مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف الحكوميّة السوريّة ودوره في تقييم الأداء (دراسة ميدانية)
اسم الكاتب: د. سمر حبيب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/81
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 16:56 +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 دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف الحكوميّة السوريّة ودوره في تقييم الأداء (دراسة ميدانية)

د. سمر حبيب*

الملخص

هدف البحث إلى تسليط الضوء على مدى توافر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف الحكومية السورية، وكيفية تبويب التكاليف والإيرادات ومن ثم توزيعها على مراكز المسؤولية في الأقسام بدلاً من قياسها على المستوى الإجمالي للمصرف وانعكاس ذلك على أداء المصارف من وجهة نظر الموظفين في المصرف؛ إذ وزّع استبيان على الموظفين لاستطلاع آرائهم خلال الربع الأول من عام 2020، وتوصل الباحث إلى نتائج عدّة، أهمها: إن المصارف الحكومية السورية تحدد مراكز المسؤولية في مختلف مستوياتها الإدارية، وتقدم وصفاً دقيقاً لهذه المراكز، وتقوم بتبويب التكاليف والإيرادات وذلك تبعاً لمراكز المسؤولية، كما تحقق المصارف الحكومية السورية التوافق بين الأهداف المحددة في الخطط والاستراتيجيات وبين طريقة أداء العمل فيها؛ إذ يُشارك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية لإعداد معايير الأداء المخططة، ويتم اعتماد الطرق العلمية لتحديد معايير الأداء لكل مركز من مراكز المسؤولية.

الكلمات مفتاحية: محاسبة المسؤولية، المصارف الحكوميّة السوريّة، تقييم الأداء.

* أستاذ مساعد في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، عضو هيئة تدريسية في الجامعة السورية الخاصة.

The extent of applying the liability accounting system in the Syrian government banks and its role in performance evaluation (Field Study)

Dr. Samar Habib*

Abstract

The aim of the research is to shed light on the availability of the elements needed for implementing the responsibility accounting system in the Syrian government banks, and how to classify costs and revenues and then allocate them to the responsibility centers in the departments, instead of measuring them at the bank's overall level. To determine the reflection of that on the performance of banks from the viewpoint of employees in the bank, a questionnaire was distributed to employees to obtain their opinions during the first quarter of 2020. The researcher reached several results, the most important of which are: the Syrian government banks define responsibility centers at their various administrative levels and provide an accurate description of these centers. They classify costs and revenues according to the centers of responsibility. The Syrian government banks achieve compatibility between the goals specified in the plans and strategies and the way in which work is carried out, where workers participate in the various responsibility centers to prepare the planned performance standards and the scientific method is adopted to define the performance standards for each responsibility center.

Key words: liability accounting, Syrian government banks, performance evaluation.

*Associate Professor at Accounting Department, Faculty of Economics, Damascus University، A faculty member at the Syrian Private University.

المقدمة:

يعدّ نظام محاسبة المسؤولية من الأساليب الحديثة – نسبياً– والذي يعتمد اعتماداً أساسياً على تحديد مسؤوليات العاملين في المصارف على اختلاف مستوياتهم، ومن ثم قياس أدائهم الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط لتحديد الانحرافات الحاصلة وتحديد المسؤولين عنها بدقة، ويأتي ذلك بهدف الرقابة وتقييم الأداء ضمن إطار تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد. وقد جاء هذا النظام متوافقاً مع التطورات الحاصلة في عمل المصارف من ازدياد وتوسع أعمالها، الأمر الذي استلزم ضرورة الخروج عن المركزية في اتخاذ القرارات والتحول إلى نظام اللامركزية بحيث أصبح كل مدير لقسم معين هو المسؤول عن الأداء في قسمه ضمن إطار المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة له، مما ينعكس على تحقيق الأهداف ورفع كفاءة الأداء وترشيد الإنفاق وبدوره التأثير في أداء المصارف.

مشكلة البحث:

في ظل تنامي عمل المصارف وتوسعها والحاجة إلى تفعيل أدوات تسهم في رفع كفاءة عملها بما يحقق السرعة في إنجاز الأعمال وتوفير أفضل الخدمات مع الحفاظ على الموارد وبأقل التكاليف وبشكل أكثر ربحية، يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. هل تُحدَّد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية في المصارف الحكومية السورية، ويُقَدَم وصف دقيق لها؟
2. هل تُبوَّب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية؟
3. هل تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط في كل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة ومعالجة هذه الانحرافات لتحسين الأداء؟
4. هل يسهم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف الحكومية السورية؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث لتسليط الضوء على مدى توافر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف الحكومية السورية، وكيفية تبويب التكاليف والإيرادات، ومن ثم توزيعها على مراكز المسؤولية في الأقسام بدلاً من قياسها على المستوى الإجمالي للمصرف، مما يوفر أداة جيدة للمقارنة الصحيحة مع الخطة، ومن ثمّ يحسّن أداء المصارف بجهد وتكلفة أقل.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة آراء الموظفين في المصارف الحكومية السورية حول النقاط الآتية:

1. كيفية تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية، مع وضع توصيف شامل للمهام وتسلسل الأعمال فيها.
2. كيفية تبويب التكاليف والإيرادات ضمن مراكز المسؤولية، بما يضمن إمكانية قياسها بشكل صحيح.
3. المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لكل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة وتحديد المسؤولين عنها بشكل صحيح لتلافيها مستقبلاً.
4. دور نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف العامة السورية.

فرضيات البحث:

من مشكلة البحث وأهميته وأهدافه يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

1. تقوم المصارف الحكومية السورية بتحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية وتحدد وصفاً كافياً لها.
2. تقوم المصارف الحكومية السورية بتبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية.
3. تقوم المصارف الحكومية السورية بالمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة.
4. يسهم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف الحكومية السورية.

منهج البحث:

باعتبار أن هدف البحث هو الكشف عن رأي موظفي المصارف حول مراكز المسؤولية لديها، فإن البحث هو بحث وصفي بطبيعته. وقد استخدم التحليل الإحصائي للوصول إلى الهدف المذكور فيكون بذلك بحثاً تحليلي الأداة، ومن ثمّ، فإن منهجيّة البحث منهجية وصفية تحليلية.

وقد رُسِم منهجِهِ للوصول إلى الأهداف طبقاً للمراحل والخطوات الآتية:

المرحلة الأولى (مرحلة الاكتشاف والصياغة): تم بواسطتها الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وعلى الدراسات السابقة المرتبطة به، لتستخدم المعارف المكتسبة في هذه المرحلة في تحديد واقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة، وفي رسم المحاور الأساسية للبحث، والتي تشكل محاور الاستبيان ومصدر أسئلته.

المرحلة الثانية (مرحلة الوصف): صُمّم فيها الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وتحليل البيانات والمعلومات التي جمعت (باستخدام برنامج SPSS) وعرض نتائجه.

حدود البحث:

الحدود المكانية: المصارف العاملة في مدينة دمشق.

الحدود الزمنية: فترة إعداد وتوزيع ومعالجة الاستبيان عام 2020.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين في المصارف الحكومية في مدينة دمشق.

حيث وزّع الاستبيان على عينة منهم مكونة من 200 موظف.

الدراسات السابقة:

أولاً: باللغة العربية:

1. دراسة الفتيسي، الشلباق (2019) بعنوان: "واقع نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسات الليبية – دراسة استطلاعية." هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك المؤسسات الليبية لأهمية نظام محاسبة المسؤولية وإلى أي مدى يتم استخدامه، ومدى توافر مقومات نظام محاسبة المسؤولية ومعوقات استخدامه، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن نظام محاسبة المسؤولية معروف بدرجة كبيرة لدى المؤسسات الليبية عل الرغم من اختلاف مستويات تطبيقه فيما بينها، وأن العناصر المتعلقة بنظام المعلومات تعدّ من أكثر العناصر توفراً، في حين تأتي العناصر المتعلقة بنظام التقارير في المرتبة الثانية يليها العناصر المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وأهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة زيادة التعريف بنظام محاسبة المسؤولية لما له من أهمية وفوائد بالنسبة للمؤسسات الليبية، وزيادة الاهتمام بتوفير بعض المقومات التي تعدّ أقل توفراً كما في مقومات نظام التقارير[1] .

2. دراسة بيلو (2015) بعنوان: "الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السودانية بالتطبيق على الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية" هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإفصاح المحاسبي وشفافية البيانات المالية في دعم الرقابة والمساءلة، وإلى أي مدى تطبّق المبادئ والسياسات المحاسبية التي تسهم في رفع فاعلية نظام الرقابة الداخلية، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث: وجود اهتمام من جميع الشركات المدرجة بسوق الخرطوم بجانب الإفصاح المحاسبي عن جميع بنود المركز المالي وأن الهدف من الإفصاح إظهار مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية، وأوصى

[1] الفتيسي، عبد الغني أحمد، الشلباق، محمد ميلاد:" واقع نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسات الليبية دراسة استطلاعية." بحث منشور، مجلة آفاق الاقتصادية ، جامعة المرقب، كلية الاقتصاد، العدد 9، ليبيا، 2019.

الباحث بضرورة تولي الشركات المدرجة زيادة الاهتمام بتحسين الإفصاح المحاسبي وأي معلومات أخرى، وبضرورة تأهيل المحاسبين والمراجعين لاستخدام معايير المحاسبة الدولية [2].

3. دراسة سمارة (2015) بعنوان: " أثر تطبيق محاسبة المسؤولية على رفع كفاءة الأداء والرقابة – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية "

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام محاسبة المسؤولية في الرقابة ورفع كفاءة الأداء في قطاع الشركات الصناعية، وتم استخدمت الدراسة الميدانية بواسطة استبيان موزّع على عينة من العاملين في الشركات الصناعية المُدرجة بالبورصة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك استخدامًا على مستوى عالٍ من الكفاءة في الأداء وبوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحاسبة المسؤولية على كفاءة الأداء في هذه الشركات، وأوصت الدارسة بضرورة تنظيم العمل المحاسبي بشكل واضح بما يتفق مع أسس محاسبة المسؤولية، والعمل على زيادة إدراك العاملين في قسم محاسبة المسؤولية بطرقها وأساليبها وعلى ضرورة رفع مستوى ربط الموازنات التخطيطية بالمراكز ورفع مستوى تحليل الانحرافات[3].

4. دراسة حوري، العمري (2013) بعنوان: " مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية – دراسة ميدانية": هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية وأثر بعض المتغيرات في تقدير العاملين لدرجة تطبيق الجامعات والعاملين فيها لمحاور نظام محاسبة المسؤولية، وتم استخدام الدراسة الميدانية بتوزيع استبيان على عينة من العاملين في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تقدير العاملين في الجامعات للممارسات الدالة على محاور نظام محاسبة المسؤولية

[2] بيلو، خمر الدين حمزة محمد:" الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السودانية بالتطبيق على الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة دنقلا، الخرطوم، 2015.

[3] سمارة، محمود عبد الحميد. " أثر تطبيق محاسبة المسؤولية على رفع كفاءة الأداء والرقابة – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

جاء متوسطاً، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة في مدى التطبيق، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارات في الجامعات بتفعيل محاور و نظام محاسبة المسؤولية مرتكزاته ولا سيما المتعلقة بنظام الحوافز.[4]

5. دراسة الحسن (2013) بعنوان: "نظام محاسبة المسؤولية ودوره في الرقابة على عناصر التكاليف بالمنشآت المالية". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم نظام محاسبة المسؤولية وأثره في تفعيل نظام الرقابة على عناصر التكاليف في المنشآت الخدمية/مصرف أم درمان الوطني/، وتم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وأهمها: إن قيام مصرف أم درمان الوطني بالعمل وفقاً لنظام محاسبة المسؤولية أدى إلى تحقيق أهدافه الاستراتيجية وأسهم في تسهيل عملية الرقابة على المصروفات داخل مراكز التكلفة، وأوصى الباحث بتوصيات أهمها: يتوجب على المصارف وضع هيكل تنظيمي واضح، وبضرورة إسناد المهام والمسؤوليات للمستويات والتوضيح التام للسلطة حتى يتسنى مساءلة هذه المستويات، ضرورة الالتزام بضوابط سعر التحويل المتفق عليها من قبل المصرف المركزي بما لا يتعارض مع المصالح الداخلية للمصرف [5]

ثانياً: باللغة الأجنبية:

6. دراسة Biswas (2017) بعنوان:

"Responsibility Accounting review related literature"

هدفت الدراسة إلى التركيز على العلوم السلوكية والنظرية التنظيمية ودراسة نظم المحاسبة والتقارير التي تؤدي إلى التحفيز وكشفت أن عملية اللامركزية لها تأثير كبير على

[4] حوري، سرحان. العمري، أحمد." مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية – دراسة ميدانية"، بحث منشور، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، 2013.

[5] الحسن، فتح الرحمن الحسن منصور." نظام محاسبة المسؤولية ودوره في الرقابة على عناصر التكاليف بالمنشآت المالية."، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.

تحفيز الموظفين لتشكيل هيكل تنظيمي فعّال يخلق المسؤولية وكذلك المساءلة، وهو أمر مهم للتحفيز حيث تفرض محاسبة المسؤولية رقابة فعّالة على عملية اللامركزية من خلال استخدام الميزانيات والمعايير المناسبة وتنطوي على جوانب إيجابية للاستخدام المباشر للتقارير المحاسبية، وركزت على التحليل المناسب للمشكلة وخلصت الدراسة إلى اعتبار محاسبة المسؤولية هي نظام لاكتشاف علاقة سببية بين الأنشطة وأداء الأنشطة بحيث يمكن تقييم أداء الأقسام بسهولة مما يؤدي إلى تحفيز قطاعات مختلفة من المنظمات لذا فهي طريقة فعّالة للتحكم في التكلفة من خلال تنسيق قطاعات مختلفة، حيث يتم تقييم مراقبة التكاليف وتخطيط الربح كمعايير إرشادية بحيث يمكن للمنظمات الكبيرة اعتمادها وتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.[6]

7. دراسة Osaretin (2014) بعنوان:

"Responsibillity Accounting : An overview "

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على محاسبة المسؤولية وقضايا وتأثير أسعار التحويل على الاقتصاد النيجيري، وتم إجراء تحليل مفصّل حول أسعار التحويل التي أصبحت الآن مشكلة عالمية وذلك نتيجة للعديد من الأنشطة التي تمارسها الشركات متعددة الجنسيات لتخفيف العبء الضريبي على الشركات، وقد تم اتباع نهج مفاهيمي في مراجعة العديد من الأدبيات لتحديد طرق وتأثير تسعير التحويل على الاقتصاد كما تم تقديم العديد من التوصيات للمساعدة في سياسة تسعير التحويل في نيجيريا، وخلصت الدراسة أنه لا يمكن للفرد الإشراف على جميع عمليات الإنشاء على نطاق واسع وفي نفس الوقت اتخاذ جميع القرارات ذات الصلة المطلوبة، وبالتالي الحاجة إلى تفويض بعض الوظائف الإدارية

[6] Biswas, Tanmay. "Responsibility Accounting review related literature", international journal of multidisciplinary research and development, Bangladesh , volume 4, issue8, 2017.

للمديرين التابعين مما يؤدي إلى شكل من أشكال اللامركزية التي ستعزز التواصل التحفيزي والتخطيط، ويجب أن يعمل نظام تقييم الأداء على تعزيز تطابق الأهداف وتقديم تغذية عكسية مجدية، وتشجيع المبادرة والرؤية على المدى الطويل وتضمن محاسبة المسؤولية أن يتم الاعتراف بمراكز التكلفة ومراكز الربح ومراكز الاستثمار وبأنه يجب وضع تشريع ملائم وقابل للتنفيذ للحد من التهديد فيما يخص أسعار التحويل.[7]

8. دراسة Mojgan (2012) بعنوان:

"Examining the role of responsibility accounting in organizational structure "

هدفت الدراسة إلى التعريف بمحاسبة المسؤولية على أنها طريقة تختلف عن تجميع التكاليف وتعطي تركيزاً أكبر على تقييم العمليات من تكلفة الانتاج، وبأنها تُشكل مخططاً شاملاً يتكون من جميع جوانب الانتاج والتسويق والشؤون الإدارية والمالية داخل المنظمة من خلال الاستفادة من تقنيات التخطيط والتحكم ومن ثمّ تحديد كل مدير مسؤول عن تحقيق أهدافه القابلة للتحقيق.[8]

من خلال عرض الدراسات السابقة فإن ما يميز هذا البحث هو التركيز على دور نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف الحكومية السورية، وذلك من خلال التحديد الكافي لمراكز المسؤولية في المصارف ومتابعة كل مركز بحسب الدور الذي يُسند إليه بهدف تحسين الأداء، وبالتالي إلى أي مدى يسهم ذلك في تحسين أداء المصارف ككل في ظل تنامي التحديات وبيئة المنافسة الأمر الذي يتطلب ضرورة تبني المصارف لاستراتيجيات جديدة تمكنها من الاستمرارية والمنافسة.

[7] Ejoor Osaretin, Omimi." Responsibility Accounting : An overview", journal of business and management , accounting igbinedion university okada volum 16 ,issue 1, Negeria ,2014.

[8] Mojgan, Safa." Examining the role of responsibility accounting in organizational structure " , American academic and scholarly research journal , vol 4, no5, 2012.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم وأهمية نظام محاسبة المسؤولية:

يعتبر نظام محاسبة المسؤولية من الأساليب الحديثة نسبياً في عالم الأعمال والذي يستند وبشكل أساسي على مفهوم اللامركزية وذلك انسجاماً مع ازدياد وتنامي انتشار الوحدات الاقتصادية وصعوبة اتخاذ القرارات الإدارية بشكل مركزي ويومي، مما شكّل دافعاً لدى الإدارات العليا لتفويض سلطة اتخاذ القرارات لكل مدير في مستوى إداري معين بالاعتماد على كفاءة المدير بما يحقق إمكانية تقييم أداء كل مركز بدلاً من تقييم الأداء بشكل كلي، وقد جاء العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم محاسبة المسؤولية حيث عرفها كل من Kenne Th A. Merchant و Wim A. Vanderstede بأنها عبارة عن نظام رقابي يهدف إلى تصنيف المعلومات المحاسبية وغيرها من المعلومات والمرتبطة بنشاط المنشأة بحسب مسؤولية المدراء فيها[9].

كما عرّفها حنان وكحالة: بأنها نظام هادف إلى تصميم نظام محاسبي يستطيع تحقيق رقابة فعّالة على الأداء وذلك من خلال الربط المباشر بين التقارير المحاسبيّة من جهة والأشخاص المسؤولين من جهة ثانية بالاستناد إلى الهيكل الإداري للمنشأة على جميع مستوياته الإدارية أي أنه نظام (إداري– محاسبي) [10]

وتنعكس أهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية على تحقيق النتائج المرجوّة من التطبيق على عملية تقييم الأداء والرقابة على التكاليف وتحديد ما تم إنجازه وفقاً للأهداف التي تم وضعها، إضافةً إلى الكشف عن الانحرافات بين ما هو مخطط والمنفّذ فعلاً، ومن ثمّ إمكانية تقييم الكفاءة التشغيلية لكل مركز، ويتم ذلك استناداً إلى جملة من المعايير الكمية

[9]Kenne Th.A Merchant , Win.Avander stede ." Management control systems performance measurement evaluation and incentives , prentice-hall, p225,2003 .

[10] رضوان، حنان . كحالة، جبرائيل ." المحاسبة الإدارية – مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء"، الإصدار الثاني، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص413، 2002 .

والنوعية للأداء الذي ترغب المنشأة الوصول إليه، ويتم أيضاً تحديد المخرجات المرجوّة بشكل مسبق مما يسهم في إمكانية المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لمعرفة الانحرافات الحاصلة في كل مركز، وبالتالي إمكانية المقارنة بين المراكز بحد ذاتها في حال تماثل الظروف فيما بينها، ومن جهة أخرى فإن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يعطى أهمية لعملية تقييم الأداء على اعتبار أنه يتناول كافة الجوانب بما فيها الجوانب السلوكية للفرد أو لمجموعة الأفراد داخل مراكز المسؤولية مما يؤدي إلى زيادة دوافع الأفراد داخل المنشأة لمعرفتهم المسبقة بوجود أداء محدد لكل فرد يتناسب وكفاءته وهذا بدوره ينعكس بنوع من الثقة على الأفراد لسلامة عملية التقييم، كما أن عملية تقييم أداء مراكز المسؤولية بشكل دوري من خلال تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ورفع تقارير الأداء للإدارة العليا عن مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية سيحفّز كل مدير لاستغلال الموارد وبشكل كفوء وفعّال لتحقيق الأهداف التي تقع ضمن دائرته وبالمحصّلة تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ككل [11] .

ثانياً: مقومات نظام محاسبة المسؤولية:

يستند تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بشكل عام إلى جملة من المقومات كما وردت في الأدبيات، وهي:

1) الهيكل التنظيمي.
2) تفويض الصلاحيات لمديري مراكز المسؤولية.
3) توزيع التكاليف والإيرادات على مراكز المسؤولية.
4) ربط الموازنات التخطيطية بكل مركز مسؤولية بما يعكس الأهداف المستقبلية لكل مركز.
5) استخدام الموازنات التخطيطية لرقابة وتقييم الأداء.

[11] مرتج، أحمد رمضان أحمد. "قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية – دراسة ميدانية" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 34، 2007.

6) إعداد تقارير تهدف إلى تحديد وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط وذلك لتحديد جهة المسؤولية.

7) وضع نظام الحوافز المرتبط بنتائج مراكز المسؤولية.

أما بالنسبة للمقومات المحاسبية – على وجه الخصوص – اللازمة لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية فهي تتلخص بالنقاط الآتية:

1) قياس الأداء الفعلي:

حيث تتم عملية قياس الأداء الفعلي من خلال تسجيل النفقات والإيرادات الأمر الذي يتطلب نظام محاسبة تكاليف فعلي يسمح بتجميع وتحليل عناصر التكاليف الفعلية وربطها مع كل وحدة من وحدات مراكز المسؤولية وبذلك تتحقق عملية محاسبة تحليلية تعالج كل فرع من فروع النشاط على حدة بقصد تحديد ربحية النشاط أو كيفية تخصيص وتوزيع التكلفة ومقابلتها بالإيراد لكل مركز مسؤولية.

2) تبويب عناصر التكاليف والإيرادات في مراكز المسؤولية:

حيث تستند عملية التبويب إلى مدى تأثير العنصر بما يتخذه المسؤول عن المركز من قرارات، ومن ثم ما هو (خاضع أو غير خاضع) لتحكمه بما يسمح بالمساءلة عن أي فروق قد تحدث بين الأداء المخطط والفعلي.[12]

3) دليل تبويب الحسابات في مراكز المسؤولية:

إن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يستلزم ضرورة توفّر دليل موّحد في مراكز المسؤولية بما ينسجم مع الهيكل التنظيمي الموافق عليه، إضافة إلى ضرورة استخدام أسلوب الترميز المناسب لكي تعطي التقارير المناسبة بالشكل والتوقيت المناسب[13].

[12] كلّاب، يعرب جميل عبد الرّزاق." مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود – دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص52، 2008.

[13] ميدة، ابراهيم." نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات."، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد19، العدد الثاني،ص331، 2003 .

4) وجود المحاسب القادر على القياس السليم:

حيث ينبغي أن يكون المحاسب على درجة كبيرة من الموضوعية والحياد وأن يكون ملّماً بعلوم الإدارة والإحصاء والمحاسبة، وأُضيف إلى مهام المحاسب في الوقت الراهن ضرورة معرفته باستخدام الحاسب الإلكتروني[14].

تعتبر المقومات المحاسبية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية – سابقة الذكر – مقومات عامة التطبيق في الوحدات الاقتصادية، وفيما يلي بيان لأهم الأقسام والوحدات الإدارية كمراكز مسؤولية والتي تخص المصارف تحديداً:

1) قسم الحسابات الجارية والودائع والذي يختص بتلقي الودائع وتنفيذ المعاملات المترتبة على حركة هذه الودائع.
2) قسم الخزينة والذي يختص بتلقي الأموال ودفعها لأصحابها من العملاء.
3) قسم الأوراق التجارية والذي يقوم بكافة العمليات عليها من التحصيل والخصم والاحتفاظ بها حتى تاريخ الاستحقاق.
4) قسم الأوراق المالية والمختص بتنفيذ عمليات بيع وشراء وتحصيل هذه الأوراق.
5) قسم العمليات الخارجية (الصرف الأجنبي) والمختص بتقديم خدمات الصرف الأجنبي والحوالات والشيكات السياحية.
6) قسم الاعتمادات المستندية.
7) قسم الكفالات والتي يقوم المصرف بإصدار التعهدات وفقاً للأنواع المختلفة للضمانات.
8) وحدة المقاصة والتي تقوم بتنفيذ عمليات المقاصة للشيكات في المصرف المركزي.
9) قسم التسهيلات الائتمانية المختص بمنح التسهيلات الائتمانية بأنواعها المختلفة[15]

---

[14] كلّاب، مرجع سابق، ص 61.

[15] شاهين، علي عبد الله." محاسبة العمليات المصرفية في المصارف التجارية والإسلامية "، الطبعة الثانية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص31، 2008.

وتقسم أنواع مراكز المسؤولية إلى أربعة أقسام رئيسية، وهي:

1. مركز التكلفة: وهو أصغر مراكز المسؤولية حجماً وتختلف عن بعضها من حيث القدرة على ربط عناصر التكاليف بالمخرجات، وليس له سلطة الرقابة على توليد الإيراد أو استثمار الأموال[16].
2. مركز الإيراد: حيث يقتصر نشاطه على تجميع الإيرادات مع وجود نفقات لتشغيل مركز المسؤولية.[17]
3. مركز الاستثمار: وفقاً لمركز الاستثمار فان المدير يعتبر مسؤولاً عن كل من التكاليف والإيرادات إضافة إلى الاستثمارات المستخدمة لتحقيق العائد[18].
4. مركز الربحية: حيث يتم اعتبار مركز الربحية بمثابة وحدة اقتصادية مستقلة بذاتها بما فيها من تكاليف وما تحققه من ايرادات بغرض تعظيم أرباحها على وجه الخصوص وتعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية ككل على وجه العموم .[19]

ثالثاً العوامل المؤثرة في تحسين أداء المصارف ومؤشرات قياسها:

تعتبر الربحية إحدى أهم المقاييس التي يمكن الاستناد إليها لتقييم أداء المصارف، وإضفاء ثقة العملاء والمودعين والمستثمرين بأن المصرف يسير بالاتجاه الصحيح وبأنه قادر على توليد رأس المال من خلال استقطاب وتوسيع قاعدة عملائه والمستثمرين فيه، إضافةً إلى قدرته على مواجهة التزاماته وتخفيض حالة عدم التأكد لمواجهة المخاطر المحتملة إلى الحد الأدنى، فالربحية هي غاية وبنفس الوقت وسيلة وهي مقياس لكفاءة الأعمال ومؤشر لتحديد المركز التنافسي للمصرف، وجودة أعمال الإدارة قصيرة الأجل، والربحية كمفهوم محاسبي هي مقياس لكفاءة المصرف ككل وذلك بإتباع المسار الذي يستند

[16] الرجبي، محمد الحكيم." المحاسبة الإدارية."، الطبعة الثالثة، دار الأوائل، عمان، ص 332، 2004.
[17] مرتجى، مرجع سابق، ص 46 ،2007.
[18] Garrison, Ray . and others " managerial accounting " Seventh Edition
[19] الحارس، أسامة." المحاسبة الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، ص 419 ،2004.

على تحليل المدخلات والمخرجات عن طريق ربط المخرجات كنسبة من المدخلات، أمّا بالنسبة للعوامل المؤثرة على أداء المصارف فهي تقسم إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية وسيتم التركيز في هذا البحث على العوامل الداخلية وهي:

– إدارة المصرف: حيث تتأثر ربحية المصارف بمدى قدرة إداراتها على تحقيق الموازنة بين العائد والمخاطر، وعلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وذلك من خلال خبرتها وقدرتها على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من جهة، ومن جهة أخرى قدرة المصرف على إدارة هيكله المالي بشقيه إدارة الموارد والاستخدامات والذي يعكس مدى نجاحه في تحقيق أهدافه ويتحقق ذلك من خلال توظيف الموارد في موجودات ذات عوائد مجزية بالتزامن مع المحاولة لتخفيض تكاليف تلك الموارد لتعظيم الإيرادات وبالتالي زيادة الربحية وتعظيم ثروة الملّاك.

– حجم المصرف: يقاس عادة حجم المصرف بما يملكه من موجودات، أو بمقدار ما يملكه من حقوق ملكية، وبالتالي فإن كبر حجم المصرف – إذا تم قياسه بموجوداته – يؤدي إلى انخفاض معدل العائد على الموجودات ROA ويكون هذا المعدّل كبيراً في المصارف الصغيرة مقارنةً مع المصارف الكبيرة، في حين أن حجم الودائع في المصارف الكبيرة هو أكبر منه في المصارف الصغيرة (وهو ما يعرف بالرافعة المالية) الأمر الذي يزيد من معدّل العائد على حقوق الملكية، كما أن زيادة حجم الموجودات يعني زيادة القدرة على الاستثمار وبالتالي زيادة الربحية، وفي حال قياس حجم المصرف بما يملكه من حقوق ملكية فإن المصارف التي تملك حقوق ملكية أكبر لها قدرة أكبر على الاستثمار وبالتالي زيادة ثقة المتعاملين معها مما ينعكس وبشكل إيجابي على حجم الودائع وزيادة الرافعة المالية وبالتالي تعظيم معدل العائد على حقوق الملكية ROE.

– هيكل الودائع: تعتبر تكلفة الودائع من العوامل المؤثرة بشكل واضح على أداء وربحية المصارف باعتبارها تمثل الأعباء المترتبة على المصرف في سبيل الحصول على الأموال،

لذلك فإن المصارف تسعى لجذب ودائع التوفير والودائع لأجل كونها توفر للمصارف مرونة أكبر في توظيف استثماراتها طويلة الأجل نسبياً دون الوقوع في مخاطر السيولة وبذلك تستطيع زيادة ربحيتها.

– توظيف الموارد: تعتبر المصارف أن زيادة الاستثمار في القروض والأوراق المالية أحد أهم مجالات الاستثمار والتي تزيد من ربحيتها، وذلك لأن الدخل المتولد عنها يُعتبر مصدراً أساسياً لإيرادات المصرف ولا سيما الدخل المتولد من القروض، أما التوظيفات في الأصول الثابتة فيجب أن تكون محدودة لأنها تعتبر غير موّلدة للدخل وينطبق الأمر نفسه على النقدية.

– أرباح أو خسائر القروض: تؤثر العمليات الائتمانية الممنوحة وبشكل كبير على أداء و ربحية المصارف، على اعتبار أن القروض تشكل مصدراً أساسياً لتحقيق الربح لذلك تولي المصارف اهتماماً كبيراً في عملية توظيف الودائع على شكل قروض وذلك بسبب الأثر السلبي الذي يحدثه فقدان المقترض القدرة على سداد القرض في ربحية المصارف.

– السيولة: تمثل السيولة عنصر الحماية والأمان في المصارف وهي العامل المساعد على تجنيب المصارف مخاطر الخسارة وعدم القدرة على تلبية طلبات الائتمان، إضافةً إلى عدد من العوامل الأخرى كعمر المصرف وعدد فروعه وعدد الموظفين العاملين فيه.[20]

الدراسة الميدانية:

لمعرفة رأي موظفي المصارف الحكومية السورية حول تحديد مراكز المسؤولية في المصرف، تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها الأداة المناسبة لاستطلاع آرائهم، وقد تم تصميم استبانة تبدأ بمقدمة تعريفية تبين طبيعة الدراسة وتأكيد ضمان سرية الإجابات، وقد غطت أسئلة الاستبانة جوانب الدراسة الرئيسة وفرضياتها، حيث تم الاستفادة من المراجع والدراسات

[20]أبو زعيتر، باسل حسن." العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 97–100، 2006.

السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان وصياغة فقراته بالإضافة إلى تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبيان على النحو الآتي:

القسم الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بأفراد العينة تتمثل في المؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: تضمن أسئلة الاستبانة، والمكوّنة من أربعة محاور، على الشكل الآتي:

الجدول (1) محاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات
تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية	13
تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية	13
الأداء الفعلي والمخطط	15
تحسين أداء المصارف	10
الكلي	51

ولتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، إذ تم التعبير عن الإجابات الوصفية بصيغة رقمية حيث تم تحديد أوزاناً للإجابات كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول (2) الصيغة الكمية والنسب المئوية المقابلة لها المستخدمة في تحويل الإجابات الوصفية إلى صيغة رقمية

الصيغة الوصفية	الصيغة الكمية	النسبة %
دائماً	5	100 – 81
غالباً	4	80 – 61
محايد	3	60 –41
أحيانا	2	40 –21
أبداً	1	20 –1

- أدوات التحليل الإحصائي: تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
5. اختبار العبارات والأبعاد باستعمال T-test.
6. الفروق في التقييم One Way Anova تبعاً للبيانات التعريفية للموظف واختبار تشيفيه لتحديد جهة الفروق في التقييم.

ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان):

- الثبات (معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient):

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 – 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبيان كالآتي:

الجدول (3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	الثبات
تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية	**13**	**0.661**
تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية	**13**	**0.687**
الأداء الفعلي والمخطط	**15**	**0.701**
تحسين أداء المصارف	**10**	**0.772**
الكلي	**51**	**0.681**

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

بناءً على ما سبق (كافة المحاور أكثر من 60 %) يمكن القول بأن الاستبانات تتمتع بالثبات والمصداقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

خصائص عينة الدراسة:

الجدول (4) التوزع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
إجازة جامعية	124	72.1
ماجستير	17	9.9
معهد وما دون	31	18.0
Total	172	100.0

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

توزعت عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي إلى 72.1 % إجازة جامعية و9.9 % ماجستير و18.0 % معهد وما دون.

الجدول (5) التوزع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير قسم	6	3.5
رئيس قسم	17	9.9
رئيس شعبة	23	13.4
موظف	126	73.3
Total	172	100.0

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول السابق توزعت عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي إلى ما نسبته 73.3 % موظف و 13.4 % رئيس شعبة و9.9 % رئيس قسم و3.5 % مدير قسم

الجدول (6) التوزع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	3.5
من 5 وأقل من 10 سنوات	22	12.8
من 10 وأقل من 15 سنوات	103	59.9
أكثر من15	41	23.8
Total	172	100.0

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

توزعت عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى ما نسبته 3.5 % ممن يحملون خبرة أقل من 5 سنوات ونسبة 12.8 % لذوي خبرة من 5 وحتى أقل من 10 سنوات و 59.9 % من 10وحتى أقل من 15 سنة و 23.8 % 15 سنة فأكثر

الجدول (7) التوزع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	**26**	**15.1**
30- حتى أقل من 35	**42**	**24.4**
35- حتى أقل من 35	**35**	**20.3**
45 سنة واكثر	**69**	**40.1**
Total	**172**	**100.0**

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

توزعت عينة الدراسة حسب الفئة العمرية حسب الجدول السابق على الشكل الآتي: أقل من 30 سنة بنسبة 15.1 % ومن 30– حتى أقل من 35 سنة بنسبة 24.4 % و20.3 % من 35– وحتى أقل من 45 سنة و 40.1 % 45 سنة فأكثر

أما بالنسبة لبنود الاستبيان المتضمنة في المحاور الرئيسة الأربع، فقد تمت دراستها على النحو الآتي:

1- التساؤل الاول:

هل تحدّد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية في المصارف الحكومية السورية؟ ويقدّم وصف دقيق لها؟

لمعرفة مستوى تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية في مصارف عينة الدراسة حسب آراء الموظفين، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد لدى المصارف وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى التطبيق، كما يلي:

الجدول (8) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم مستوى تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يوجد لدى المصرف سياسات إدارية واضحة تبين مفهوم نظام محاسبة المسؤولية	172	4.0	0.7	19.2	80	0.000
يوجد لدى إدارة المصرف وعي وإدراك لمفهوم محاسبة المسؤولية	172	3.6	0.8	9.3	72	0.000
يوجد لدى المصرف سياسات مكتوبة توضح كيفية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية	172	3.9	0.8	13.8	77	0.000
الهيكل التنظيمي المعمول به في المصرف يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين	172	4.1	0.8	18.2	82	0.000
يتضمن الهيكل التنظيمي تحديد دقيق لمراكز المسؤولية	172	4.0	0.8	16.6	81	0.000
يتم تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل شخص ضمن مركز المسؤولية.	172	4.0	0.7	17.5	79	0.000
يوجد وصف متسلسل لإجراءات العمل في مراكز المسؤولية المختلفة	172	4.1	0.7	21.2	82	0.000
يوجد وضوح في العلاقة بين مراكز المسؤولية ويتم التنسيق بينها .	172	4.0	0.9	14.7	80	0.000
يمنح مدير المركز الصلاحيات المناسبة لأداء مسؤولياته	172	4.2	0.7	21.1	83	0.000

يوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في المصرف	172	4.2	0.8	19.3	84	0.000
يوجد عدد كافٍ من الأفراد لتأدية المهام داخل مركز المسؤولية	172	4.0	0.8	16.8	81	0.000
يعطى مدير مركز المسؤولية الوقت الكافي لعملية التخطيط	172	4.0	0.9	14.0	80	0.000
هناك تحديد للعمليات التي من خلالها يتم إنجاز النشاط	172	3.9	0.9	12.9	78	0.000
تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية	172	4.0	0.3	39.7	80	0.000

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم (8) آراء (الموظفين) في (مستوى تطبيق واعتماد تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية) حيث جاءت بدرجة اعتماد عالي فالمتوسط الحسابي 4.0 والانحراف المعياري 0.30 والوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 80 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالي إيجابي، ومستوى الدلالة الإحصائية 0.000 هو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %، فأفراد العينة تعتبر أن هناك اعتماد وتطبيق عالي لمراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية لدى مصارف عينة الدراسة، واحتلت المراتب الأولى في اعتماد وتطبيق (تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية) عبارة (يوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في المصرف) إن متوسط اعتماد وتطبيق هذه العبارة 4.2 ووزن نسبي 84% ذا مستوى اعتماد وتطبيق عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك اعتماد عالي في المصارف لتحديد الاختصاصات في كل وظيفة كأحد عناصر مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية، ويليها عبارة

(يمنح مدير المركز الصلاحيات المناسبة لأداء مسؤولياته) إن متوسط تطبيقها 4.2 ووزن نسبي 83% ذا مستوى أهمية عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على اعتماد المدير في منح صلاحيات المناسبة لأداء المسؤولية، وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة (يوجد وصف متسلسل لإجراءات العمل في مراكز المسؤولية المختلفة) بمتوسط اعتماد وتطبيق 4.1 ووزن نسبي 82 %، بينما احتلت العبارات الأخيرة في اعتماد وتطبيق تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية في المصارف عينة الدراسة عبارة (هناك تحديد للعمليات التي من خلالها يتم إنجاز النشاط) بمتوسط 3.9 واعتماد عالي أيضاً يليها عبارة (يوجد لدى المصرف سياسات مكتوبة توضح كيفية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية) بوزن نسبي 3.9 وأخيراً (يوجد لدى إدارة المصرف وعي وإدراك لمفهوم محاسبة المسؤولية) بمتوسط 3.6 واعتماد عالٍ أيضاً.

2- التساؤل الثاني:

هل تبوّب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية؟

لمعرفة مستوى تطبيق واعتماد تبويب التكاليف والإيرادات في مصارف عينة الدراسة حسب آراء الموظفين، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد لدى المصارف وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى التطبيق، كما يلي:

الجدول (9) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم مستوى تطبيق واعتماد تبويب التكاليف والإيرادات

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يوجد نظام محاسبة تكاليف واضح ومحدد لتجميع التكلفة على أساس مراكز المسؤولية	172	4.1	0.8	19.7	83	0.000
يتم استخدام أسلوب الموازنة التخطيطية في تخطيط التكاليف والإيرادات	172	3.8	0.8	14.5	77	0.000
يوجد تبويب لعناصر وبنود التكاليف تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة داخل المصرف وفى حدود مسؤولية كل منها	172	3.9	0.8	14.6	78	0.000
يوجد تبويب لعناصر وبنود الإيرادات تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة داخل المصرف وفى حدود مسؤولية كل منها	172	3.6	0.9	9.1	72	0.000
يوجد ربط بين عناصر الإيرادات وبين كل مركز من مراكز المسؤولية	172	3.7	1.0	10.3	75	0.000
يوجد فصل لعناصر التكاليف التى يمكن رقابتها أو التحكم بها عند كل مستوى إداري عن التكاليف التى لا يمكن رقابتها أو التحكم بها	172	3.7	0.7	12.7	74	0.000
يوجد ربط بين النظام المحاسبى والهيكل التنظيمى للمصرف	172	3.8	0.9	11.9	77	0.000
يوجد ربط بين عناصر التكاليف وبين كل مركز من مراكز المسؤولية	172	3.7	0.8	10.1	73	0.000
بالإمكان معرفة إجمالى التكاليف التى تخص مركز مسؤولية معين	172	3.8	0.9	11.7	76	0.000
تستخدم التكاليف المعيارية فى تقدير تكاليف إنجاز النشاط	172	4.0	0.8	16.7	80	0.000
تعتبر معايير التكاليف واضحة ومفهومة من قبل مستخدميها	172	4.1	0.8	18.0	81	0.000

تستخدم الموازنات التخطيطية في تقدير تكاليف وإيرادات مراكز المسؤولية	172	4.1	0.8	19.2	83	0.000
يمكن فصل الموازنة التخطيطية الخاصة بمركز مسؤولية محدد عن الموازنة الإجمالية	172	3.7	0.8	10.5	73	0.000
تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية	172	3.9	0.4	27.5	77	0.000

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم (9) آراء (الموظفين) في (مستوى تطبيق واعتماد تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية) حيث جاءت بدرجة اعتماد عالي فالمتوسط الحسابي 3.9 والانحراف المعياري 0.40 والوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 77 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالي إيجابي، ومستوى الدلالة الإحصائية 0.000 هو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %، فأفراد العينة تعتبر أن هناك اعتماد وتطبيق عالي تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية لدى مصارف عينة الدراسة، احتلت المراتب الأولى في اعتماد وتطبيق (تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية) عبارة (تستخدم الموازنات التخطيطية في تقدير تكاليف وإيرادات مراكز المسؤولية) إن متوسط اعتماد وتطبيق هذه العبارة 4.1 ووزن نسبي 83% ذا مستوى اعتماد وتطبيق عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك اعتماد عالي في المصارف لتحديد الموازنات التخطيطية في تقدير تكاليف والإيرادات لمراكز المسؤولية كأحد عناصر تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية، ويليها عبارة (يوجد نظام محاسبة تكاليف واضح ومحدد لتجميع التكلفة على أساس مراكز المسؤولية) إن متوسط تطبيقها 4.1 ووزن نسبي 83% ذا مستوى أهمية عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على اعتماد نظام محاسبة تكاليف واضح، وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة

(تعتبر معايير التكاليف واضحة ومفهومة من قبل مستخدميها) بمتوسط اعتماد وتطبيق 4.1 ووزن نسبي 81 %، بينما احتلت العبارات الأخيرة في اعتماد وتطبيق تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية في المصارف عينة الدراسة عبارة (يوجد ربط بين عناصر التكاليف وبين كل مركز من مراكز المسؤولية) بمتوسط 3.7 واعتماد عالي أيضاً يليها عبارة (يمكن فصل الموازنة التخطيطية الخاصة بمركز مسؤولية محدد عن الموازنة الإجمالية) بوزن نسبي 3.7، وأخيراً (يوجد تبويب لعناصر وبنود الإيرادات تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة داخل المصرف وفي حدود مسؤولية كل منها) بمتوسط 3.6 بوزن نسبي 72 % واعتماد عالٍ أيضاً.

3- التساؤل الثالث:

هل تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط في كل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة ومعالجة هذه الانحرافات لتحسين الأداء؟

لمعرفة مستوى تطبيق الأداء الفعلي والمخطط لكل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة في مصارف عينة الدراسة حسب آراء الموظفين، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد لدى المصارف وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى التطبيق، كما يلي:

الجدول (10) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم مستوى تطبيق واعتماد الأداء الفعلي والمخطط لكل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يتم قياس الأداء الفعلي بشكل دقيق وفعّال لكل مركز من مراكز المسؤولية على حدة	172	3.8	0.7	14.0	75	0.000
يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية	172	3.6	0.8	10.1	72	0.000
يتم إعداد تقارير الأداء لكل مركز مسؤولية على حدة .	172	3.7	0.9	10.8	75	0.000
توفر التقارير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب عن مراكز المسؤولية.	172	4.0	0.8	15.1	79	0.000
يراعي التقارير تسلسل خطوط السلطة والمسؤولية في إعدادها ورفعها.	172	3.9	0.9	12.9	78	0.000
يتم وصول تقارير الأداء والتغذية العكسية للمعلومات لكل مدير مركز في الوقت المناسب	172	3.9	0.8	15.1	78	0.000
يتم مساءلة الأفراد بما يتناسب والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم	172	3.7	0.9	10.5	74	0.000
يوضع معيار التكاليف وفقاً لقدرات الأفراد	172	3.5	0.9	8.3	71	0.000

تشارك مراكز المسؤولية في وضع معايير التكاليف التي تخصها	172	3.7	0.9	11.3	75	0.000
يشترك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة التخطيطية	172	3.8	0.9	11.9	76	0.000
البيانات الواردة في التقارير يتم ربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها	172	3.6	0.9	9.0	73	0.000
تحدد أسباب حدوث الانحرافات	172	3.7	0.9	10.8	75	0.000
تحدد الجهة المسؤولة عن حدوث كل انحراف	172	3.6	0.9	8.6	72	0.000
توضع وسائل لعلاج أسباب الانحرافات	172	3.7	0.9	10.2	74	0.000
تتابع الانحرافات المهمة بعد وضع وسائل علاجها	172	3.8	0.9	11.1	76	0.000
الأداء الفعلي والمخطط لكل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة	172	3.7	0.3	29.4	75	0.000

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم (10) آراء (الموظفين) في (مقارنة الأداء الفعلي والمخطط لكل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة) حيث جاءت بدرجة اعتماد عالي فالمتوسط الحسابي 3.7 والانحراف المعياري 0.3 والوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 75 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالي إيجابي، ومستوى الدلالة الإحصائية 0.000 هو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %، فأفراد العينة تعتبر أن هناك اعتماد وتطبيق عالي الأداء الفعلي والمخطط لكل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة لدى مصارف

عينة الدراسة، احتلت المراتب الأولى في مقارنة الأداء الفعلي والمخطط لكل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة عبارة (توفر التقارير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب عن مراكز المسؤولية) إن متوسط اعتماد وتطبيق هذه العبارة 4.0 ووزن نسبي 79% ذا مستوى اعتماد وتطبيق عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك اعتماد عالي في المصارف توفر التقارير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب كأحد عناصر الأداء الفعلي والمخطط لكل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة، ويليها عبارة (يتم وصول تقارير الأداء والتغذية العكسية للمعلومات لكل مدير مركز في الوقت المناسب) إن متوسط تطبيقها 3.9 ووزن نسبي 78% ذا مستوى أهمية عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على اعتماد وصول لتقارير الأداء والتغذية العكسية للمعلومات لكل مدير، وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة (يراعي التقارير تسلسل خطوط السلطة والمسؤولية في إعدادها ورفعها) بمتوسط اعتماد وتطبيق 3.9 ووزن نسبي 78 %، بينما احتلت العبارات الأخيرة في اعتماد وتطبيق الأداء الفعلي والمخطط لكل مركز لإيجاد الانحرافات الحاصلة عبارة (توضع وسائل لعلاج أسباب الانحرافات) بمتوسط 3.7 واعتماد عالي أيضاً يليها عبارة (البيانات الواردة في التقارير يتم ربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها) بوزن نسبي 3.6 وأخيراً (تحدد الجهة المسؤولة عن حدوث كل انحراف) بمتوسط 3.6 بوزن نسبي 72 % واعتماد عالي أيضاً.

4- التساؤل الرابع:

هل يسهم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف الحكومية السورية؟

لمعرفة مستوى تطبيق دور نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف في مصارف عينة الدراسة حسب آراء الموظفين، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات تبرز

هذا التقييم والاعتماد لدى المصارف وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى التطبيق، كما يلي:

الجدول (11) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم مستوى تطبيق واعتماد دور نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
تنسجم معايير الأداء لكل مركز مسؤولية مع أهداف المصرف.	172	3.7	1.0	9.2	74	0.000
يشترك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد معايير الأداء المخططة.	171	3.9	0.8	14.3	78	0.000
يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها لكل مركز مسؤولية في المصرف على حدة.	172	3.9	0.8	14.5	79	0.000
يتم إتباع الأسلوب العلمي في تحديد معايير الأداء لكل مركز مسؤولية على حدة.	172	3.8	0.9	12.0	76	0.000
يتم إعداد وتقويم دوري لأداء العاملين في مراكز المسؤولية.	172	3.7	1.0	9.9	75	0.000
يوجد تقدير للأداء المعياري اللازم لإنجاز النشاط في مراكز المسؤولية	172	3.7	0.9	10.2	74	0.000

تعد التقارير مقياس أداء مراكز المسؤولية	172	3.9	1.0	12.7	78	0.000
تتم عملية تقويم الأداء لكل مركز مسؤولية وذلك من خلال كشف الانحرافات عن الأداء المخطط	171	4.0	0.9	14.2	79	0.000
تقيس تقارير الرقابة أداء كل مركز مسؤولية على حدة	172	3.9	0.8	14.6	78	0.000
اسلوب اداء العمل في المنظمة يتوافق مع ما تصبوا إليه من اهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات	172	4.3	0.8	22.4	86	0.000
دور نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف	172	3.9	0.4	27.4	78	0.000

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم (11) آراء (الموظفين) في (دور نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف) حيث جاءت بدرجة اعتماد عالي فالمتوسط الحسابي 3.9 والانحراف المعياري 0.4 والوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 78 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالي إيجابي، ومستوى الدلالة الإحصائية 0.000 هو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 %، فأفراد العينة تعتبر أن هناك اعتماد وتطبيق عالي دور نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف لدى مصارف عينة الدراسة، احتلت المراتب

الأولى في اعتماد وتطبيق (دور نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف) عبارة (أسلوب أداء العمل في المنظمة يتوافق مع ما تصبوا إليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات) إن متوسط اعتماد وتطبيق هذه العبارة 4.3 ووزن نسبي 84% ذا مستوى اعتماد وتطبيق عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك اعتماد عالي في المصارف أسلوب أداء العمل في المنظمة يتوافق مع ما تصبوا إليه من أهداف محددة في الخطط كأحد عناصر دور نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف، ويليها عبارة (يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها لكل مركز مسؤولية في المصرف على حدة) إن متوسط تطبيقها 3.9 ووزن نسبي 79% ذا مستوى أهمية عال حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على اعتماد الأهداف المطلوب تحقيقها لكل مركز مسؤولية في المصرف على حدة، وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة (يشترك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد معايير الأداء المخططة) بمتوسط اعتماد وتطبيق 3.9 ووزن نسبي 78 %، بينما احتلت العبارات الأخيرة في اعتماد وتطبيق دور نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف عبارة (يتم إتباع الأسلوب العلمي في تحديد معايير الأداء لكل مركز مسؤولية على حدة.) بمتوسط 3.8 واعتماد عالي أيضاً يليها عبارة (يتم إعداد وتقويم دوري لأداء العاملين في مراكز المسؤولية) بوزن نسبي 3.7 وأخيراً (يوجد تقدير للأداء المعياري اللازم لإنجاز النشاط في مراكز المسؤولية) بمتوسط 3.7 بوزن نسبي 74 % واعتماد عالي أيضاً.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تقوم المصارف الحكومية السورية بتحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية وتحدد وصف كافي لها.

أجري اختبار المقارنة في تقييم أفراد عينة الدراسة حول قيام المصارف بتحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية مع المتوسط الحسابي المعياري باستخدام One Sample T test كما يلي:

الجدول (12) الدالات الإحصائية لإختبار الفرضية الأولى

	Test Value = 3							
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		Mean	Std.
					Lower	Upper		
تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية	39.67	171	0.000	0.99	0.94	1.04	3.99	0.33

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن متوسط تقييم أفراد العينة حول تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية 3.99 بانحراف معياري 0.33 والدلالة المعنوية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد دلالة معنوية لقيام المصارف بتحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية وتحدد وصف كافي لها، أي أنه يمكن قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تقوم المصارف الحكومية السورية بتبويب التكاليف والايرادات تبعاً لمراكز المسؤولية.

أجري اختبار المقارنة في تقييم أفراد عينة الدراسة حول قيام المصارف بتبويب التكاليف والايرادات تبعاً لمراكز المسؤولية مع المتوسط الحسابي المعياري باستخدام One Sample T test كما يلي:

الجدول (13) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الثانية

Test Value = 3								
Std.	Mean	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	
		Upper	Lower					
0.41	3.85	0.91	0.79	0.85	0.000	171	27.52	تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن متوسط تقييم أفراد العينة حول تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية 3.85 بانحراف معياري 0.41 والدلالة المعنوية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد دلالة معنوية لقيام المصارف بتبويب التكاليف والايرادات تبعاً لمراكز المسؤولية، أي أنه يمكن قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تقوم المصارف الحكومية السورية بالمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة.

تم إجراء اختبار المقارنة في تقييم أفراد عينة الدراسة حول قيام المصارف بالمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة مع المتوسط الحسابي المعياري باستخدام One Sample T test كما يلي:

الجدول (14) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الثالثة

Test Value = 3								
Std.	Mean	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	
		Upper	Lower					
0.33	3.74	0.79	0.69	0.74	0.000	171	29.39	الأداء الفعلـــــي والمخطط

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن متوسط تقييم أفراد العينة حول قيام المصارف بالمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة 3.74 بانحراف معياري 0.33 والدلالة المعنوية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد دلالة معنوية لقيام المصارف بالمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة، أي أنه يمكن قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: يسهم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف الحكومية السورية.

أجري اختبار المقارنة في تقييم أفراد عينة الدراسة حول إسهام تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف مع المتوسط الحسابي المعياري باستخدام One Sample T test كما يلي:

الجدول (15) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الرابعة

Test Value = 3								
Std.	Mean	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	
		Upper	Lower					
0.42	3.89	0.95	0.82	0.89	0.000	171	27.40	تحسين أداء المصارف

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن متوسط تقييم أفراد العينة حول إسهام تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف 3.89 بانحراف معياري 0.42 والدلالة المعنوية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد دلالة معنوية لإسهام تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف، أي أنه يمكن قبول الفرضية الرابعة.

- **دراسة الفروق لتقييم محاور الدراسة تبعاً للبيانات التعريفية:**

تم إجراء اختبار One way anova لمقارنة الاختلاف في التقييم تبعاً للبيانات التعريفية كما يلي:

1- حسب المؤهل العلمي:

الجدول (16) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم تبعاً للمؤهل العلمي

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
0.015	4.337	0.449	2	0.899	Between Groups	تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية
		0.104	169	17.511	Within Groups	
			171	18.410	Total	
0.044	3.400	0.387	2	0.775	Between Groups	تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً
		0.161	169	27.287	Within Groups	

لمراكـــــــــز المسؤولية	Total	28.062	171			
الأداء الفعلـــــي والمخطط	Between Groups	0.173	2	0.086	0.780	0.460
	Within Groups	18.708	169	0.111		
	Total	18.880	171			
تحســـــين أداء المصارف	Between Groups	0.805	2	0.402	2.268	0.107
	Within Groups	29.982	169	0.177		
	Total	30.786	171			

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من حيث (تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig=0.015 أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد فروق في اعتماد تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية لدى المصارف العامة تبعاً للمستوى التعليمي للموظف وهو لصالح حملة الإجازة الجامعية حسب اختبار تشيفيه التالي

تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية

Scheffe[a,b]

المؤهل العلمي	N	Subset for alpha = 0.05 1
معهد وما دون	31	3.8387
ماجستير	17	4.0090
إجازة جامعية	124	4.2285

من حيث (تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig=0.044 أصغر من 0.05 ومن ثم يوجد فروق في اعتماد تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية لدى المصارف العامة تبعاً للمستوى التعليمي للموظف وهو لصالح حملة الماجستير حسب اختبار "تشيفيه" التالي:

تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية

Scheffe[a,b]

المؤهل العلمي	N	Subset for alpha = 0.05 1
معهد وما دون	31	3.7072
اجازة جامعية	124	3.8803
ماجستير	17	3.9914

من حيث (المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig=0.460 اكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في اعتماد المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة لدى المصارف العامة تبعاً للمستوى التعليمي للموظف، من حيث (تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig =0.107 أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في اعتماد تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف لدى المصارف العامة تبعاً للمستوى التعليمي للموظف.

2- حسب المستوى الوظيفي:

الجدول (17) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم تبعاً المستوى الوظيفي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية	Between Groups	0.470	3	0.157	3.468	0.025
	Within Groups	17.940	168	0.107		
	Total	18.410	171			
تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية	Between Groups	0.381	3	0.127	0.770	0.512
	Within Groups	27.682	168	0.165		
	Total	28.062	171			
الأداء الفعلي والمخطط	Between Groups	0.265	3	0.088	0.796	0.497

		0.111	168	18.616	Within Groups	
			171	18.880	Total	
0.473	0.841	0.152	3	0.455	Between Groups	تحسين أداء المصارف
		0.181	168	30.331	Within Groups	
			171	30.786	Total	

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من حيث (تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق 0.025= Sig أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد فروق في اعتماد تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية لدى المصارف العامة تبعاً للمستوى الوظيفي وهو لصالح مدير القسم حسب اختبار تشيفيه التالي

تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية

Scheffe[a,b]

Subset for alpha = 0.05		
1	N	المستوى الوظيفي
3.8733	17	رئيس قسم
3.9896	126	موظف
4.0569	23	رئيس شعبة
4.1410	6	مدير قسم

من حيث (تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق 0.512= Sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في اعتماد تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية لدى المصارف العامة تبعاً للمستوى الوظيفي، من حيث (المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig=0.497 اكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في اعتماد المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة لدى المصارف العامة تبعاً للمستوى الوظيفي، من حيث (تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig=0.473 أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في اعتماد تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف لدى المصارف العامة تبعاً للمستوى الوظيفي.

3- حسب سنوات الخبرة:

الجدول (18) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم تبعاً سنوات الخبرة

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
0.037	4.618	0.172	3	0.517	Between Groups	تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية
		0.107	168	17.893	Within Groups	
			171	18.410	Total	
0.757	0.394	0.065	3	0.196	Between Groups	تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية
		0.166	168	27.866	Within Groups	
			171	28.062	Total	
0.403	0.982	0.108	3	0.325	Between Groups	الأداء الفعلي والمخطط
		0.110	168	18.555	Within Groups	
			171	18.880	Total	
0.591	0.638	0.116	3	0.347	Between Groups	تحسين أداء المصارف
		0.181	168	30.440	Within Groups	
			171	30.786	Total	

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من حيث (تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig =0.037 أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد فروق في اعتماد تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية لدى المصارف العامة تبعاً لسنوات الخبرة لصالح 15 سنة فأكثر حسب اختبار تشيفيه التالي

تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية

Scheffe[a,b]

Subset for alpha = 0.05		
1	N	سنوات الخبرة
3.8497	22	من 5-10 سنوات
4.0105	103	10-15سنة
4.0128	6	اقل من 5 سنوات
4.0206	41	15+

من حيث (تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق 0.757= Sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في اعتماد تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية لدى المصارف العامة تبعاً لسنوات الخبرة، من حيث (المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق 0.403= Sig اكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في اعتماد المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة لدى المصارف العامة تبعاً لسنوات الخبرة، من حيث (تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig=0.591 أكبر من 0.05، ومن ثمّ لا يوجد فروق في اعتماد تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف لدى المصارف العامة تبعاً لسنوات الخبرة.

4- حسب الفئة العمرية:

الجدول (19) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في التقييم تبعاً الفئة العمرية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية	Between Groups	3	0.031	0.282	0.838
	Within Groups	168	0.109		
	Total	171	18.410		
تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية	Between Groups	3	0.418	3.620	0.043
	Within Groups	168	0.160		
	Total	171	28.062		
الأداء الفعلي والمخطط	Between Groups	3	0.234	3.162	0.044
	Within Groups	168	0.108		
	Total	171	18.880		
تحسين أداء المصارف	Between Groups	3	0.067	0.368	0.776
	Within Groups	168	0.182		
	Total	171	30.786		

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

من حيث (تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig=0.838 اكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في اعتماد تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية لدى المصارف العامة تبعاً للفئة العمرية، من حيث (تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig =0.043 أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد فروق في اعتماد تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية لدى المصارف العامة تبعاً للفئة العمرية لصالح الفئة 35-45 سنة حسب اختبار تشيفيه التالي:

تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية

Scheffe[a,b]

Subset for alpha = 0.05			
2	1	N	الفئة العمرية
	3.6568	26	اقل من 30
3.8640	3.8640	69	45 سنة واكثر
3.8791	3.8791	42	30-35سنة
3.9319		35	35-45سنة

من حيث (المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig =0.044 أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد فروق في اعتماد المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة لدى المصارف العامة تبعاً للفئة العمرية لصالح الفئة 45 سنة فأكثر حسب اختبار تشيفيه التالي

الأداء الفعلي والمخطط

Scheffe[a,b]

Subset for alpha = 0.05		
1	N	الفئة العمرية
3.6365	42	30-35سنة
3.7486	35	35-45سنة
3.7769	26	اقل من 30
3.8961	69	45 سنة واكثر

من حيث (تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف) نجد أن دالة الدلالة المعنوية لاختبار الفروق Sig=0.776 أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق في اعتماد تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أداء المصارف لدى المصارف العامة تبعاً للفئة العمرية.

النتائج:

من التحليل الإحصائي للاستبيان المُوزّع على أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- تقوم المصارف الحكومية السورية بتحديد مراكز المسؤولية في مختلف مستوياتها الإدارية وتقدم وصفاً دقيقاً لهذه المراكز وذلك من خلال تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لكل وظيفة كأحد عناصر مراكز المسؤولية، ويُمنح مدير المركز الصلاحيات المناسبة لأداء مسؤولياته، وتقوم المصارف بتحديد العمليات التي يتم من خلالها إنجاز النشاط، كما أنه يتوفر لدى المصارف سياسات مكتوبة تُوضّح كيفية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، ويتوافر الوعي والإدراك لمفهوم نظام محاسبة المسؤولية لدى إدارة المصارف.

2- تقوم المصارف الحكومية السورية بتبويب التكاليف والايرادات وذلك تبعاً لمراكز المسؤولية، وتعتمد على الموازنات التخطيطية في تقديرها، إضافة إلى اعتماد المصارف على معايير واضحة ومفهومة فيما يخص التكاليف وكيفية تجميعها على أساس مراكز المسؤولية، وأيضاً تتوافر لدى المصارف القدرة على فصل الموازنة التخطيطية الخاصة في كل مركز عن الموازنة التخطيطية الإجمالية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقوم المصارف بتبويب عناصر وبنود الإيرادات تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة وضمن حدود كل مستوى.

3- يتوافر لدى المصارف الحكومية السورية التقارير اللازمة عن مراكز المسؤولية والتي تتضمن المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب، ومن ثم إمكانية إيصال تقارير الأداء لكل مدير مركز في الوقت المناسب بما ينسجم مع تسلسل خطوط السلطة والمسؤولية في

عملية إعدادها وإيصالها مما يُتيح القيام بالتغذية العكسية للمعلومات، ومن ثمّ إمكانية تحديد الجهات المسؤولة عن الانحرافات وأسبابها وسبل علاجها.

4- تحقق المصارف الحكومية السورية التوافق بين الأهداف المحددة في الخطط والاستراتيجيات وبين أسلوب أداء العمل فيها حيث يُشارك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية لإعداد معايير الأداء المخططة ويتم اعتماد الأسلوب العلمي لتحديد معايير الأداء لكل مركز مسؤولية.

5- تبعاً للمستوى التعليمي للموظف: تختلف آراء أفراد العينة حول اعتماد تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية لدى المصارف العامة، وكان الأكثر تأييدا هم حملة الإجازة الجامعية، كما اختلفت آرائهم حول اعتماد تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية لدى المصارف العامة، وكان الأكثر تأييدا هم حملة الماجستير.

6- تبعاً للمستوى الوظيفي: يوجد فروق في آراء أفراد العينة حول اعتماد تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية لدى المصارف العامة والأكثر تأييداً هو مدير القسم.

7- تبعاً لسنوات الخبرة: تختلف آراء أفراد العينة حول اعتماد تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية لدى المصارف العامة، حيث أكد ذلك الموظفون ذوي الخبرة من 15 سنة وأكثر.

8- تبعاً للفئة العمرية: يوجد فروق في آراء أفراد العينة حول اعتماد تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية لدى المصارف العامة، وذلك لصالح الفئة 35-45 سنة، كما يوجد فروق في مجال اعتماد المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة لدى المصارف العامة تبعاً الفئة العمرية لصالح الفئة 45 سنة فأكثر.

التوصيات:

وفقاً لنتائج الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

1- ضرورة التطوير المستمر للهياكل التنظيمية في المصارف الحكومية السورية ومراكز المسؤولية بما يحقق المواكبة الدائمة لمستجدات ومتغيرات البيئة المحيطة المتسارعة وبشكل كبير، ومراعاة الوضوح في هذه الهياكل بين المستويات الإدارية ومراكز المسؤولية.

2- التركيز الدائم على أهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية والذي ينعكس بدوره على عمليات التخطيط والرقابة وقياس وتقييم الأداء.

3- استمرار إشراك كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية بهدف تحفيزهم وتحسين أدائهم، إضافةً إلى العمل على رفع مستوياتهم من خلال الدورات التدريبية التخصصية.

4- اعتماد الأسس العملية في إعداد الموازنات التخطيطية بحيث تكون قابلة للتطبيق وتحقق الانسجام مع أهداف المصارف، وأن تتمتع بالمرونة الكافية للتعديل وفقاً لمتطلبات التغيرات في بيئة عمل المصارف.

5- إجراء المقارنات بين أرقام الأداء الفعلي والمخطط بهدف تقييم الأداء والكشف عن الانحرافات لمعرفة أسبابها وكيفية تفاديها.

المراجع

أولاً: باللغة العربية:

1. أبو زعيتر. باسل حسن" العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
2. الحارس. أسامة" المحاسبة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2004.
3. الحسن، فتح الرحمن الحسن منصور "نظام محاسبة المسؤولية ودوره في الرقابة على عناصر التكاليف بالمنشآت المالية "رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.
4. الرجبي، محمد الحكيم "المحاسبة الإدارية"، الطبعة الثالثة، دار الأوائل، عمان، 2004.
5. الفتيسي، عبد الغني أحمد. الشلباق، محمد ميلاد" واقع نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسات الليبية دراسة استطلاعية." بحث منشور، مجلة آفاق الاقتصادية، جامعة المرقب، كلية الاقتصاد، العدد 9، ليبيا، 2019.
6. بيلو، خمر الدين حمزة محمد " الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السودانية بالتطبيق على الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية "، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة دنقلا، الخرطوم، 2015.
7. حوري، سرحان. العمري، أحمد " مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية – دراسة ميدانية"، بحث منشور، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، 2013.
8. رضوان، حنان. كحالة، جبرائيل "المحاسبة الإدارية – مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء"، الإصدار الثاني، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

9. سمارة، محمود عبد الحميد " أثر تطبيق محاسبة المسؤولية على رفع كفاءة الأداء والرقابة – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية "، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
10. شاهين، علي عبد الله "محاسبة العمليات المصرفية في المصارف التجارية والإسلامية"، الطبعة الثانية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
11. كلّاب، يعرب جميل عبد الرّزاق "مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود – دراسة تطبيقية" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
12. مرتج، أحمد رمضان أحمد "قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية – دراسة ميدانية " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
13. ميدة، إبراهيم "نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات." مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد19، العدد الثاني، 2003.

ثانياً: باللغة الأجنبية:

1) Biswas, Tanmay." Responsibility Accounting review related literature", international journal of multidisciplinary research and development, Bangladesh , volume 4, issue8,2017.
2) Ejoor Osaretin, Omimi." Responsibility Accounting : An overview", journal of business and management , accounting igbinedion university okada volum 16 ,issue 1, Negeria ,2014 .
3) Garrison, Ray . and others " managerial accounting " Seventh Edition.
4) Kenne Th.A Merchant , Win. Avander stede ." Management control systems performance measurement evaluation and incentives , prentice-hall,2003.
5) Mojgan, Safa."Examining the role of responsibility accounting in organizational structure"; American academic and scholarly research journal, vol 4, no5, 2012.

تاريخ ورود البحث:2020/08/17
تاريخ الموافقة على نشر البحث:2020/10/21