



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 الحصي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/4850>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/19 04:11 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political – يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



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

* الدكتور: عصام قريط

** محمد الحمصي

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

□ ملخص □

تهدف محاسبة المسئولية إلى تصميم نظام محاسبي يحقق رقابة فعالة على الأداء عن طريق ربط التقارير المحاسبية بالأفراد المسؤولين عن الوحدات الإدارية للمنشأة، وفقاً لهيكلها التنظيمي . هدف البحث إلى إبراز أهمية تطبيق محاسبة المسئولية 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 متكملاً لمتابعة الأداء وتقويمه في مراكز المسؤولية، وأنها تملك نظام حواجز 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 حواجز فعال.

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

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

The extent of using responsibility accounting in listed Syrian Banks (Field Study)

Dr.Issam Krit*

Mohamad 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 أحدث بموجبه المصادر الخاصة كمرحلة أساسية لتحضير وبناء السوق الوطنية المصرفية ووضع القواعد التنظيمية لها، وعزز ذلك القانون رقم / 22/ لعام 2005 القاضي بإحداث هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية كجهة ناظمة ترتبط برئيس مجلس الوزراء وتتمتع بالشخصية الاعتبارية وبالاستقلال المالي والإداري. حيث تعتبر الهيئة حجر الأساس في بناء قطاع الأوراق المالية الذي ظل غالباً عن الساحة الاقتصادية السورية وكذلك عن اعتبارات التنمية لفترة طويلة . تمارس الهيئة دورها بالإشراف والرقابة على قطاع الأوراق المالية والفعاليات المتعلقة به (السيما البنوك)، فتقوم بتنظيم وتطوير نشاطات السوق الأولى ومكوناته، ليتضمن عملها الشركات المساهمة وشركات الخدمات والوساطة المالية ومفتشي الحسابات من خلال مديرياتها باختصاصاتها المختلفة . وبعد استكمال الأطر التشريعية والتنظيمية الملائمة سارت الهيئة بخطى حثيثة لاستكمال الهيكل العملي بافتتاح 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 تقويض بعض الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة سلطة اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة في أسهمهم. إن عملية تقسيم البنوك إلى إدارات ومستويات إدارية مختلفة وتقويضها سلطات وصلاحيات تمكّنها من القيام بأعمالها وأداء مهامها، يحتاج إلى أنظمة رقابية لضبط أداء مديرى هذه الإدارات ورقيبته وتقويمه، ومحاسبتهم والتتأكد من ممارستهم للصلاحيات المنوحة إليهم، ولتنمية هذه الحاجة ظهرت محاسبة المسئولية لتركيز على رقابة أداء مديرى هذه الإدارات والأقسام وتقويمه. إن المسألة المحاسبية تعد رد فعل للإدارة الحديثة بوظائفها المتطرفة، 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 المسئولية 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 المسئولية في الشركات المساهمة لاسيما في المؤسسات المالية لكبر أحجام رأس المال وكبر حجم وتعدد نشاطاتها وبالتالي الحاجة لاستخدام نظام يضبط عمليات الشركات.

أهداف البحث:

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

مشكلة البحث:

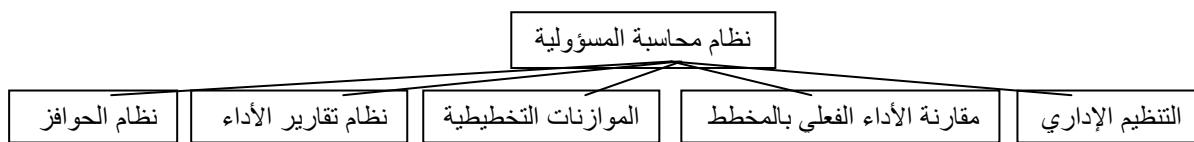
نظراً لكون البنوك تعد من الحوامل الأساسية للاقتصاد، ونظرأً لتعدد الطرق المحاسبية التي يمكن تطبيقها ووجود الكثير من الأقسام والإدارات داخل البنوك كان لابد من وجود نظام رقابي فعال يقوم أولاً بتقويم الأداء، ومن ثم تحفيز العاملين على القيام بالعمل المخطط المطلوب منهم، ولمعرفة ما إذا كانت التنظيمات الإدارية وإجراءات العمل تسير بالشكل المناسب المتفق مع مقومات محاسبة المسئولية، ولذلك سوف يحاول هذا البحث معرفة مدى تطبيق البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لمحاسبة المسئولية 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 متكملاً لمراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة؟
 - 5 هل هناك نظام حواجز 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 فيما يتاسب 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 متكملاً لمتابعة الأداء وتقويمه في مراكز المسؤولية في البنوك محل الدراسة.
- 5 لا يوجد نظام حواجز 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 - الععرى 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 الديمografية والوظيفية والمؤسسية على تقدير العاملين لدرجة تطبيق الجامعات التي يعملون فيها لمحاور نظام محاسبة المسؤولية المتمثلة بكل من: الهيكل التنظيمي، ونظم المعلومات المحاسبي، والنظام المعياري للتکاليف

والموازنات التخطيطية، ونظام تقارير الأداء الدورية، ونظام الحوافز. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تقدير العاملين في الجامعات المحوسبة 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 المحوسبة.

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 استمار استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة التي اشتملت على الفنادق الأردنية من فئة الخمس نجوم والأربع نجوم في مدينة عمان البالغ عددها (27) فندقاً مسجلة في وزارة السياحة والآثار الأردنية لعام 2007. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن الفنادق الأردنية تقوم بتحديد واضح لمراكز المسؤولية، وأنه 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 ومرتكز المسؤولية وتقييم الأداء، ومعرفة المعوقات التي تحد من تطوير نظام محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على استمار استبيان تم توزيعها على الأشخاص المعينين بالإجابة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، عدم وجود تحديد لمراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمصارف التجارية الليبية، وعدم تببيب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية في المصارف.

الإطار النظري للبحث:

مقدمة:

لقد أدى اتساع وكم حجم الشركات وتعدد وتنوع أعمالها ووظائفها، إلى كثرة عدد القرارات والعلاقات المتداخلة بين الأفراد، بحيث لم تعد الإدارة العليا وحدتها قادرة 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 وتقويضها سلطة ومسؤولية الرقابة على هذه الموارد وكذلك تقويض رؤساء الوحدات اللامركزية سلطة اتخاذ القرارات وتحميلهم بالمقابل المسؤولية بهدف التركيز على رقابة وتقييم أداء رؤساء الوحدات الإدارية شبه المستقلة بشكل مباشر من خلال مساعلتهم 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 بكتابه أول مقالة بعنوان محاسبة

المسؤولية، واعتبرت هذه المقالة أول إطار علمي متكامل لنظام محاسبة المسؤولية وتبعه مقالات أخرى وأبحاث عديدة لكتاب آخرين كانوا يشيرون دائمًا 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 ويتردج 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 آخرون - 2009)

أولاً : التنظيم الإداري :

بعد التنظيم الإداري بمثابة العمود الفقري الذي يبني 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 عُرف 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" (زويف - 1999) وبهدف التنظيم الإداري إلى ربط مراكز المسؤولية جميعها في الوحدة الاقتصادية بموازنة تخطيطية وبنظام تقارير يتنماشى مع التسلسل الواضح لخطوط التنظيم الإداري، ويناسب المستويات الإدارية كلها في الوحدة الاقتصادية. إن وحدات المسؤولية تعنى ربط النظام المحاسبي بالتنظيم الإداري حتى يمكن تقويم الأداء. ومما سبق يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين محاسبة المسؤولية والتنظيم فكل منها يهدف إلى ربط الأداء الفعلي بالأداء المخطط وبالشخص المسؤول عن هذا الأداء في المستويات الإدارية كافة 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، وتتردج المستويات الإدارية في الوحدة الاقتصادية من أعلى إلى أسفل تبعاً لسلطاتها ومسؤولياتها، وتعاون هذه المستويات فيما بينها على إنجاح الوحدة الاقتصادية وتحقيق أهدافها. عموماً يمكن تقسيم التنظيم الإداري في الوحدات الاقتصادية بمختلف أحجامها إلى ثلاثة مستويات هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية. (زامل - 2000)

ثانياً : الموازنات التخطيطية لمركزالمسؤولية:

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. وبعد 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 تعبراً كيناً عن خطة مقدمة للأداء، حيث تعد الأساس لعمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. ومن أجل إعداد الموازنة التخطيطية للتلاعيم مع متطلبات محاسبة المسؤولية يقتضي أن يتوافر في الموازنة أساس عام يجبر مراقباتها لتحقيق أهدافها (عطيه - 1998). وإن أساس 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 حواجز للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة للوحدة الاقتصادية، لتشجيعهم على تحقيق أقصى كفاءة ممكنة، والاهتمام بالجانب السلوكى ذو الفعالية في إعداد الموازنات التخطيطية، حيث يحفز المديرين والعاملين ويدفعهم نحو اتخاذ القرارات لصالح المنشأة.

ثالثاً : قياس الأداء الفعلى ومقارنته بالأداء المخطط وتحليل الانحرافات:

إن قياس الأداء الفعلى لمديري مراكز المسؤولية يستلزم توفير بيانات فعلية يتم القياس من خلالها. تنشأ عملية القياس مع بدء الأنشطة في الوحدة الاقتصادية، وتؤثر فروع المحاسبة كلها (المالية والتكاليف والإدارية) في عملية القياس الفعلى. وبعد انتهاء عمل النظام المحاسبي، وتحديد الأداء الفعلى وفق المبادئ المحاسبية، يتم ربط الأداء الفعلى بالأداء المخطط لمراكز المسؤولية كلها، وتحصص 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 الفعلى والأداء المخطط، والذي قد يكون سالباً أو موجباً وفي كلتا الحالتين يعد هذا انحرافاً عن المخطط ويعود حدوث الانحرافات بين الأداء الفعلى والأداء المخطط إلى سببين: عدم الدقة في المعدلات التخطيطية ومعايير الأداء، وعدم الكفاءة في التنفيذ الفعلى. 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 تربية 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 حواجز لهم، والدقة في تقيير 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 الفعلى 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، وتبيّن هذه التقارير الأداء الفعلي والأداء المخطط والانحرافات بينهما عن فترة مالية محددة، وكذلك تحليل الانحرافات، وتفسير أسبابها، وتحديد المسؤولية عنها. الواقع أن البيانات المالية في محاسبة المسؤولية تتدرج من القمة إلى القاعدة عن الأداء المخطط، وعلى العكس تتدفق بيانات الأداء الفعلي من القاعدة إلى القمة، وتتسلّل التقارير من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأدنى، حيث تكون التقارير عند المستويات الإدارية الدنيا مفصّلة بدقة، ثم تتجمّع وتتّخلص 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: (كحاله 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 تقدّم تفاصيل غير ملائمة أو غير ضرورية للمستوى الإداري المعنى 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 تُقدّم التقارير في الوقت المناسب وبالسرعة الازمة، حيث تُمكّن متّخذ القرار من الاستفادة منها وممارسة الرقابة واتخاذ القرار السريع

خامساً : نظام الحوافز:

تبغ 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 الموكّلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية". (الهيتي - 2003) ونظراً لأن نظام محاسبة المسؤولية يبرز أهمية العلاقات الإنسانية، فإن الأمر يتطلّب التخطيط الوعي، والعناية الكبيرة من الإدارة في دراسة دوافع عامليها، وتحليل العناصر المؤثرة فيها، لتمكن 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.

وتقسام الحوافز : (الزعبي - 1997)

أ - من حيث طبيعتها إلى:

1. حوافر مادية.

2. حوافر معنوية.

3. حوافر مادية ومعنوية في آن واحد.

ب - من حيث شموليتها فتقسم إلى:

1. حوافر فردية.

2. حوافر جماعية.

إن أي وحدة اقتصادية ترغب أن يتوافر لديها نظام حوافز فعال، عليها أن تستند إلى نظام يشمل النقاط الآتية التي تعد مقومات نظام الحوافز: (بريرة - 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 يتاسب 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 وأخرون - 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 استماراة استبيان وتم استعادة 63 استماراة منها صالحة للتحليل.

اختبار كرونباخ ألفا للمصداقية : cronbach alpha

لقد تم استخدام اختبار الموثوقية كرونباخ ألفا لبيان 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 عدم 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

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

(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:

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

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 (11-1) لاختبار الفرضية الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي / 3.65 / وهو أعلى من متوسط أداة القياس / 3 / وبيانحراف 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 (4.2 – 3.41) 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					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H1	9.358	62	.000	.65333	.5138	.7929

(المصدر: من إعداد الباحث)

وبيما أن قيمة $Sig = 0.000$ والتي هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي 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 لتقدير 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 / وبيانحراف 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 (4.2 – 3.41) 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					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the 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 وبالتالي 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					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the 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 وبالتالي 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 متكملاً 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 (4.2 - 3.41) 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					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H4	8.811	62	.000	.53302	.4121	.6539

(المصدر: من إعداد الباحث)

وبياً أن قيمة $Sig = 0.000$ والتي هي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي 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 حواجز 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 اتسجام 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 (4.2 - 3.41) 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					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the 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 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد نظام حواجز فعال يسهم في تعزيز نظام محاسبة المسؤولية في البنوك محل الدراسة.

النتائج و المناقشة :

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم استخلاصها من خلال تحليل استمرارات 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 للتكليف والإيرادات 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 الحواجز 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 قدرتها وكيفية الربط بين التكاليف والإيرادات من جهة مع مراكز المسؤولية.
3. ضرورة توجيه مديرى مراكز المسؤولية في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية إلى استخدام النسب المالية لنقديم أداء مراكز المسؤولية.
4. ضرورة توجيه مديرى مراكز المسؤولية في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية إلى مراعاة الثبات في شكل ومحنتوى تقارير الأداء.
5. العمل على إخضاع العاملين لدورات تطور مهاراتهم الإدارية والمحاسبية وتوظيف أصحاب الكفاءات ذوو 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 المصادر التجارية الليبية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. المفرق. الأردن. (2005).

4. الهبيتي، 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 ميدانية. 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. زوييف، مهدي حسن. التنظيم وأساليب والاستشارات الإدارية . الطبعة الأولى. عمان. الأردن. (1999).
9. عطيه، سليمان. دور نظام محاسبة المسئولية 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. حاللة، 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 حاجاج. 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

الموقع الالكترونية:

1. موقع مصرف سوريا المركزي (<http://www.banquecentrale.gov.sy>)
2. موقع هيئة الأسواق والأوراق المالية السورية (<http://scfms.sy>)