكز المسؤولية، وضرورة استخدام النسب المالية لغايات تقويم الأداء، والتأكيد على أهمية الثبات في إعداد التقارير وصياغتها، والعمل على المحافظة على وجود نظام حوافز فعال.

الكلمات المفتاحية: محاسبة المسؤولية – البنوك – الشركات المدرجة – سوق دمشق للأوراق المالية.

* أستاذ- قسم المحاسبة –كلية الاقتصاد –جامعة دمشق – دمشق- سورية.
** طالب ماجستير-قسم مراجعة حسابات –كلية الاقتصاد –جامعة دمشق- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

The extent of using responsibility accounting in listed Syrian Banks

(Field Study)

Dr.Issam Krit*

Mohamd Samer Al Homsi**

(Received 8 / 5 / 3016. Accepted 14 / 6 / 2016)

□ ABSTRACT □

The aims of responsibility accounting is to design an information system able to do an effective control over performance by linking accounting reports with related managers according to organizational structure. This paper aims to clarify the importance of using responsibility accounting and to know to what extent Syrian listed Banks apply such techniques. A questionnaire was designed and distributed to the sample of this paper (accountants, internal auditors). The research concludes that listed banks have a clear determination for responsibility centers and they prepare operational budgets and compare actual results with it to evaluate performance and they have a comprehensive reporting and motivation system. It recommends -amongst other- to increase coordination between people in every responsibility center and to clarify relations between them.

Keywords: Responsibility Accounting, Banks, Listed Companies – Damascus Securities exchange.

*Professor-Faculty of Economics-Damascus University – Damascus –Syria.
**Postgraduate Student-Department of Audit –Faculty of Economics-Damascus University- Syria.

مقدمة:

لقد جاء القانون رقم /28/ لعام 2001 الذي أُحدثت بموجبه المصـارف الخاصة كمرحلة أساسية لتحضير وبناء السـوق الوطنية المصرفية ووضـع القـواعد التنظيمية لها، وعزز ذلك القـانون رقم / 22/ لعام 2005 القاضي بإحداث هيئة الأوراق والأسواق المالية الســـورية كجهة ناظمة ترتبط برئيس مجلس الوزراء وتتمتع بالشـخصية الاعتبارية وبالاستقلال المالي والإداري.حيث تعتبر الهيئة حجر الأسـاس في بناء قطاع الأوراق المـالية الذي ظل غائباً عن السـاحة الاقتصـادية السورية وكذلك عن اعتبارات التنمية لفترةٍ طويلة . تمارس الهيئة دورها بالإشراف والرقابة على قطاع الأوراق المـــالية والفعاليات المتعلقة به (لاســـيما البنوك)، فتقوم بتنظيم وتطوير نشاطات السـوق الأولي ومكوناته، ليتضمن عملها الشركات المساهمة وشركات الخدمات والوسـاطة المالية ومفتشي الحسابات من خلال مديرياتها باختصاصاتها المختلفة .وبعد استكمال الأطر التشريعية والتنظيمية الملائمة سـارت الهيئة بخطى حثيثة لاستكمال الهيـكل العملي بافتتـاح سوق دمشق للأوراق المالية وفق متطلبات الثقة والشفافية وبعيداً عن مظاهر المضاربات والاستغلال.

من ناحية أخرى، وبعد ظهور نظرية الوكالة وانفصال الملكية عن الإدارة. ظهرت الحاجة إلى تفويض بعض الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة سلطة اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة في أقسامهم. إن عملية تقسيم البنوك إلى إدارات ومستويات إدارية مختلفة وتفويضها سلطات وصلاحيات تمكنها من القيام بأعمالها وأداء مهامها، يحتاج إلى أنظمة رقابية لضبط أداء مديري هذه الإدارات ورقابته وتقويمه، ومحاسبتهم والتأكد من ممارستهم للصلاحيات الممنوحة إليهم، ولتلبية هذه الحاجة ظهرت محاسبة المسؤولية لتركز على رقابة أداء مديري هذه الإدارات والأقسام وتقويمه.

إن المسألة المحاسبية تعد رد فعل للإدارة الحديثة بوظائفها المتطورة، لذلك كان من الضروري على المحاسب أن يطور نفسه ليهتم بربط مسؤولية الأداء بالأفراد، دون الاكتفاء بنتائج الأعمال والمركز المالي، وبناءً على ذلك فإن محاسبة المسؤولية تمثل سمة من سمات التطور الفكري المحاسبي. وهذا ما سيتم تناوله في هذا البحث بالتطبيق على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

أهمية البحث و أهدافه:

تبرز أهمية الدراسة من خلال إظهار أهمية استخدام نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة لاسيما في المؤسسات المالية لكبر أحجام رأسمالها ولكبر حجم وتعدد نشاطاتها وبالتالي الحاجة لاستخدام نظام يضبط عمليات الشركات.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى معرفة مدى تطبيق محاسبة المسؤولية بعناصرها الخمسة في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والتعريف بأهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

مشكلة البحث:

نظراً لكون البنوك تعد من الحوامل الأساسية للاقتصاد، ونظراً لتعدد الطرق المحاسبية التي يمكن تطبيقها ووجود الكثير من الأقسام والإدارات داخل البنوك كان لابد من وجود نظام رقابي فعال يقوم أولاً بتقويم الأداء، ومن ثم تحفيز العاملين على القيام بالعمل المخطط المطلوب منهم، ولمعرفة ما إذا كانت التنظيمات الإدارية وإجراءات العمل تسير بالشكل المناسب المتفق مع مقومات محاسبة المسؤولية، ولذلك سوف يحاول هذا البحث معرفة مدى تطبيق البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لمحاسبة المسؤولية من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1 -هل هناك أنظمة تخطيطية ورقابية تربط الأداء المخطط بمراكز المسؤولية في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ؟

2 -هل تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة؟

3 -هل يتم تحليل الانحرافات للأداء الفعلي عن المخطط بهدف تحديد المسؤولين عنها؟

4 -هل يوجد نظام تقارير متكامل لمراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة؟

5 -هل هناك نظام حوافز فعال يسهم في تعزيز محاسبة المسؤولية في البنوك محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

لقد تمت صياغة فرضيات البحث بناءً على مجموعة من الدراسات السابقة أهمها دراسة – جودة وآخرون 2009 –ومقومات محاسبة المسؤولية وبما يتناسب مع مشكلة البحث وأهدافه ومجتمع وعينة البحث.

1 -لا يوجد تحديد واضح لمراكز المسؤولية في التنظيم الإداري للبنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

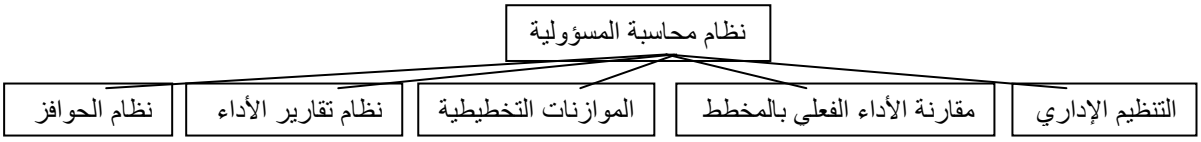
2 -لا يتم إعداد موازنات تخطيطية لتقويم الأداء في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

3 -لا يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لغرض تقويم الأداء في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

4 -لا يوجد نظام تقارير متكامل لمتابعة الأداء وتقويمه في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

5 -لا يوجد نظام حوافز فعال يسهم في تعزيز نظام محاسبة المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

نموذج البحث:



(الشكل رقم (1) : نموذج البحث)

(المصدر: من إعداد الباحث)

منهجية البحث:

استند البحث إلى استخدام المنهج القياسي التحليلي، وقد تم تغطية الجوانب النظرية للبحث بالاستفادة من الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمحاسبة المسؤولية. أما الدراسة الميدانية فقد تم إعداد استمارة استبيان من أجل جمع البيانات لتحقيق أغراض الدراسة من واقع البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في أول عام 2016.

الدراسات السابقة:

دراسة حوري– العمري مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية – 2013:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية، وكذلك معرفة أثر بعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والمؤسسية على تقدير العاملين لدرجة تطبيق الجامعات التي يعملون فيها لمحاور نظام محاسبة المسؤولية المتمثلة بكل من: الهيكل التنظيمي، ونظام المعلومات المحاسبي، والنظام المعياري للتكاليف

والموازنات التخطيطية، ونظام تقارير الأداء الدورية، ونظام الحوافز. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تقدير العاملين في الجامعات المبحوثة للممارسات الدالة على محاور نظام محاسبة المسؤولية قد جاء متوسطاً، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، وكانت لصالح الجامعات الحكومية، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية تعزى إلى العوامل الديمغرافية والوظيفية على نحو عام، ووجود هذه الفروقات في جانب واحد منها وهو تأثير متغير التخصص على تقدير المبحوثين لنظام الحوافز المطبق في الجامعات المبحوثة.

دراسة جودة وآخرون – مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية – 2009:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ومعرفة مدى تطبيقها في الفنادق الأردنية، حيث تم استخدام المنهج القياسي التحليلي واستخدام استمارة استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة التي اشتملت على الفنادق الأردنية من فئة الخمس نجوم والأربع نجوم في مدينة عمان البالغ عددها (27) فندقا مسجلة في وزارة السياحة والآثار الأردنية لعام 2007م. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن الفنادق الأردنية تقوم بتحديد واضح لمراكز المسؤولية، وانه يتم إعداد موازنات تخطيطية تربط الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وأنها تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لغرض تقييم الأداء، ووجود نظام تقارير رقابية متكامل لمتابعة الأداء وتقييمه في مراكز المسؤولية، ووجود نظام حوافز فعال يسهم في تعزيز نظام محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية.

دراسة الصغير – تطوير نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية – 2005:

هدفت هذه الدراسة إلى تمكين إدارة المصارف التجارية الليبية من تطوير نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء وكيفية الاستثمار الأمثل للموارد، وكذلك بيان أهمية نظام محاسبة المسؤولية في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتوافر المعلومات والتقارير، وإعداد الموازنات التخطيطية وتحقيق الرقابة على المستويات الإدارية ومراكز المسؤولية وتقييم الأداء، ومعرفة المعوقات التي تحد من تطوير نظام محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة استبيان تم توزيعها على الأشخاص المعنيين بالإجابة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، عدم وجود تحديد لمراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية للمصارف التجارية الليبية، وعدم تبويب التكاليف والإيرادات تبعا لمراكز المسؤولية في المصارف .

الإطار النظري للبحث:

مقدمة:

لقد أدى اتساع وكبر حجم الشركات وتعدد وتنوع أعمالها ووظائفها، إلى كثرة عدد القرارات والعلاقات المتداخلة بين الأفراد، بحيث لم تعد الإدارة العليا وحدها قادرةً على اتخاذ جميع هذه القرارات الإدارية بصورة مركزية، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى إتباع اللامركزية بحيث يتم تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى وحدات شبه مستقلة تسهل إدارتها ويتم تخصيص جزء من الموارد الاقتصادية لكل منها وتفويضها سلطة ومسؤولية الرقابة على هذه الموارد وكذلك تفويض رؤساء الوحدات اللامركزية سلطة اتخاذ القرارات وتحميلهم بالمقابل المسؤولية بهدف التركيز على رقابة وتقييم أداء رؤساء الوحدات الإدارية شبه المستقلة بشكل مباشر من خلال مساءلتهم عن ذلك الأداء (فلوح وآخرون – 2009).

على الرغم من أن فكرة محاسبة المسؤولية قديمة جداً، فقد وجدت بوجود الإنسان فكان يكلف الأفراد بأداء عمل معين ثم تتم محاسبتهم عن نتيجة أداء هذا العمل، غير أن محاسبة المسؤولية كأسلوب إداري محاسبي تعد حديثة نسبياً، حيث ترجع أولى الأبحاث فيها إلى عام 1952 حيث قام John. A Higgins بكتابة أول مقالة بعنوان محاسبة

المسؤولية، واعتبرت هذه المقالة أول إطار علمي متكامل لنظام محاسبة المسؤولية وتبعته مقالات أخرى وأبحاث عديدة لكتّاب آخرين كانوا يشيرون دائماً لمقالة Higgins لما لها من أثر بالغ في تطوير نظام محاسبة المسؤولية.

تعد محاسبة المسؤولية مدخلاً حديثاً لتطوير المحاسبة وتقاريرها الرقابية دون تغيير في نظرية المحاسبة ومبادئها المقبولة عموماً وإن تطبيقها يتطلب فقط إعادة صياغة النظام المحاسبي ونظام التقارير، بحيث يصبح مفصلاً وشاملاً لكافة أوجه أداء الوحدة الاقتصادية ويتدرج من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي.

وتعتمد محاسبة المسؤولية على فرضية أساسية وهي أن الأفراد يجب أن يكونوا مستعدين للمحاسبة والمساءلة عن أدائهم وعن أداء مرؤوسيهم، لذا فإن محاسبة المسؤولية تتطلب ضرورة ربط المعايير والبيانات الفعلية بالمسؤوليات لكي يمكن أداء تقارير المحاسبة وتقييم الأداء لهذه المسؤوليات كل على حدا.

مقومات نظام محاسبة المسؤولية:

يرتكز نظام محاسبة المسؤولية على عدة مقومات وهي: (جودة وآخرون – 2009)

أولاً : التنظيم الإداري :

يعد التنظيم الإداري بمثابة العمود الفقري الذي يبنى عليه نظام دقيق للمساءلة، فهو أهم المقومات التي يعتمد عليها نظام محاسبة التكاليف، حيث يتم توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري للوحدة الاقتصادية، مما يؤدي إلى تحديد المستويات الإدارية المختلفة في التنظيم، وكذلك وحدات الإشراف والمسؤولية والأشخاص المسؤولين عن هذه الوحدات. ولقد عُرِّف التنظيم الإداري بأنه "الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة، بعد ما تم تجميع أوجه النشاط اللازم لذلك" (زويلف – 1999) ويهدف التنظيم الإداري إلى ربط مراكز المسؤولية جميعها في الوحدة الاقتصادية بموازنة تخطيطية وبنظام تقارير يتماشى مع التسلسل الواضح لخطوط التنظيم الإداري، ويناسب المستويات الإدارية كلّها في الوحدة الاقتصادية. إن وحدات المسؤولية تعني ربط النظام المحاسبي بالتنظيم الإداري حتى يمكن تقويم الأداء. ومما سبق يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين محاسبة المسؤولية والتنظيم فكل منهما يهدف إلى ربط الأداء الفعلي بالأداء المخطط و بالشخص المسؤول عن هذا الأداء في المستويات الإدارية كافّة وبالتالي تحديد المسؤولية تجاه الانحرافات الناتجة عن الأداء. ولا يقصد بالتنظيم الإداري الجيد مجرد رسم الخريطة التنظيمية للوحدة الاقتصادية، بل هو التقسيم الملائم للسلطة والمسؤولية بوضع كل وظيفة في المكان المناسب لها في التنظيم الإداري، وبذلك يتم تجنب التداخل والتعارض في السلطات والمسؤوليات (مرعي – 1999) وتقوم الوحدات الاقتصادية عادة بإعداد توصيف للهيكل التنظيمي وذلك باستخدام قائمة للوظائف والمسؤوليات لكل وحدة تنظيمية حتى يمكن القضاء على ظاهرة التداخل التي قد تشوب هيكل التنظيم، ويمكن الاستعانة في تحديد قابلية البنود للرقابة بواسطة المسؤول عن الوحدة التنظيمية، وتتدرج المستويات الإدارية في الوحدة الاقتصادية من أعلى إلى أسفل تبعاً لسلطاتها ومسؤولياتها، وتتعاون هذه المستويات فيما بينها على إنجاح الوحدة الاقتصادية وتحقيق أهدافها. وعموماً يمكن تقسيم التنظيم الإداري في الوحدات الاقتصادية بمختلف أحجامها إلى ثلاثة مستويات هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية. (زامل – 2000)

ثانياً : الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية:

يتطلب تقويم أداء الوحدات الاقتصادية وجود معايير مسبقة، يتم في ضوئها معرفة ما إذا كان هذا الأداء الفعلي مطابقاً للأداء المخطط، وهذا يتطلب وضع موازنة تخطيطية لكل مركز مسؤولية على حدة لتصبح هدفاً يسعى المركز لتحقيقه. وتقدم التكاليف المعيارية الأساس اللازم لوضع الخطة، والحكم على كفاءة الأداء الفعلي، وتحديد الانحرافات

الأداء عن الخطة الموضوعة. و بعد أن يتم تحديد معايير الأداء (حسب التكاليف المعيارية أو الموازنات التخطيطية) يتم ربطها بمراكز المسؤولية المكلفة بتحقيقها، فمحاسبة المسؤولية لا تقف عند الرقابة على التكاليف والإيرادات، وإنما تتعداها لتصل إلى المسؤولين عنها وهذا لا يتحقق إلا إذا تم ربط المعايير المحددة سلفاً بمركز المسؤولية المتسبب فيها. وتسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها، من خلال إعداد الخطط اللازمة لذلك، وتعد الموازنة تعبيراً كمياً عن خطة مقدمة للأداء، حيث تعد الأساس لعمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. ومن أجل إعداد الموازنة التخطيطية لتتلاءم مع متطلبات محاسبة المسؤولية يقتضي أن يتوافر في الموازنة أسس عامة يجب مراعاتها لتحقيق أهدافها (عطية – 1998). و إن أسس إعداد الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية تكمن في أن تسعى الموازنة المعدة في كل مركز إلى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، وأن يتم ربط تقديرات الموازنة بالتنظيم الإداري للوحدة الاقتصادية، وذلك من خلال جعل كل وحدة إدارية في التنظيم الإداري مركزاً للمسؤولية، وربط الموازنة التخطيطية بنظام حوافز للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة للوحدة الاقتصادية، لتشجيعهم على تحقيق أقصى كفاءة ممكنة، والاهتمام بالجانب السلوكي ذو الفعالية في إعداد الموازنات التخطيطية، حيث يحفّز المديرين والعاملين ويدفعهم نحو اتخاذ القرارات لصالح المنشأة.

ثالثاً : قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحليل الانحرافات:

إن قياس الأداء الفعلي لمديري مراكز المسؤولية يستلزم توفير بيانات فعلية يتم القياس من خلالها. تنشأ عملية القياس مع بدء الأنشطة في الوحدة الاقتصادية، وتؤثر فروع المحاسبة كلّها (المالية والتكاليف والإدارية) في عملية القياس الفعلي. و بعد انتهاء عمل النظام المحاسبي، وتحديد الأداء الفعلي وفق المبادئ المحاسبية، يتم ربط الأداء الفعلي بالأداء المخطط لمراكز المسؤولية كلّها، وتخصص له تكاليفه وإيراداته التي نشأت وتأثرت بقرارات رئيسة، وفق قابلية التكلفة والإيراد للرقابة. ويكون قد توافر لكل مركز من مراكز المسؤولية ما يخصه من تكلفة وإيراد مخطط وفعلي، وبذلك تسهل عملية قياس الأداء في كل مركز مسؤولية. ويتم تحليل الانحراف الحاصل بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، والذي قد يكون سالباً أو موجباً وفي كلتا الحالتين يعد هذا انحرافاً عن المخطط ويعود حدوث الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط إلى سببين: عدم الدقة في المعدلات التخطيطية ومعايير الأداء، وعدم الكفاءة في التنفيذ الفعلي. إن عملية معرفة قيمة الانحرافات وتحليلها بعد حدوثها لا تمنع حدوث الانحراف مرة أخرى، ولكن يجب اتخاذ خطوات مسبقة لمنع حدوث هذه الانحرافات مستقبلاً، أو الحد من حدوثها إلى أقصى درجة وهذه الخطوات تتمثل في تنمية الوعي التكاليفي لدى العاملين، وذلك بإشعار العاملين بضرورة تحقيق أرقام الموازنة، لأن في تحقيقها تحقيقاً لأهداف الوحدة الاقتصادية. وعلى الإدارة أن تراقب الانحرافات، وتسعى لمعرفة أسبابها، ومحاسبة المسؤولين عن حدوثها، وزيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين عن طريق تدريبهم، والإشراف عليهم، وتشجيعهم، ووضع نظام حوافز لهم، والدقة في تقدير أرقام الموازنة، ودراسة التقديرات المتوقعة كافة أثناء التنفيذ، وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة، وتعديل الموازنات حسب نتائج قياس الأداء في الماضي (Charles – 2005).

رابعاً : تقارير الأداء لمراكز المسؤولية :

تعد تقارير الأداء من الوسائل الرقابية المهمة إذا ما أمكن تحديد أسباب انحرافات الأداء الفعلي عن المعايير المحددة مقدماً. وتستخدم التقارير لإبلاغ المسؤولين بها، ومتابعتها، والقيام باتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية ملائمة. ويعرف التقرير بشكل عام على أنه "عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً بطريقة متسلسلة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالدراسة والتحليل " (زيدان – 1997). إن إيصال المعلومات عن مراكز المسؤولية في المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا يتم في

شكل تقارير أداء، حيث تعد هذه التقارير وسيلة الاتصال الرسمي بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري في الوحدة الاقتصادية، وتبين هذه التقارير الأداء الفعلي والأداء المخطط والانحرافات بينهما عن فترة مالية محددة، وكذلك تحليل الانحرافات، وتفسير أسبابها، وتحديد المسؤولية عنها. والواقع أن البيانات المالية في محاسبة المسؤولية تتدرج من القمة إلى القاعدة عن الأداء المخطط، وعلى العكس تتدفق بيانات الأداء الفعلي من القاعدة إلى القمة، وتتسلسل التقارير من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأدنى، حيث تكون التقارير عند المستويات الإدارية الدنيا مفصلة بدقة، ثم تتجمع وتتلخص في المستويات الإدارية العليا وعند إعداد تقارير الأداء هناك قواعد يجب أن يتم الالتزام بها، حتى تكون فعالة في الرقابة على الأداء وتقويمه، ومن هذه القواعد ما يلي: (كحالة ورضوان – 2004)

1 –أن يعد التقرير وفقاً للمستويات الإدارية الموضحة في التنظيم الإداري للوحدة الاقتصادية، حيث يعكس نشاط كل مركز من مراكز المسؤولية، ويتم رفع التقرير من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عنه.

2 –أن يكون محتوى التقرير ملائماً للمستوى الإداري المقدم إليه، حيث لا تقدم تفاصيل غير ملائمة أو غير ضرورية للمستوى الإداري المعني باتخاذ القرار.

3 –أن يقتصر التقرير على التكاليف والإيرادات الخاضعة لمسؤولية رئيس المركز والعاملين معه المسؤول عن محاسبتهم.

4 –أن يتم إعداد التقرير وفقاً للأساليب العلمية والتحليلية لدعم كفاءة التقويم وفاعليته.

5 –أن يتسم شكل التقرير بالثبات في ما يحتويه من بيانات تتلاءم ونشاط مركز المسؤولية مما يسهم في إجراء المقارنات الدورية السليمة.

6 – أن تُقَدم التقارير في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة، حيث تُمكِّن متخذ القرار من الاستفادة منها وممارسة الرقابة واتخاذ القرار السريع

خامساً : نظام الحوافز:

تنبع الأهمية الأساسية لنظام الحوافز من أهمية العنصر البشري بصفته أحد عناصر الإنتاج، التي يمكن استخدامها بكفاءة، لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. ولقد عُرّفت الحوافز على أنها "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية." (الهيتي – 2003) ونظراً لأن نظام محاسبة المسؤولية يبرز أهمية العلاقات الإنسانية، فإن الأمر يتطلب التخطيط الواعي، والعناية الكبيرة من الإدارة في دراسة دوافع عامليها، وتحليل العناصر المؤثرة فيها، لتتمكن من وضع نظام للحوافز، يعمل على تكوين شخصيات صالحة للقيادة، وتفويض السلطات والمسؤوليات للمستويات الإدارية المختلفة. إن الالتزام بإتباع المبادئ والقواعد المحاسبية من أجل وضع نظام رقابي فعال لا يكفي، بل يستلزم الأمر الاسترشاد بفلسفة الحوافز، من أجل وضع نظام رقابي يأخذ العوامل الإنسانية في الحسبان. هذا ويتوقف نجاح الأدوات المحاسبية المختلفة، سواء كانت في صورة نظام متكامل لمحاسبة المسؤولية، أو في صورة موازنات تخطيطية، أو معايير أداء مختلفة، على مدى التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، ومدى ما تلقاه من قبول عام في التنظيم الإداري، ومدى ما يتوافر من حوافز تبعث على ذلك التعاون وهذا القبول.

وتقسم الحوافز: (الزعبي – 1997)

أ – من حيث طبيعتها إلى:

1. حوافز مادية.
2. حوافز معنوية.
3. حوافز مادية ومعنوية في آن واحد.

ب –من حيث شموليتها فتقسم إلى:

1. حوافز فردية.
2. حوافز جمعية.

إن أي وحدة اقتصادية ترغب أن يتوافر لديها نظام حوافز فعال، عليها أن تستند إلى نظام يشمل النقاط الآتية التي تعد مقومات نظام الحوافز: (بربرة – 1996)

1 تعرف دوافع أفراد التنظيم كافة.
2 –تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر أفراد التنظيم.
3 –اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع الدوافع.
4 –تحديد معايير منح الحوافز وشروطها.
5 –تحديد قيمة منح الحوافز.
6 +الإعلان عن نظام الحوافز بالطريقة المناسبة لكسب التأييد من أفراد التنظيم.
7 ثبات الوحدة الاقتصادية في تقديم الحوافز وقت استحقاقها.
8 تقويم نظام الحوافز من فترة لأخرى للتأكد من فاعليته.
9 تعديل النظام بحيث يتناسب مع التغيير في رغبات الأفراد وحاجاتهم.

الدراسة الميدانية:

يتعلق هذا الجزء من البحث بالناحية التطبيقية، حيث سيتم عرض بيانات الدراسة وتحليلها، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض أداة الدراسة، وصدق الأداة وثباتها، ثم تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وأخيراً عرض النتائج والتوصيات . لقد تم الرجوع في تصميم أسئلة الاستبيان إلى الاستبيان الوارد في دراسة (جودة وآخرون – 2009). وتم اختبار فرضيات الدراسة، واستخلاص النتائج من البيانات التي تم جمعها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، ومن خلاله استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي، وأساليب الإحصاء التحليلي المناسبة.

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في الأقسام المالية وأقسام التدقيق الداخلي والمدراء الفنيين في البنوك الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وقد تم توزيع 75 استمارة استبيان وتم استعادة 63 استمارة منها صالحة للتحليل.

اختبار كرونباخ ألفا للمصداقية cronbach alpha:

لقد تم استخدام اختبار الموثوقية كرونباخ ألفا لتبيان تناسق الأسئلة، ولقياس مدى صدق أداة القياس وثباتها، واختبار درجة صدقية البيانات وثباتها، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل كرونباخ ألفا 0.60 أو 60% بلغت قيمة معامل ألفا لإجابات أسئلة الاستبيان على الأسئلة جميعها 85.7% كما هو مبين أدناه وهي نسبة ممتازة، كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، وهذا يعني توافر درجة كبيرة من المصداقية في إجابات الأسئلة. ولقد تم اعتماد فرضية العدم والفرضية البديلة لاختبار الفرضيات.

(الجدول رقم (1) اختبار كرونباخ ألفا للمصداقية)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	53

(المصدر: من إعداد الباحث)

ويمكن عرض المعلومات العامة لعينة البحث من خلال الجدول التالي:

(الجدول رقم (2) توزيع عينة البحث حسب المعلومات العامة)

الجنس	ذكر	48
	أنثى	15
العمر	أقل من 30	23
	31 – 50	38
	أكثر من 50	2
المنصب الوظيفي	محاسب	41
	مدقق داخلي	20
	مدير مالي	1
	أخرى	1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	57
	ماجستير	4
	دكتوراه	0
	أخرى	2
الخبرة	أقل من 3 سنوات	21
	3 – 5	37
	6 – 10	4
	أكثر من 10	1

(المصدر: من إعداد الباحث)

اختبار الفرضيات:

تم الاعتماد على مقياس Likert الخماسي في تقييم درجة موافقة أفراد العينة على كل محور (فرضية) من فرضيات البحث بالمقارنة مع الجدول الآتي:

قيمة المتوسط	درجة الموافقة
1 – 1.8	ضعيف جداً
1.81 – 2.6	ضعيف

متوسط	3.4 – 2.61
مرتفع	4.2 – 3.41
مرتفع جداً	5 – 4.21

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد تحديد واضح لمراكز المسؤولية في التنظيم الإداري للبنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

تم تجميع الأسئلة من (1–11) لاختبار الفرضية الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي / 3.65/ وهو أعلى من متوسط أداة القياس / 3/ وبانحراف معياري / 0.55/ مما يدل على انسجام واضح وقلة تباين بين إجابات أفراد العينة ومن خلال ملاحظة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على المحور الأول (الفرضية الأولى) والبالغ / 3.65/ نلاحظ أن هذه القيمة تقع عند المستوى المرتفع (3.41 – 4.2) في الجدول أعلاه.

(الجدول رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي SPSS)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1	63	3.6533	.55413	.06981

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
H1	9.358	62	.000	.65333	.5138	.7929

(المصدر: من إعداد الباحث)

وبما أن قيمة Sig= 0.000 والتي هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل. وبالتالي يوجد تحليل واضح لمراكز المسؤولية في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

اختبار الفرضية الثانية: لا يتم إعداد موازنات تخطيطية لتقويم الأداء في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

تم تجميع الأسئلة من (12–21) لاختبار الفرضية الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي / 3.53/ وهو أعلى من متوسط أداة القياس / 3/ وبانحراف معياري / 0.57/ مما يدل على انسجام واضح وقلة تباين بين إجابات أفراد العينة ومن خلال ملاحظة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على المحور الثاني (الفرضية الثانية) والبالغ / 3.53/ نلاحظ أن هذه القيمة تقع عند المستوى المرتفع (3.41 – 4.2) في الجدول أعلاه.

(الجدول رقم (4) نتائج التحليل الإحصائي SPSS)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H2	63	3.5254	.57248	.07213

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
H2	7.284	62	.000	.52540	.3812	.6696

(المصدر: من إعداد الباحث)

وبما أن قيمة Sig= 0.000 والتي هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل. أي أنه يتم إعداد موازنات تخطيطية لتقويم الأداء في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لغرض تقويم الأداء في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

تم تجميع الأسئلة من (22–32) لاختبار الفرضية الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي / 3.75/ وهو أعلى من متوسط أداة القياس / 3/ وبانحراف معياري / 0.45/ مما يدل على انسجام واضح وقلة تباين بين إجابات أفراد العينة ومن خلال ملاحظة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على المحور الثالث (الفرضية الثالثة) والبالغ / 3.75/ نلاحظ أن هذه القيمة تقع عند المستوى المرتفع (3.41 – 4.2) في الجدول أعلاه.

(الجدول رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي SPSS)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H3	63	3.7471	.45177	.05692

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
H3	13.127	62	.000	.74714	.6334	.8609

(المصدر: من إعداد الباحث)

وبما أن قيمة Sig= 0.000 والتي هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل. أي أنه يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لغرض تقويم الأداء في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد نظام تقارير متكامل لمتابعة الأداء وتقويمه في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

تم تجميع الأسئلة من (33–46) لاختبار الفرضية الرابعة. حيث بلغ المتوسط الحسابي /3.53/ وهو أعلى من متوسط أداة القياس / 3/ وبانحراف معياري / 0.48/ مما يدل على انسجام واضح وقلة تباين بين إجابات أفراد العينة

ومن خلال ملاحظة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على المحور الرابع (الفرضية الرابعة) والبالغ / 3.53/ نلاحظ أن هذه القيمة تقع عند المستوى المرتفع (3.41 – 4.2) في الجدول أعلاه.

(الجدول رقم (6) نتائج التحليل الإحصائي SPSS)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H4	63	3.5330	.48016	.06049

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
H4	8.811	62	.000	.53302	.4121	.6539

(المصدر: من إعداد الباحث)

وبما أن قيمة Sig= 0.000 والتي هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل. أي أنه يوجد نظام تقارير متكامل لمتابعة الأداء وتقويمه في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

اختبار الفرضية الخامسة: لا يوجد نظام حوافز فعال يسهم في تعزيز نظام محاسبة المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

تم تجميع الأسئلة من (47–53) لاختبار الفرضية الخامسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي / 3.81/ وهو أعلى من متوسط أداة القياس / 3/ وبانحراف معياري / 0.48/ مما يدل على انسجام واضح وقلة تباين بين إجابات أفراد العينة ومن خلال ملاحظة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على المحور الخامس (الفرضية الخامسة) والبالغ /3.81/ نلاحظ أن هذه القيمة تقع عند المستوى المرتفع (3.41 – 4.2) في الجدول أعلاه.

(الجدول رقم (7) نتائج التحليل الإحصائي SPSS)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H5	63	3.8071	.48259	.06080

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
H5	13.275	62	.000	.80714	.6856	.9287

(المصدر: من إعداد الباحث)

وبما أن قيمة Sig= 0.000 والتي هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد نظام حوافز فعال يسهم في تعزيز نظام محاسبة المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

النتائج و المناقشة :

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم استخلاصها من خلال تحليل استمارات الاستبيان واختبار الفرضيات بالآتي:

1. تقوم البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بتحديد واضح لمراكز المسؤولية في التنظيم الإداري إلا أنه وبحسب رأي عينة الدراسة لا يوجد توصيف وظيفي واضح لكل موظف داخل مركز المسؤولية.
2. أكد أفراد عينة الدراسة أنه يتم إعداد موازنات تخطيطية تربط الأداء المخطط بالفعلي في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة غير أن الربط المباشر للتكاليف والإيرادت مع مراكز المسؤولية يحتاج لبعض التطوير.
3. إن مراكز المسؤولية في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لغرض تقويم الأداء.
4. أكد أفراد عينة الدراسة وجود نظام تقارير متكامل لمتابعة الأداء وتقويمه في مراكز المسؤولية ضمن البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
5. إن نظام الحوافز الموجود في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية فعال.

التوصيات:

وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

1. زيادة التنسيق بين الموظفين داخل مركز المسؤولية، والعمل على توضيح العلاقات فيما بينهم من خلال عقد اجتماعات دورية لموظفي ومدراء كل مركز مسؤولية.
2. العمل على تدريب العاملين على استخدام التكلفة المعيارية وكيفية تقديرها وكيفية الربط بين التكاليف والإيرادات من جهة مع مراكز المسؤولية.
3. ضرورة توجيه مديري مراكز المسؤولية في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية إلى استخدام النسب المالية لتقويم أداء مراكز المسؤولية.
4. ضرورة توجيه مديري مراكز المسؤولية في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية إلى مراعاة الثبات في شكل ومحتوى تقارير الأداء.
5. العمل على إخضاع العاملين لدورات تطور مهاراتهم الإدارية والمحاسبية وتوظيف أصحاب الكفاءات وذو التأهيل العملي في الإدارات العليا.

المراجع:

المراجع العربية:

1. أبو نصار، محمد. *المحاسبة الإدارية*. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر. عمان. الأردن (2005).
2. آدم، يوحنا. آل الرزق، صالح. *المحاسبة الإدارية*. الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر. عمان. الأردن. (2000).
3. الصغير، علي. *تطوير نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية*. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. المفرق. الأردن. (2005).

4. الهيتي، خالد عبد الرحيم. *إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. عمان. الأردن. (2003)

5. بربرة، كامل. *الإدارة عملية ونظام* . الطبعة الأولى. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان. (1996).

6. جودة، عبد الحكيم مصطفى. الشيخ، عماد يوسف.و السبوع، سليمان سند. مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية – دراسة ميدنية. المنشور في مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية المجلد التاسع – العدد الثاني. 2009.

7. زامل، أحمد محمد. *المحاسبة الإدارية – مع تطبيقات بالحاسب الآلي* . الجزء الثاني. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية. (2000).

8. زويلف، مهدي حسن. *التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية* . الطبعة الأولى. عمان. الأردن. (1999).

9. عطية، سليمان. *دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفاعلية الإدارة* . مجلة الإدارة العامة. الرياض. السعودية. (1998).

10. علي، حسين أحمد حسين. *المحاسبة الإدارية المتقدمة* . الطبعة الأولى. جامعة الإسكندرية. الإسكندرية. مصر. (1998).

11. كحالة، جبرائيل، حنان رضوان. *المحاسبة الإدارية* . الطبعة الأولى. الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. (2004).

12. مرعي، عبد الحي. *محاسبة التكاليف في مجال التخطيط والرقابة* . الطبعة الأولى. مكتبة الإشعاع الفنية. القاهرة. مصر. (1999).

13. مرعي، عبد الرحمن وآخرون. *تحليل القوائم المالية* ، منشورات جامعة دمشق. دمشق – الجمهورية العربية السورية. 2009.

14. مصطفى، يحيى أحمد. *أساليب المحاسبة الإدارية للقادة الإداريين وغير التجاريين*، 2003.

15. هيتجر، ليتر. اي، ماتولتش سيرج. *المحاسبة الإدارية* . ترجمة أحمد حجاج. الطبعة الثانية. دارالمريخ. الرياض. السعودية. (2000).

المراجع الأجنبية:

1. WILLIAM et al. *Financial & Managerial Accounting the basis for business decisions*. Sixteenth edition. International edition. Mcgraw hill. Columbus. 2012.

2. HILTON, Ronald W. *Managerial Accounting creating value in a dynamic business environment.* 7th edition. Mcgraw hill international edition. Columbus. 2008.

3. IRVIN N. Gleim and DALE L. Flesher, Gleim. *CMA review Part2 Financial decision making*. Fifteenth edition. 2010.

4. T. H. Charles. M. D. Srikant, F. George. "*Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 12th ed. New York. Prentice Hall. 2005

المواقع الالكترونية:

1. موقع مصرف سوريا المركزي (http://www.banquecentrale.gov.sy/)

2. موقع هيئة الأسواق والأوراق المالية السورية (http://scfms.sy)