



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم الدراسات العليا

مدى استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لرفع  
كفاءة محاسبة المسؤولية  
( دراسة ميدانية على البنوك الخاصة السورية )

The Extent of use Activity Based Costing to Enhancing  
Responsibility Accounting Efficiency in Syrian Private Banks

" رسالة مقدّمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة "

إعداد الطالب

أسامه محمد دلّه

إشراف الأستاذ الدكتور

إبراهيم عمر ميده

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ )

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

## لجنة المناقشة والحكم :

الدكتور إبراهيم عمر ميده

الأستاذ في قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد - جامعة دمشق ..... عضواً مشرفاً



الدكتور محي الدين حمزة

الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد - جامعة دمشق ..... عضواً



الدكتور علي يوسف

المدرس في قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد - جامعة دمشق ..... عضواً



## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه أجمعين ..... أما بعد ،

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير والاحترام لمشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور إبراهيم عمر میده الذي تكرم مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة ، والذي لم يدخر جهداً في تقديم وقته وخبرته وإرشاده وتوجيهه ، فكان لخلقهِ المتميز وآرائهِ العلمية السديدة ورعايته الدؤوبة لهذه الدراسة بأدق تفاصيلها أبلغ الأثر في إتمام هذا العمل وإظهاره بالصورة المطلوبة ..... فله مني كل الشكر والتقدير والاحترام .

ثم الشكر موصول إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة الحكم على فضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحمل أعباء قراءتها وتصويبها بما يضمن إثراءها وإظهارها بالشكل العلمي اللائق .

ويقضي واجب العرفان بالجميل أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من أسدى لي نصحاً ، أو قدم لي عوناً في سبيل تقديم هذا الجهد المتواضع ، إلى كل من لم يبخل عن إرشادي وتوجيهي ، إلى كل من بذل ما في وسعه لمدّ يد العون لي .

وأخيراً لا يفوتني التعبير عن وافر شكري وتقديري وامتناني لجميع أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق لما أولوني إياه من رعاية واهتمام خلال سنوات الدراسة ، ولزملائي الذين لم يبخلوا في تقديم أي مساعدة . كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى العاملين في المصارف السورية الخاصة لتعاونهم معي في إكمال هذا العمل وإنجاحه والوصول إلى الغرض المطلوب من هذه الدراسة .

لكل هؤلاء أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان وفائق الاحترام

سائلاً الله أن يجزي الجميع عني كل خير

# الإهداء

إلى الرحمة المهداة .... إلى المعلم الأول ....

إلى الروح الطاهرة .... إلى الأسوة الحسنة ....

إلى من تشتاق لرؤيته العيون .... وتهيم به الأرواح ....

إلى من فتح الله به مغاليق القلوب ففجر منها ينابيع الخير فأخصبت الأرض

بعد جذب وأشرقت الحياة بعد ظلام ....

إلى من أسعد الله به الإنسان وشرف به الزمان ....

إلى من نرجو الله أن يجعلنا من أحبائه .... إلى صاحب الرسالة المحمدية ....

رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب .... إلى معين العطاء الذي لا يفنى ....

إلى الروح التي استمدّ منها روحي .... إلى الحياة التي استمدّ منها حياتي ....

إلى القلب الذي استمدّ منه خفقات قلبي .... إلى العيون التي استمدّ منها نور عيني ....

إلى من سهرت الليالي بعزيمتها القوية وزينت حياتي بابتسامتها الدائمة وزرعت في قلبي الحب ....

والعاطفة ورسمت على شفتي الابتسامة ....

إلى ملاكي الرائع أُمي

إلى من تمنى لي أكثر مما يتمنى لنفسه ....

إلى من استبدّ به الشوق والحنين لهذا اليوم ، ليجني صبره ويفرح بنتاج محصوله ....

إلى من تهزّه دمعة في عين أحدا وتطربه ضحكة من ثغرها ....

إلى روح والدي الطاهرة الذي ربّاني على حبّ العلم ....

### أبي الحبيب الغالي

إلى سنابل القمح الذهبية .... إلى حبات الندى على العشب الأخضر ....

إلى أزهار الورد التي تفتّحت بينها .... إلى من تقاسمت معهم الحياة بحلوها ومرّها ....

فكانوا كل حياتي .... إلى من لا تكتمل سعادتي إلّا بوجودهم ....

### إخوتي الأعزاء

إلى من جمعني بهم قطار الحياة في محطات مختلفة ....

إلى من أحمل لهم في نفسي الكثير من الذكريات ....

إلى من عاشوا معي أحلامي .... إلى رفاق دربي ....

### أصدقائي المخلصين

إلى كل من أضاء شمعة في طريقي .... إلى كل من يعمل بصمت وكّد ....

إلى كل من يعطي بلا حساب .... إلى كل من قدّم نصيحة أو فكرة ...

إلى كل من يتمنى لي الخير والنجاح أهدي عملي المتواضع هذا ....

مع كل المحبة - أسامه محمد دلّه

## قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع                                                                             |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| أ          | قائمة المحتويات                                                                     |
| ج          | قائمة الجداول                                                                       |
| هـ         | قائمة الأشكال                                                                       |
| هـ         | قائمة الملاحق                                                                       |
| و          | الملخص باللغة العربية                                                               |
|            | الإطار العام للدراسة                                                                |
| ح          | مقدمة                                                                               |
| ي          | مشكلة الدراسة                                                                       |
| ك          | أهمية الدراسة                                                                       |
| ل          | أهداف الدراسة                                                                       |
| م          | الدراسات السابقة                                                                    |
| ث          | فرضيات الدراسة                                                                      |
| خ          | منهجية الدراسة                                                                      |
| 1          | <b>الفصل الأول : نظام محاسبة المسؤولية - مفهومه - مبادئه - أهميته ومزايا تطبيقه</b> |
| 3          | المبحث الأول : مفهوم وتعريف نظام محاسبة المسؤولية وميزاته                           |
| 7          | المبحث الثاني : الفروض والخصائص التي يركز عليها نظام محاسبة المسؤولية               |
| 10         | المبحث الثالث : أهمية ( أهداف ) نظام محاسبة المسؤولية                               |
| 13         | المبحث الرابع : آلية عمل ومزايا تطبيق نظام محاسبة المسؤولية                         |

|     |                                                                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16  | <b>الفصل الثاني : مقومات نظام محاسبة المسؤولية وآفاق تطويره<br/>في الرقابة وتقييم الأداء</b>        |
| 18  | المبحث الأول : دور نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة على الأداء والتكاليف في الوحدات الاقتصادية   |
| 22  | المبحث الثاني : أهمية نظام محاسبة المسؤولية من حيث عملية تقييم أداء الوحدات الاقتصادية              |
| 28  | المبحث الثالث : دور الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية في تفعيل نظام محاسبة المسؤولية     |
| 38  | المبحث الرابع : مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية                                                  |
| 67  | <b>الفصل الثالث : دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC<br/>في رفع كفاءة نظام محاسبة المسؤولية</b> |
| 69  | المبحث الأول : أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة كنظام للمعلومات                                 |
| 77  | المبحث الثاني : التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC               |
| 84  | المبحث الثالث : أهمية نظام التكلفة على أساس النشاط في تحسين أداء البنوك التجارية السورية            |
| 96  | المبحث الرابع : مجالات تأثير نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة نظام محاسبة المسؤولية      |
| 96  | أولاً - تحديد دقيق لمراكز المسؤولية                                                                 |
| 102 | ثانياً - إعداد الموازنات بشكل كفوء                                                                  |
| 106 | ثالثاً - رقابة وتقييم الأداء أثناء التنفيذ بشكل أكثر كفاءة                                          |
| 111 | رابعاً - رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات                                                             |
| 115 | <b>الدراسة العملية</b>                                                                              |
| 116 | أولاً - لمحة عن المصارف الخاصة السورية                                                              |
| 122 | ثانياً - أسلوب الدراسة                                                                              |
| 132 | ثالثاً - تحليل نتائج الاستبيان                                                                      |
| 138 | رابعاً - اختبار فرضيات الدراسة                                                                      |

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| 154 | النتائج والتوصيات        |
| 155 | أولاً - النتائج          |
| 159 | ثانياً - التوصيات        |
| 161 | قائمة المراجع            |
| 170 | قائمة الملحق             |
| 181 | الملخص باللغة الإنكليزية |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول                                                                                                                                                                | رقم |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 118           | المصارف الخاصة التقليدية ، رأسمالها ، عمرها التشغيلي ، وعدد فروعها ، وعدد المساهمين فيها                                                                                    | 1   |
| 118           | بنية التسهيلات الائتمانية المباشرة في المصارف الخاصة السورية                                                                                                                | 2   |
| 120           | الأرباح الصافية التي حققتها المصارف الخاصة السورية في 2008 و 2009                                                                                                           | 3   |
| 121           | الربحية النسبية في المصارف الخاصة السورية ، عائد الملكية ( حقوق المساهمين ) ، RONW                                                                                          | 4   |
| 124           | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات فرضية ( تستوجب التطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية ضرورة تطوير نظام محاسبة المسؤولية ) والدرجة الكلية للفرضية | 5   |
| 125           | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات فرضية ( يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية في البنوك ) والدرجة الكلية للفرضية                  | 6   |
| 126           | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات فرضية ( يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية في البنوك ) والدرجة الكلية للفرضية            | 7   |
| 126           | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات فرضية ( يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء في البنوك ) والدرجة الكلية للفرضية                  | 8   |

|     |                                                                                                                                                                                      |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 127 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات فرضية ( يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في البنوك ) والدرجة الكلية للفرضية                          | 9  |
| 128 | معامل الارتباط بين كل فرضية من فرضيات الدراسة والدرجة الكلية للفرضيات                                                                                                                | 10 |
| 130 | نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان ( Cronbach's Alpha Coefficient )                                                                                                      | 11 |
| 133 | التكرارات للخصائص الشخصية والوظيفية للمجيبين                                                                                                                                         | 12 |
| 134 | قيمة f المحسوبة للعلاقات بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمجيبين وفرضيات الدراسة                                                                                              | 13 |
| 137 | تطبيق البنوك لنظام محاسبة المسؤولية ونظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة                                                                                                           | 14 |
| 139 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لإجابات المجتمع المتعلقة بضرورة تطوير نظام محاسبة المسؤولية في ضوء التطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية     | 15 |
| 142 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لإجابات المجتمع المتعلقة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية في البنوك الخاصة السورية       | 16 |
| 145 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لإجابات المجتمع المتعلقة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية في البنوك الخاصة السورية | 17 |
| 148 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لإجابات المجتمع المتعلقة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء في البنوك الخاصة السورية       | 18 |
| 151 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لإجابات المجتمع المتعلقة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في البنوك الخاصة السورية      | 19 |
| 152 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لإجابات المجتمع المتعلقة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية          | 20 |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل                                                                                                            | رقم |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 31            | دمج نظام محاسبة المسؤولية مع نظام الموازنات                                                                            | 1   |
| 50            | طبيعة العلاقات بين مراكز المسؤولية المختلفة                                                                            | 2   |
| 52            | اتخاذ القرار                                                                                                           | 3   |
| 58            | دليل الحسابات المعد وفقاً لمراكز المسؤولية                                                                             | 4   |
| 71            | التكلفة ثنائية البعد وفق نظام التكاليف على أساس الأنشطة                                                                | 5   |
| 140           | المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطوير نظام محاسبة المسؤولية والتطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية | 6   |
| 143           | المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورفع دقة تحديد مراكز المسؤولية                        | 7   |
| 146           | المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية                  | 8   |
| 149           | المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء                        | 9   |
| 152           | المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات                       | 10  |
| 153           | المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورفع كفاءة نظام محاسبة المسؤولية                      | 11  |

## قائمة الملحق

| رقم<br>الصفحة | عنوان الملحق    | رقم |
|---------------|-----------------|-----|
| 171           | استبيان الدراسة | 1   |

## المُلخَص

### مدى استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لرفع كفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية

إشراف الأستاذ الدكتور

إبراهيم عمر ميده

إعداد الطالب

أسامه محمد دلّه

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى بيان تأثير استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة العاملة في سورية ، وعرض واقع التطبيق العملي لنظام محاسبة المسؤولية وبيان أهميته في التنظيم المحاسبي والإداري ، وفي توفير المعلومات والتقارير ، وتفعيل دوره في إدارات البنوك التجارية كافة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة .

وقد اعتمد الباحث في عرض دراسته على المنهج الاستنباطي والاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة الخمس ، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ (50%) من البنوك الخاصة السورية تطبق نظام محاسبة المسؤولية بشكل كامل في حين أنّ (50%) من هذه البنوك تطبق نظام محاسبة المسؤولية ولكن بشكل جزئي ، وبالتالي فإنّ ذلك يدل على توفر كافة مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في معظم هذه البنوك ولكن بنسب متفاوتة . أمّا بالنسبة لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة فيلاحظ أنّ (30%) من البنوك الخاصة السورية لا تطبق هذا النظام في حين أنّ (70%) من هذه البنوك تطبق هذا النظام ولكن بشكل جزئي وغير متوافق مع الأسس العلمية الصحيحة ، وبالتالي فهذا يدل على عدم توفر كافة المقومات بدرجة مناسبة ، ومنه فإنّه لا يمكن تطبيق أي نظام دون أن تتوفر فيه كافة المقومات الضرورية اللازمة له .

وأوصت الدراسة البنوك الخاصة السورية بضرورة تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وفق الأسس العلمية الصحيحة لما له من فوائد كبيرة على مختلف الصعد وخاصة في مجال تطوير نظام محاسبة المسؤولية في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ، وللاستفادة من مزايا هذا النظام في تحقيق درجة عالية من التجانس في أعمال البنوك كافة . كما وأكدت الدراسة أنّ على هذه البنوك ضرورة الاهتمام بالجوانب السلوكية والإنسانية للموارد البشرية التي تعمل فيها بما يكفل تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتحقيق الأهداف العامة للبنك ، إذ أنّ ذلك يعدّ من العناصر الرئيسية لنظام محاسبة المسؤولية . ولا بدّ من الاستمرار في تطوير التشريعات والقوانين النازمة للعمل المصرفي والسعي الدائم إلى استخدام التقنيات الحديثة المؤدية إلى تطوير أساليب العمل المصرفي ، وبما يتناسب مع متطلبات الصناعة المصرفية الحديثة ، لما لذلك من أثر مباشر في انخفاض تكلفة انجاز الخدمات المصرفية للأطراف المختلفة ، وتقوية المركز التنافسي للمصارف بشكل عام .

## المقدمة :

إنَّ التطورات المتلاحقة في العصر الحديث وما صاحبها من تطور تقني في جميع المجالات كان له الأثر الواضح في ظهور وتطور محاسبة التكاليف . فكانت الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر وما ترتب عنها من تكوين شركات صناعية ذات إنتاج كبير ، تمثل حجر الأساس وسبباً مباشراً في تطور مبادئ محاسبة التكاليف وأساليبها والاستفادة من تطبيقها في مجالات كثيرة . ويعتبر النظام المحاسبي - في ظل الثورة التقنية التي نعيشها - من أهم الأنظمة المنتجة للبيانات والمعلومات السليمة والمفيدة في اتخاذ قرارات اقتصادية تؤثر في رفاهية الأفراد والمجتمعات ، كما يعتبر استخدام البيانات والمعلومات المحاسبية في مجال اتخاذ القرارات ظاهرة عملية من ظواهر الحياة في العصر الحديث ، وبذلك تعتبر العلاقة بين النظام المحاسبي - كنظام للمعلومات - ونوعية البيانات والمعلومات المحاسبية علاقة وثيقة الصلة بالعملية الإدارية ووظائف الإدارة .

ونتيجة للتطوير والبحث لتوفير ما يُستلزم من معلومات للوظائف الإدارية فقد ظهر إلى حيز الوجود في أواخر العقد الثامن من القرن الماضي نظام تكاليف سمي بنظام التكاليف على أساس الأنشطة . وقد مثل هذا النظام نقلة نوعية في محاسبة التكاليف ، حيث يعتبر من الأنظمة المحاسبية حديثة العهد ، من خلال دوره في دعم وظائف الإدارة . وهذا ناتج عن فلسفة هذا النظام الذي تميّز بالاستفادة من تكنولوجيا معالجة البيانات آلياً لتطوير عملية احتساب التكلفة ، ومن المتغيرات التي طرأت على بيئة العمل في المنشآت الصناعية . ولعل من أهم أهداف هذا النظام تزويد الإدارة بمعلومات تكاليفية أكثر دقة وبزمن مناسب تساعدهم على تحسين قراراتهم المالية وغير المالية ، وملاءمة هذه المعلومات للاستخدامات الإدارية المختلفة .

وهذا بدوره مهّد الطريق نحو الاستفادة من مخرجات هذا النظام ، الذي لا يتوقف تطبيقه عند شكل أو أسلوب أو حد معين ، في وضع القرارات الإدارية والاستراتيجية المختلفة وذلك في كافة المجالات . ولعل من أهم هذه المجالات محاسبة المسؤولية .

حيث تعتبر محاسبة المسؤولية من المجالات التي يمكن أن تستفيد من نظام التكاليف على أساس الأنشطة . فمحاسبة المسؤولية نشأت كأسلوب يهدف إلى الرقابة وتقييم أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية بمستوياتهم الإدارية المختلفة لمساءلتهم عن نتيجة أعمالهم مقارنة بالأداء المخطط ، ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب تطوير الأنظمة المحاسبية بهدف مراقبة الأداء والتعرف على مشاكل تنفيذ الخطط لدى مختلف المستويات الإدارية . وتقوم محاسبة المسؤولية على أساس تحديد مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية ومن ثم تحديد تكاليفها المتوقعة والفعلية وتحليل انحرافات هذه التكاليف وبيان أسبابها من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة . وإن كفاءة محاسبة المسؤولية تعتمد على مدى دقة هذه الإجراءات ، لذلك فهي بحاجة إلى نظام تكاليف له مواصفات معينة قد لا تتوفر في الأنظمة التقليدية ، وقد يكون نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو الذي يمكن أن يقدم خدمة في هذا المجال ، وذلك من خلال اعتبار الأنشطة التي تنتج من جراء تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة هي مراكز مسؤولية وبذلك يسهل عملية قياس التكاليف الفعلية والتنبؤ بالتكاليف المتوقعة ، وكذلك تحليل انحرافات التكاليف لهذه المراكز . وقد جاءت محاسبة المسؤولية كأداة لتحقيق التوازن المرغوب بين تفويض الصلاحيات أو السلطات والمساءلة والمحاسبة عن نتائج ذلك .

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

## مشكلة الدراسة :

ازدادت في الآونة الأخيرة حدّة المنافسة بين البنوك التجارية ، متوافقاً ذلك مع الاتجاه نحو العولمة وحرية التجارة والخدمات المالية ، وأصبحت الإدارات المصرفية أكثر من أي وقت بحاجة ماسة إلى بيانات ومعلومات تكاليفية دقيقة وتفصيلية عن الموارد المتاحة ، وعن كيفية استخدام تلك الموارد بشكل فعال وكفؤ ، بحيث تساعد تلك المعلومات التكاليفية الإدارات في انجاز وظائفها المختلفة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وخاصة في ظل تنوّع وتعدّد الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية . ولقد ظهر نظام التكاليف على أساس الأنشطة ليوَفّر معلومات أكثر فائدة من أنظمة التكاليف التقليدية واللازمة للاستخدامات الإدارية في عدة مجالات ، ولكن تطبيق هذا النظام لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف المرجوة منه فهذا يعتمد على رغبة وقدرة الوحدة الاقتصادية على الاستفادة من مخرجات تطبيقه في عدة مجالات غير الأهداف التقليدية له .

وبما أنّ بعض البنوك التجارية في سورية بدأت مؤخراً بتطبيق هذا النظام ، فقد ظهرت مشكلة الدراسة حول مدى استفادة هذه البنوك من تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية .

وإنّ مشكلة الدراسة تتجلى بوضوح في مدى تأثير استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة على المقومات الأساسية لكفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك التجارية وذلك من خلال دوره في :

- 1 - رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية بمختلف مستوياتها الإدارية والتنظيمية وما مدى إمكانية تطوير هذه المراكز في هذه البنوك .
- 2 - رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية في هذه البنوك .
- 3 - رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء في هذه البنوك .
- 4 - رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في هذه البنوك .

## أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في حدوثها كونها تعتبر من الدراسات العلمية التي تبحث في موضوع هام نسبياً ، وخاصة في سورية ، وهو مدى تأثير استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية ، حيث أنّ وجود هذا النظام يوفّر الكثير من المعلومات المالية وغير المالية التفصيلية لمختلف أنشطة الوحدة الاقتصادية لما لذلك من دور مهم في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية وخاصة في البنوك التجارية ، مما يساهم بشكل كبير في زيادة قدرة هذه البنوك على تخفيض تكاليف الخدمات المقدّمة والتحسين المستمر في أدائها حتى يمكنها المنافسة بشكل أكثر كفاءة وموضوعية ، وخاصة في ظل ازدياد عدد البنوك والمؤسسات المالية في سورية وانفتاح الأسواق العالمية والاتجاه نحو العولمة .

وقد جاءت هذه الدراسة نظراً لما تتمتع به محاسبة المسؤولية من أهمية كونها جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية ، والذي يوظّف لخدمة عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمة في الوحدة الاقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدامها ، وكذلك في تقييم أداء الأقسام والإدارات في الوحدة الاقتصادية . وكونها تعتبر وسيلة وأداة تساعد الإدارة في التعرف على مدى مساهمة كل مركز من مراكز المسؤولية في تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الاقتصادية ككل .

كما أنّ أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها تمثل خطوة نحو زيادة وعي القيادات الإدارية في البنوك التجارية بأهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لرفع كفاءة محاسبة المسؤولية ولتحقيق إدارة أفضل لمواردها وتوجيهها نحو دعم اتخاذ القرارات . وهذا قد يكون له الأثر الإيجابي على بعض البنوك التجارية في تطوير آلية الاستفادة من مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مجال رفع كفاءة محاسبة المسؤولية ، وتشجيع البنوك التجارية الأخرى التي لا تطبق هذا النظام على تطبيقه .

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى بيان مدى تأثير استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك التجارية ، وذلك من خلال التعرف على مفهوم ومبادئ وأركان وأهمية نظام محاسبة المسؤولية ودوره في الرقابة وتقييم الأداء .

ويرتبط بهذا الهدف العام جملة من الأهداف الأخرى نذكر منها :

(1) البحث في أهمية تطوير نظام محاسبة المسؤولية وتفعيل دوره في ادارات البنوك التجارية كافة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة .

(2) بيان أهمية نظام محاسبة المسؤولية ودوره في التنظيم المحاسبي والإداري ، وفي توفير المعلومات والتقارير ، بالإضافة إلى المساعدة في إعداد الموازنات التخطيطية وتحقيق الرقابة على المستويات الإدارية ومراكز المسؤولية كافة وتقييم الأداء .

(3) معرفة مدى استفادة البنوك التجارية التي تطبق نظام التكاليف على أساس الأنشطة من مخرجاته في مجال رفع كفاءة محاسبة المسؤولية . وذلك من خلال تأثير هذا النظام على :

أ. دقة تحديد مراكز المسؤولية في البنوك التجارية التي تطبق هذا النظام .

ب. كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية في هذه البنوك .

ج. كفاءة رقابة وتقييم الأداء في هذه البنوك .

د. كفاءة عملية اتخاذ القرارات .

(4) تقديم مساهمة علمية مناسبة تساهم في إبراز تأثير استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية .

## الدراسات السابقة :

### الدراسات العربية :



#### 1 - دراسة يعرب جميل كلاب ( 2008 ) بعنوان " مدى توفّر مقومات تطبيق نظام محاسبة

##### المسؤولية في بنك فلسطين المحدود - دراسة تطبيقية " .<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أي مدى تتوفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود ، والتعرف على الصعوبات التي تعترض تطبيقها ، وبيان الفوائد التي تعود على البنك نتيجة تطبيقه لنظام محاسبة المسؤولية ، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد المقومات الأساسية لنظام محاسبة المسؤولية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة ، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

1. هناك إمكانية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود بوزن نسبي (77%) .
2. لا يوجد لدى أفراد الإدارة العليا في البنك الخلفية الكافية عن مفهوم نظام محاسبة المسؤولية .
3. لدى البنك تحديد واضح للهيكل التنظيمي والوحدات الإدارية فيه ، وهناك وصف واضح لمراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي ، كما يوجد تحديد لاختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في الهيكل التنظيمي .
4. لدى البنك أنظمة محاسبية تتناسب وطبيعة النشاط حيث يعمل على حصر وتسجيل وتبويب كافة عناصر التكاليف والإيرادات وفقاً لمراكز المسؤولية ، أي أنّ هناك ربط بين النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للبنك بشكل يسمح بتحديد مركز المسؤولية الذي أحدث التكاليف مما يترتب عليه إمكانية فصل عناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها عن عناصر التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها لكل

<sup>1</sup> . يعرب جميل كلاب ، " مدى توفّر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود - دراسة تطبيقية " ، رسالة

ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2008 .

مركز مسؤولية ، وأيضاً تحديد الشخص المسؤول عن حدوث التكلفة الأمر الذي يساعد في متابعة أداء الأفراد ومساءلتهم عن أي انحراف بشكل فعال .

5. يعتمد البنك نظام محاسبي سليم يرتكز على التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية في عملية التخطيط لانجاز الأعمال والمهام . كما يُعدّ البنك التقارير بشكل يقيس أداء كل مركز مسؤولية على حده ، وتشارك مراكز المسؤولية في تصميم شكل التقارير الأمر الذي يساعد في تحقيق الغاية من إعداد التقارير الرقابية ، وتهتم التقارير بالجانب المالي والجانب غير المالي في مراكز المسؤولية وتوجّه وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي .

## 2 - دراسة ديالا جميل الرزي ( 2007 ) بعنوان " مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات

### الصناعية في قطاع غزة - دراسة تطبيقية " .<sup>1</sup>

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

1. يجب أن يتم تحسين الهيكل التنظيمي المتبع في الشركات بما ينسجم مع أهداف الشركة ، وأن تستخدم الشركة دليل واضح ومكتوب لإثبات ذلك .
2. ضرورة العمل بشكل أقوى على إيضاح العلاقات بين مراكز المسؤولية والتنسيق بشكل مستمر فيما بينها ، وأن يتم توحيد شكل تقارير الأداء مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب .

<sup>1</sup> . ديالا جميل الرزي ، " مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة - دراسة تطبيقية " ، رسالة ماجستير

غير منشورة في المحاسبة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2007 .

3. ضرورة وجود معايير وأسس علمية في تحديد التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية بما يخدم طبيعة عمل وأهداف الشركة .

4. عدم وجود نظام للحوافز في هذه الشركات فعال وعادل ويهتم بالجوانب الإنسانية ، حيث لا بدّ من أن يتم ربط الأداء المحقق بنظام الحوافز .

### 3 - دراسة علي عمر الصغير ( 2005 ) بعنوان " تطوير نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم

#### الأداء في المصارف التجارية الليبية " .<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطوير نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية وقدرته في المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة ، وبيان أهمية نظام محاسبة المسؤولية في التنظيم المحاسبي والإداري وفي توفير المعلومات والتقارير . وقد توصّل الباحث إلى عدد من النتائج كان أهمها :

1. عدم وجود تحديد لمراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية في المصارف التجارية الليبية ، إذ تبين عدم مراعاة تسلسل خطوط السلطة والمسؤولية في إعداد تقارير الأداء ، بالإضافة إلى عدم وجود وصف للمراكز وعدم وجود مدير مختص لكل مركز مسؤولية .

2. عدم تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية في المصارف ، بالرغم من وجود إلزام لجميع البنوك بنموذج موحد للإفصاح عن بيانات المسؤولية .

ولقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم وإعداد هيكل تنظيمي واضح يبين المستويات الإدارية ومراكز المسؤولية فيها ، يراعي في ذلك طبيعة عمل المراكز . كما أوصت بضرورة إعداد موازنات تخطيطية ومعايير أداء مبنية على أسس علمية . على أن تكون هذه الخطط والمعايير قابلة للتطبيق ، وأن يتم مشاركة رؤساء مراكز المسؤولية والعاملين في إعدادها ، وإمكانية تعديل هذه الموازنات والمعايير كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

<sup>1</sup> . علي عمر الصغير ، " تطوير نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية " ، رسالة ماجستير ،

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2005 .

#### 4 - دراسة إبراهيم عمر ميده ( 2003 ) بعنوان " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات " .<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تطور مفهوم نظام محاسبة المسؤولية وأهميته ودراسة مقوماته ، وعرض واقع التطبيق العملي لنظام محاسبة المسؤولية وتقييمه وآفاق تطويره في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المدرجة في دليل سوق عمان المالي لعام 2001 .

وقد استخدم الباحث المنهج الاستنباطي والاستقرائي في اختبار فرضيات الدراسة السبع . وقد توصلت الدراسة إلى أنّ (34%) من الشركات لا تطبق نظام محاسبة المسؤولية بسبب عدم تمكّنها من امتلاك مقومات ومستلزمات تطبيقه ، وأنّ (66%) من الشركات تطبقه بشكل غير كامل وغير متوافق مع الأسس العلمية الصحيحة .

وأوصت الدراسة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية بضرورة تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وبشكل علمي صحيح لما له من أهمية كبيرة في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في مختلف الوحدات الاقتصادية . وأكدت على هذه الشركات ضرورة الاهتمام بالجوانب السلوكية والإنسانية للموارد البشرية التي تعمل فيها بما يكفل تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتحقيق أهداف الشركة ، إذ أنّ ذلك يعدّ من العناصر الرئيسية لنظام محاسبة المسؤولية المقترح من قبل الباحث

#### 5 - دراسة غسان فلاح مطارنة ( 2003 ) بعنوان " مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط ( ABC ) في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية " .<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ، وبيان ميزاته ، ومدى إمكانية تطبيقه في البنوك التجارية الأردنية والتعرّف على معوقات تطبيقه ومدى صحة مخرجاته .

<sup>1</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات " ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 19 ، العدد الثاني ، 2003 .

<sup>2</sup> . غسان فلاح مطارنة ، " مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط ( ABC ) في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 27 ، العدد الأول ، 2003 .

ولجأت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة ، والتوصل بالتالي إلى نتائج الدراسة .

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، في أنّ البنوك التجارية الأردنية تواجه صعوبات تحول دون تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط ، مثل عدم إلمام البنوك التجارية الأردنية بهذا النظام ، وكذلك اعتقاد هذه البنوك بأن تكاليف هذا النظام تفوق منافعه .

وخاصة في ظل قناعة بعض الإدارات بالنظم التقليدية المستخدمة لديها ، بالرغم من أنّ الدراسة توصلت إلى أنّ نظم التكاليف التقليدية المستخدمة تعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المقدّمة ، وبالتالي إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة ، على الرغم من أنّه لا يوجد هدر للموارد المتاحة وعلى وجه الخصوص التكاليف غير المباشرة بسبب رقابتها وضبطها وفق النظم التقليدية المطبّقة في البنوك التجارية الأردنية . وأوصت الدراسة البنوك التجارية الأردنية أن تحاول تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، وأوصت الجهات الأكاديمية والمهنية بضرورة توعية المنشآت الاقتصادية في الأردن بأهمية وكيفية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة .

## 6 - دراسة عبدالله نائل جبريل ( 1999 ) بعنوان " محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة

### الصناعية الأردنية - دراسة مقارنة " .<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية محاسبة المسؤولية ومدى تطبيقها في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية . وتوصلت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى أنّ ثلثي الشركات تطبق نظام محاسبة المسؤولية ولكن بشكل متفاوت حيث :

1. بعض الشركات لا يوجد لديها تقسيم واضح لمراكز المسؤولية ، حيث أنّ الهيكل التنظيمي لديها يكون محدوداً للإدارات الرئيسية فقط .

2. بعض الشركات لا يتم فيها تبويب الإيرادات والتكاليف تبعاً لمراكز المسؤولية .

<sup>1</sup> . عبدالله نائل جبريل ، " محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة مقارنة " ، رسالة ماجستير ، كلية

الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 1999 .

3. بعض الشركات لا تعدّ موازنات تخطيطية لكل مركز من مراكز المسؤولية على حده ، وإنما تعدّها على مستوى الشركة بصورة إجمالية .
  4. بعض الشركات لا تقوم بقياس الأداء الفعلي لكل مركز من مراكز المسؤولية على حده ، وإنما يتم قياس الأداء العام للشركة .
  5. بعض الشركات لا تحدّد الانحرافات على مستوى مراكز المسؤولية .
  6. بعض الشركات تركّز على تقارير الأداء لمراكز الإنتاج ولا تهتم بتقارير الأداء لمراكز المسؤولية الأخرى كمراكز الخدمات .
- وأوصت الدراسة بضرورة تقييم وإعداد هيكل تنظيمي واضح للشركة ، وتوفير نظام كفؤ لقياس الأداء المالي وغير المالي وتقييم أداء مراكز المسؤولية .

#### 7 - دراسة نواف فخر ( 1998 ) بعنوان " محاسبة المسؤولية والظروف الملائمة لتطبيقها " .<sup>1</sup>

- هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى إلقاء الضوء على مفهوم محاسبة المسؤولية ، وأنواع مراكز المسؤولية والتعرّف عليها ، والعوامل التي تتحكم في تقييم الوحدة الاقتصادية لمراكز المسؤولية ، وتحديد الشروط والظروف المناسبة لبناء محاسبة المسؤولية وتحديد المبادئ والأصول العلمية لتطبيقها في إطار مراكز المسؤولية التي تشكّل الهيكل التنظيمي للوحدة . وقد توصّل الباحث لمجموعة من النتائج وأهمها :
1. اعتبار محاسبة المسؤولية أداة تحليلية ورقابية هامة ، تهدف إلى تحقيق رقابة إدارية على عناصر التكاليف في نطاق مراكز المسؤولية وتقييم الأداء وكشف الانحرافات وتحليلها وتحديد أسبابها ومسبباتها بدقة .
  2. محاسبة المسؤولية هي المحاسبة التي تُنظّم في إطار مراكز المسؤولية وتتناول المدخلات والمخرجات بكل مركز مسؤولية على حده .

<sup>1</sup> . نواف فخر ، " محاسبة المسؤولية والظروف الملائمة لتطبيقها " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، المجلد 20 ،

3. يشكّل مركز المسؤولية وحدة تنظيمية محدّدة تخضع لإشراف شخص محدّد يكون له الحق في الإشراف على مدخلات ومخرجات هذا المركز ، وتقسم مراكز المسؤولية إلى مراكز تكلفة ، مراكز إيراد ، مراكز ربحية ، مراكز استثمار .

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

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

### الدراسات الأجنبية :



1 - دراسة ( Cagwin and Bouwman , 2002 ) بعنوان " العلاقة بين نظام التكاليف على أساس

الأنشطة وتحسين الأداء المالي " .<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى قياس التحسين في الأداء المالي المرتبط باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في ظل التعاون مع المفاهيم الاستراتيجية الأخرى للمحاسبة الإدارية مثل : المنافسة الشديدة وتنوّع وتعقيد أعمال الشركة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة .

ولقد اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تمّ توزيع استبانات الدراسة على المدققين الداخليين في الشركات الصناعية الأمريكية ، بالإضافة إلى الحصول على البيانات المالية للشركات عينة الدراسة .

<sup>1</sup> . Cagwin , D. , and Bouwman , M. , 2002 , " The association between Activity Based Costing and Improvement in Financial Performance " , USA , (online) , Available : <http://dcawgin@4Utb1.Utb>

واستنتجت الدراسة أنّ نجاح استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يظهر عندما يُستفاد منه في عملية اتخاذ القرار ، إضافة إلى شعور الشركة بشكل عام بالرضا عن النظام ، وتحقيق منافع مالية من جراء استخدامه .

وتوصّلت الدراسة إلى أنّ هناك ارتباط إيجابي بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبين المفاهيم الاستراتيجية الأخرى للمحاسبة الإدارية ، وأنّ هناك علاقة بين استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة والتحسين في الأداء المالي في ظل الظروف الملائمة . ونتيجة لذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة ما أمكن من نظام التكاليف على أساس الأنشطة في شتى المجالات الإدارية المختلفة .

## 2 - دراسة ( Lynne and Friedman , 2000 ) بعنوان " التقنيات المبنية على أساس الأنشطة

### وعلاقتها مع المحاسبة الإدارية الحديثة " .<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى استعراض الاستخدامات المتعدّدة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة ، ودوره في تحسين الأداء المالي للشركة ، مثل تحسين عملية اتخاذ القرارات والتحسين المستمر للأنشطة وقرارات التصميم للمنتجات وقرارات التسعير . وتوصّلت الدراسة إلى أنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة له استخدامات كثيرة منها أنّه يحقق نتائج ايجابية في أداء الشركة بشكل عام وهذا بدوره ينعكس على الأداء المالي للشركة . وأوصت الدراسة الشركات الاقتصادية وخاصة التي ترغب في تطوير أدائها بضرورة استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة للاستفادة من مخرجاته المهمة .

<sup>1</sup> Lynne , S. , and Friedman , S. , 2000 , " Activity Based Techniques and The New Management Accounting " , Management Accounting , July – August , 74 (7) USA .

### 3 - دراسة ( Douglas. H , 1997 ) بعنوان " نظام التكاليف حسب الأنشطة للشركات الصناعية

#### الصغيرة و المتوسطة الحجم " . <sup>1</sup>

بحثت هذه الدراسة في فوائد نظام التكلفة حسب الأنشطة وركزت على استخدام مخرجاته في اتخاذ القرارات الإدارية ، وبحثت في إمكانية تطبيق هذا النظام في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم كما هو الحال في بعض الشركات الكبيرة التي تطبقه .

وقد توصلت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عدة شركات صغيرة ومتوسطة الحجم ، بأنّ هناك إمكانية لتطبيق هذا النظام في مثل هذا النوع من الشركات ، شرط إجراء بعض التعديلات على بعض إجراءات تطبيقه مثل الاكتفاء بمجمعات تكلفة أقل حتى تستطيع هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تحمّل تكاليف تطبيقه وخاصة في ظل الأهمية النسبية القليلة لكثير من الأنشطة التفصيلية .

### 4 - دراسة ( Partridge. M , 1994 ) بعنوان " شركات أكثر تتوجّه إلى تطبيق نظام التكاليف على

#### أساس الأنشطة " . <sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسباب التي جعلت الشركات الأمريكية تتخلى عن نظم محاسبة التكاليف التقليدية ، وتتوجّه نحو تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة . ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم إجراؤها بواسطة المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين ، حيث أُجريت على مجتمع الدراسة الذي تكوّن من الشركات الصناعية والتجارية الأمريكية . ولقد أشارت الدراسة إلى أنّ أهم الأسباب التي جعلت الشركات الأمريكية تتجه نحو تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وتتخلى عن النظم التقليدية هو أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يؤدي إلى توفير بيانات عن تكلفة المنتجات وزيادة القدرة التنافسية لهذه الشركات .

<sup>1</sup> Douglas , H. , 1997 , " Activity Based Costing for The Small and Mid – Size Manufacturer Company " , Accounting Horizons , Issue. 3 .

<sup>2</sup> Partridge , M. , 1994 , " More Companies Turn to ABC " , Journal of Accounting , ( Vol. 178 , Issue. 1 , July ) .

وتوصّلت الدراسة إلى أنّ (29%) من الشركات الأمريكية اتّجهت نحو تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بدلاً من النظم التقليدية وأنّ (56%) من الشركات الأمريكية تستخدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة كأداة تحليلية ورقابية بالإضافة إلى النظم التقليدية .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة استخدام نظام التكاليف في شتى المجالات من قياس تكاليف ورقابة وتحليل الأداء .

5 - دراسة ( Frederick , 1992 ) بعنوان " محاسبة المسؤولية وإعادة هيكلة المؤسسات " .<sup>1</sup>

إنّ الغرض من دراسة Frederick هو تطوير وبناء نظام محاسبة المسؤولية للعمل على تقليل الفجوة بين أسس ومبادئ المحاسبة الإدارية من جهة ، وحاجة المؤسسات في إعادة الهيكلة ، والتفويض ، واللامركزية في السلطة والمسؤولية من جهة أخرى .

وبيّنت الدراسة أنّه مع وجود نظام لمحاسبة المسؤولية في المؤسسة ، فإنّ المعلومات الإدارية تُجهّز بأسلوب علمي طبقاً لمواصفات إعادة الهيكلة ، لأغراض لامركزية القرار والرقابة ، والتنسيق بين الوظائف المختلفة للمؤسسة ، وهو نظام إداري مالي ، لمتابعة المؤسسة بشكل كامل من خلال المسؤولية الفردية المباشرة . فنظام محاسبة المسؤولية يتطلب تفويض للسلطات في مختلف مستويات الإدارة . ولقد أوضحت الدراسة أنّ التكاليف المرتبطة بالأقسام هي تكاليف مناسبة لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية وللعمليات التخطيطية والرقابية . وقد أبرزت الدراسة أهمية محاسبة المسؤولية في المؤسسات لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء .

<sup>1</sup> Frederick , Johannes. , 1992 , " Responsibility Accounting with The Restructuring of Certain Institution " , DCOM Degree , South Africa , University of Pretoria .

### ■ مابميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تهتم بالربط بين موضوعين هامين ، وهما محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ومحاسبة المسؤولية من أجل بيان مدى تأثير استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية ، كونها تعدّ أداة مهمة في عملية الرقابة وتقييم الأداء على المستوى الجزئي والكلي للوحدات الاقتصادية ، وهذا ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة .

كما سنتناول هذه الدراسة البحث في أهمية تطوير نظام محاسبة المسؤولية بشكل يلبي احتياجات ومتطلبات البنوك التجارية السورية ويحقق أهدافها العامة ، على اعتبار أنّ القطاع المصرفي يشكل الأساس لأي تنمية اقتصادية في الاقتصاد الوطني . وكذلك ستعمل الدراسة الحالية على إبراز أنّ فائدة تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة تعتمد على مدى الاستفادة من مخرجاته ، كون أنّ تطبيق هذا النظام لا يتوقف عند شكل أو أسلوب أو حد معين ، وذلك لعدم وجود طريقة معيارية وثابتة لتطبيقه . بالإضافة إلى ذلك فإنّ عينة الدراسة الحالية ( وهي البنوك الخاصة في سورية ) تختلف عن عينات الدراسات السابقة .

### فرضيات الدراسة

تطرح هذه الدراسة الفرضيات التالية :

#### ■ الفرضية الأولى :

تستوجب التطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية ضرورة تطوير نظام محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية .

#### ■ الفرضية الثانية :

يؤدّي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الخاصة السورية إلى رفع دقّة تحديد مراكز المسؤولية في هذه البنوك .

### ■ الفرضية الثالثة :

يؤدّي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الخاصة السورية إلى رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية في هذه البنوك .

### ■ الفرضية الرابعة :

يؤدّي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الخاصة السورية إلى رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء في هذه البنوك .

### ■ الفرضية الخامسة :

يؤدّي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الخاصة السورية إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في هذه البنوك .

### منهجية الدراسة :

يعتمد الباحث في عرض دراسته على المنهج الاستنباطي ، حيث قام ببحث واستطلاع الدوريات والأبحاث والدراسات السابقة والمتصلة بموضوع هذه الدراسة . لعرض الإطار المفاهيمي لنظام محاسبة المسؤولية ، وإبراز دور محاسبة المسؤولية كنظام للرقابة وتقييم الأداء ، وماهي أبرز مقومات نجاح هذا النظام . كما تم البحث في إمكانية تطوير نظام محاسبة المسؤولية في ضوء التطورات والمستجدات الراهنة التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية . بالإضافة إلى عرض أهم المحدّات لكفاءة نظام محاسبة المسؤولية وتأثير استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة عليها . كما يعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي من خلال الدراسة الميدانية التي تتضمنها الدراسة الحالية والبحث في واقع التطبيق العملي لنظام محاسبة المسؤولية ، والتعرّف ميدانياً على مدى تأثير استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية .

## الفصل الأول

### نظام محاسبة المسؤولية - مفهومه - مبادئه - أهميته ومزايا تطبيقه

المبحث الأول : مفهوم وتعريف نظام محاسبة المسؤولية وميزاته

المبحث الثاني : الفروض والخصائص التي يركز عليها نظام محاسبة المسؤولية

المبحث الثالث : أهمية ( أهداف ) نظام محاسبة المسؤولية

المبحث الرابع : آلية عمل ومزايا تطبيق نظام محاسبة المسؤولية

## مقدمة :

إن فكرة محاسبة المسؤولية قديمة جداً ، فقد وجدت بوجود الإنسان فكان الإنسان يكلف بأداء عمل معين ثم تتم محاسبته بناءً على نتيجة أداء هذا العمل ، وعلى الرغم من ذلك فإن محاسبة المسؤولية كأسلوب " إداري - محاسبي " حديثة العهد نسبياً في الفكر المحاسبي ، حيث ترجع أولى البحوث فيها إلى عام 1952 ، عندما قام **John. A. Higgins** بكتابة أول مقالة بعنوان محاسبة المسؤولية واعتبرت هذه المقالة أول إطار علمي متكامل لنظام محاسبة المسؤولية ، حيث أوضح **Higgins** أن محاسبة المسؤولية ليست تغييراً للنظرية المحاسبية أو لمبادئها وإنما هي أداة للرقابة على التكاليف بالاعتماد على قاعدة " من فعل ذلك " . وتبعته مقالات أخرى وبحوث عديدة لكتّاب آخرين كانوا

يشيرون دائماً إلى مقالة **Higgins** لما لها من أثر بليغ في تطوير نظام محاسبة المسؤولية .<sup>1</sup> ومع تطور المحاسبة الإدارية وأنظمة المعلومات المالية والإدارية فقد واكبت محاسبة المسؤولية هذا التطور لتلبي حاجات الإدارة وأصبحت تؤدي دوراً فعالاً في تقييم كفاءة الإدارة وفعاليتها ، وفي عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المتاحة في الوحدة الاقتصادية .<sup>2</sup>

ومحاسبة المسؤولية في حقيقتها عبارة عن تطوير لمحاسبة التكاليف فيما يتعلق بتحديد المسؤولية عن الاستخدامات ، حيث يمتد إطارها ليستوعب ويغطي المسؤولية عن الموارد بجميع أنواعها الاقتصادية وما يترتب على ذلك من نتائج سلبية أو ايجابية ، مما ينعكس أثره تلقائياً على كفاءة عمل أي جهاز من أجهزة الوحدة الاقتصادية ، وعلى كفاءة الوحدة الاقتصادية ككل .

وتعد محاسبة المسؤولية وليدة أسلوب الإدارة اللامركزية في المنظمات الاقتصادية الكبيرة الحجم والمتعددة الأنشطة وذات الانتشار الجغرافي الواسع ، ففي مثل تلك المنظمات الكبيرة تظهر

---

<sup>1</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوة حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، ( عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2002 ) ، ص 413 .

<sup>2</sup> . نائل عبدالله جبريل ، " محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت ، الأردن ، 1999 ، ص 20 .

باستمرار مشكلة اتخاذ العديد من القرارات المختلفة الموضوعات والمختلفة الظروف بحيث يتعذر اتخاذها مركزياً بكفاءة وفاعلية .<sup>1</sup>

لذلك اتّجهت مثل تلك المنظمات نحو اللامركزية في التنظيم واللامركزية في اتخاذ القرارات الروتينية . فاللامركزية تؤدي إلى تقسيم المنظمة إلى وحدات شبه مستقلة يسهل إدارتها ، ويتم تخصيص جزء من الموارد الاقتصادية لكل منها ومنحها سلطة ومسؤولية الرقابة على هذا الجزء من الموارد ، كما يتم توزيع سلطة اتخاذ القرارات على رؤساء الوحدات اللامركزية . ويعتبر كل رئيس مسؤولاً عن أداء وحدته أو مركز مسؤوليته ، وله في الوقت نفسه الحرية في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بوحده اللامركزية المسؤول عنها . حيث تعني اللامركزية درجة أكبر من الحرية في اتخاذ القرارات والديمقراطية والمشاركة في وضع الخطط ومناقشة نتائج تنفيذها ومحاسبة المدراء المسؤولين عنها وتقييم أدائهم . وفي هذه الحالة تعدّ محاسبة المسؤولية أداة الربط بين الإدارة العليا للمنظمة وبين الوحدات اللامركزية التابعة لها ، فهي التي تغذي المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات والتقارير اللازمة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في مراكز المسؤولية ، وبالتالي فإنّ الغرض الأساسي لمحاسبة المسؤولية هو مساعدة المنظمة في جني فوائد اللامركزية .<sup>2</sup>

### المبحث الأول - مفهوم وتعريف نظام محاسبة المسؤولية وميزاته :

إنّ اتساع حجم الوحدات الاقتصادية وكبرها وتعدّد أعمالها ووظائفها وتنوعها ، أدّى إلى كثرة عدد القرارات والعلاقات المتداخلة بين المستويات الإدارية المختلفة بحيث أصبحت الإدارة العليا عاجزة وحدها عن اتخاذ جميع هذه القرارات الإدارية بصورة مركزية وبشكل فعّال ، الأمر الذي أوجد حاجة إلى اتباع اللامركزية في الإدارة ، بحيث يتم تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى وحدات شبه مستقلة يسهل إدارتها ، ويتم تخصيص جزء من الموارد الاقتصادية لكل منها وتفويضها سلطة

<sup>1</sup> . جبرائيل كحاله ، رضوان حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 405 .

<sup>2</sup> . Ronald , W. , Hilton , 1997 , " Managerial Accounting " , ( 3<sup>rd</sup> edition ; NewYork : McGraw – Hill Companies Inc ) , P 448 .

ومسؤولية الرقابة على هذه الموارد وكذلك تفويض رؤساء الوحدات اللامركزية سلطة اتخاذ القرارات ومسؤولية كاملة عن تلك الوحدات ، وذلك من خلال تطبيق ما يطلق عليه محاسبة المسؤولية بهدف التركيز على رقابة وتقييم أداء رؤساء الوحدات الإدارية شبه المستقلة بشكل مباشر من خلال مساءلتهم عن ذلك الأداء عن طريق الانحرافات التي يتم الكشف عنها في وحداتهم وتحليلها <sup>1</sup> . وتمثل محاسبة المسؤولية مدخلاً حديثاً لتطوير المحاسبة وتقاريرها الرقابية دون تغيير في نظرية المحاسبة ومبادئها المقبولة عموماً ، حيث يتطلب تطبيقها فقط إعادة صياغة النظام المحاسبي ونظام التقارير بحيث يصبح مفصلاً وشاملاً لجميع أوجه أداء الوحدة الاقتصادية ، ويتدرج من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي . ويعتمد نظام محاسبة المسؤولية إدارياً على فلسفة أساسية هي الإدارة اللامركزية ، ومحاسبياً على نظام الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء .

والربط " الإداري - المحاسبي " ينطلق من أنّ الأشخاص المسؤولين والموازنة شيء واحد ، فنظام محاسبة المسؤولية يشخّص القوائم أو التقارير المحاسبية ( أي يربط بينها وبين أشخاص معينين ) ، وكل تقرير يوجّه إلى مستوى محدد من مستويات المسؤولية .

وهكذا ، يؤدي ربط النظام المحاسبي بشخصيات المدراء أو المشرفين على مركز مسؤولية أو مستوى إداري معين إلى النظر إلى النتائج ( التكاليف أو الإيرادات أو الأرباح ) من وجهة نظر الشخص المسؤول عن رقابتها وليس من وجهة النظر المؤسسية . ويعدّ هذا البعد الشخصي في التصميم أساسياً في صياغة أي نظام تخطيطي ورقابي متسم بالكفاءة والفعالية . <sup>2</sup>

ولقد تعدّدت تعريفات محاسبة المسؤولية في أدبيات المحاسبة الإدارية ، حيث تناول الكثير من الكتاب والمؤلفين محاسبة المسؤولية ووضعو لها الكثير من التعريفات من وجهات نظر متعددة ، نذكر منها على سبيل المثال :

---

<sup>1</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مجلة جامعة

دمشق ، جامعة دمشق ، ( المجلد 19 ، العدد الثاني ، 2003 ) ، ص 322 - 323 .

<sup>2</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوة حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

2002 ، ص 413 - 414 .

▪ هي أسلوب " إداري - محاسبي " متطور يظهر في تحليله النهائي مدى مساهمة كل عضو من أعضاء الهيكل التنظيمي في رقم الربح أو الخسارة كما يظهر تقييم الأداء بالنسبة لكل عضو في ضوء النتائج المحققة .

▪ هي عبارة عن أسلوب رقابي محاسبي لخدمة الإدارة في تقييم أداء المسؤولين في المستويات الإدارية من حيث مدى التزامهم بالتكاليف والإيرادات والأهداف من خلال التقارير .<sup>1</sup>

▪ وعرفها **Hornngren and others** بأنها " ذلك النظام الذي يقيس ويقارن بين المخطط له ( الموازنة التخطيطية ) وبين المنفذ فعلياً ( النتائج الفعلية ) لكل مركز مسؤولية على حده .<sup>2</sup>

▪ وعرفها **Don Hansen** بأنها " ذلك النظام الذي يقيس نتائج كل مركز من مراكز المسؤولية وفقاً للمعلومات التي يحتاجها مدراء المراكز لتشغيل مراكزهم ولتحقيق الأهداف المطلوبة " .<sup>3</sup>

▪ وعرفها **David Young** بـ " ذلك النظام المحاسبي الذي يعمل على قياس مخرجات المنظمة من حيث الإيرادات ، وقياس مدخلاتها من حيث النفقات ، ويهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام هذه المدخلات والمخرجات .<sup>4</sup>

▪ وعرفها عثمان عتر بأنها " نظام يهدف إلى جمع البيانات التي تعكس نشاط كل مسؤول خلال فترة معينة مقارنة بالمسؤوليات المحددة مقدماً ونشرها في التقارير وذلك لتقييم أداء الشخص وقدرته على التحكم " .<sup>5</sup>

▪ وعرفها آخرون بأنها " ذلك النظام الذي يقيس ما هو مخطط له والأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية " .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . أ. صالح محمد القرا ، " محاسبة المسؤولية " ( موقع مدونة العلوم المالية والإدارية ) ، 2008 .

<http://sqarra.wordpress.com/aca1/>

<sup>2</sup> . Hornngren , T. , Charles , and Others , 2005 , " Management and Cost accounting " , ( London : Prentice – Hall ) , P 225 .

<sup>3</sup> . Don R. Hansen , Maryanne M. Mowen , 2007 , " Managerial Accounting " , ( 8<sup>th</sup> Edition ; USA : Thomson South-Western ) , P 418 .

<sup>4</sup> . David W. Young , 2003 , " Management Accounting in Health Care Organizations " , ( San Francisco : Jossey – Bass A Wiley Company ) , P 241 .

<sup>5</sup> . أ.عثمان عتر ، ماجستير اقتصاد ( أسواق مالية ) ، " محاسبة المسؤولية " ، ( موقع المدير المالي ، علوم محاسبية وإدارة أعمال ) ، <http://financialmanager.wordpress.com/2008/01/15/> . 2008

▪ وقد عرّف الحارس محاسبة المسؤولية بأنها<sup>2</sup> : " أسلوباً لتطوير الأنظمة المحاسبية التي تهدف إلى مراقبة الأداء والتعرّف على مشاكل تنفيذ الخطط " .

▪ وأخيراً عرّفها Crosson & Needles على أنّها<sup>3</sup> : " نظام المعلومات الذي يصنّف البيانات وفقاً لمجالات المسؤولية وتقارير أنشطة كل مجال والتي تتضمن فقط الإيرادات ، التكاليف ، والموارد التي يستطيع المدير المكلّف الرقابة عليها .

وقد وجد الباحث أنّ أكثر هذه التعريفات شمولاً هو أنّ محاسبة المسؤولية هي : " أسلوب إداري محاسبي يهدف إلى تصميم النظام المحاسبي لتحقيق رقابة فعّالة على الأداء عن طريق الربط مباشرة بين التقارير المحاسبية من جهة وبين الأشخاص المسؤولين من جهة ثانية ؛ وفقاً لهيكل التنظيم الإداري للوحدة الاقتصادية بجميع مستوياته الإدارية " .

ومن التعاريف السابقة لمفهوم محاسبة المسؤولية ، يمكن للباحث الخروج بالاستنتاجات التالية :

- 1 - تعتمد محاسبة المسؤولية على ربط التكاليف والإيرادات الخاصة بكل مركز من مراكز المسؤولية بالأشخاص الذين يتخذون قرارات تؤثر في هذه التكاليف والإيرادات .
- 2 - تُصدر محاسبة المسؤولية تقارير عن أداء مراكز المسؤولية توضّح الأداء الفعلي والمخطط والانحراف بينهما لتقدّم للإدارة العليا لاتخاذ القرارات اللازمة .
- 3 - ترتبط محاسبة المسؤولية بالهيكل التنظيمي في الوحدة الاقتصادية باختلاف الأقسام .
- 4 - هي أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية تتلاءم مع طبيعة العملية الإدارية ، كما أنّها تعتبر أداة للرقابة وتقييم الأداء .

---

<sup>1</sup> . حسين خشارمة ، أحمد العمري ، " قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية " ، مجلة

أبحاث اليرموك ، ( المجلد 20 ، العدد 1 - أ ، 2004 ) ، ص 263 .

<sup>2</sup> . أسامه الحارس ، " المحاسبة الإدارية " ، ( الأردن ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004 ) ، ص 423 .

<sup>3</sup> . Susan , V. Crosson , Belverd , E. Needles , 2008 , " Managerial Accounting " , ( 8<sup>th</sup> Edition ; USA : Cengage Learning Inc. ) , P 353 .

## المبحث الثاني - الفروض والخصائص التي يرتكز عليها نظام محاسبة المسؤولية :

تؤدي محاسبة المسؤولية دوراً رئيسياً في تقديم المعلومات المالية وغير المالية التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة على الموارد الاقتصادية التي تستخدمها ، وكذلك تمدّها لها يد العون بما تقدّمه من تقارير وبيانات تساعد في اتخاذ القرارات الملائمة من أجل استغلال هذه الموارد استغلالاً اقتصادياً . وإنّ نظام محاسبة المسؤولية يعتمد على فرضية أساسية وهي أن الأفراد يجب أن يكونوا مستعدين للمحاسبة والمساءلة عن أداائهم وعن أداء مرؤوسيهـم ، لذا فإنّ محاسبة المسؤولية تتطلب ضرورة ربط المعايير والبيانات الفعلية بالمسؤوليات لكي يمكن ذلك من أداء تقارير المحاسبة وتقييم الأداء لهذه المسؤوليات كلّ على حده .

كما ويعتمد نظام محاسبة المسؤولية على عدة فروض أساسية وهي كالتالي : <sup>1</sup>

1 - إنّ كل مدير يجب أن يتحمل مسؤولية الأنشطة التي تتم داخل دائرة التنظيم التي تدخل في نطاق تحكمه .

2 - إنّ كل مدير يجب أن يسعى جاهداً لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة منه .

3 - يجب أن يشترك رجال الإدارة كافة في وضع وتقرير الأهداف التي سيتم محاسبتهم وتقييم أداائهم بناءً عليها .

4 - كما أنّ هذه الأهداف يجب أن تكون ممكنة التحقيق في ظل أداء فعال وكفؤ .

5 - أن تصل تقارير الأداء والتغذية العكسية للمعلومات لكل مدير مسؤول في الوقت المناسب .

6 - يجب أن يكون دور محاسبة المسؤولية في تقدّم الوحدة الاقتصادية ونموها واضحاً ومفهوماً .

وأضاف فخر الفروض التالية : <sup>2</sup>

1 - إمكانية تبويب عناصر التكاليف تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية ،

وفي حدود مسؤولية كل منها .

---

<sup>1</sup> . ليستر هيتجر ، سيرج ماتولتش ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة أحمد حجاج ، كمال سعيد ، ( الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2004 ) ، ص 456 - 457 .

<sup>2</sup> . نواف فخر ، " محاسبة المسؤولية والظروف الملائمة لتطبيقها " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، ( المجلد 20 ، العدد 1 ، 1998 ) ، ص 102 .

2 - حتمية خضوع التكاليف المخصصة لمستوى معين لرقابة هذا المستوى .

3 - إمكانية استخدام بيانات الموازنة التخطيطية كأساس لتقييم الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات ،

وتحليلها وفق مسبباتها .

وتعتمد محاسبة المسؤولية على الخريطة التنظيمية في تحديد مراكز المسؤولية ، فهي عبارة عن مخطط يظهر الوحدات الإدارية و الوظائف التي تؤديها ، كذلك يوضح خطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها . حيث يعرف التنظيم الإداري بأنه <sup>1</sup> « العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها ، وتوضيح المسؤوليات ، وتفويض السلطة ، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل بأقصى كفاءة لإنجاز الأهداف الموضوعة » ، أي أنّ التنظيم الإداري هو تنسيق جهود العاملين والإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية . ولإعداد خريطة للهيكل التنظيمي لابد أن يتم تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى وحدات إدارية صغيرة تدعى بمراكز المسؤولية ، ويمثل مركز المسؤولية في أغلب الأحيان قسم من الأقسام أو إدارة من الإدارات التي تتكون من مجموعة من العاملين تحت إشراف شخص واحد . <sup>2</sup>

ومن الجدير بالذكر أنّه لا يوجد شكل موحد للهيكل التنظيمي وذلك لاختلاف الوحدات الاقتصادية وحجمها وطبيعة عملها ، ولكن عند بناء الهيكل التنظيمي لابد من توفّر الأسس التالية : <sup>3</sup>

1 - التنظيم الوظيفي : ويقصد به تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى أقسام حسب طبيعة عمل كل

قسم ، مثل قسم التسهيلات الائتمانية والحوالات ، قسم الاعتمادات المستندية ، قسم عمليات

القطع الأجنبي ، ..... الخ .

2 - تقسيم العمل حسب خطوط الخدمة : ويتم التقسيم هنا حسب نوع الخدمة المقدّمة ، ومن

الأمثلة على ذلك إدارة القروض ، إدارة الودائع ، إدارة الحسابات الجارية ، ..... الخ .

---

<sup>1</sup> . عبد الباري دره وآخرون ، " الإدارة الحديثة : المفاهيم والعمليات - منهج علمي تحليلي " ، ( عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية ،

1994 ) ، ص 167 .

<sup>2</sup> . صالح الرزق ، عبد الكريم الزواتي ، " المحاسبة الإدارية الحديثة " ، ( عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1999 ) ، ص 343 .

<sup>3</sup> . Cook , R . B . , 2002 , " Responsibility Reporting of Return on Investment " , Management Accounting , ( July , 30 ) , P 121 .

3 - التقسيم حسب المناطق الجغرافية : حيث يتم التقسيم حسب وجود المراكز ، ويكون ذلك في المؤسسات ذات الفروع داخل البلد أو خارجه .

مما سبق يتضح أنّ خصائص نظام محاسبة المسؤولية يمكن تلخيصها بالنقاط التالية :

1 - تمثل محاسبة المسؤولية مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تستخدم لقياس كفاءة الأشخاص والأقسام في الوحدة الاقتصادية وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة .<sup>1</sup>

2 - إنّ محاسبة المسؤولية هي تحديد مراكز اتخاذ القرارات المختلفة في الوحدة الاقتصادية وربط التكاليف والإيرادات والالتزامات بكل مدير مسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بها .<sup>2</sup>

3 - يتولى كل مركز مسؤولية وضع الخطط والبرامج لأنشطته المختلفة وترجمتها إلى موازنات تخطيطية .

4 - تعدّ محاسبة المسؤولية أسلوباً يربط النظام المحاسبي بالتنظيم الإداري القائم في الوحدة الاقتصادية ، ويركّز على تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية ترتبط بالمسؤوليات الإدارية في الهيكل التنظيمي ، ومن ثمّ ربط عناصر النشاط المختلفة بالمسؤولين عنها على أساس إمكانية التحكم فيها والرقابة عليها .<sup>3</sup>

5 - تقوم محاسبة المسؤولية على نظام الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية كي تتمكن من الاضطلاع بدور التخطيط والرقابة وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال الربط بين الأداء المخطط والفعلي ، وتحديد الانحرافات وتحليلها لتحديد المسؤولين عنها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها وتصحيحها .<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> . Ronald W. Hilton , 2008 , " **Managerial Accounting-Creating Value in a Dynamic Business Environment** " , ( 7<sup>th</sup> edition ; New York : McGraw - Hill / Irwin ) , P 554 .

<sup>2</sup> . أحمد نور ، " محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية " ، ( الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1993 ) ، ص 120 .

<sup>3</sup> . David W. Young , 2003 , " **Management Accounting in Health Care Organizations** " , Ibid , P 460 .

<sup>4</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ،

2003 ، ص 324 .

6 - تقوم محاسبة المسؤولية بربط النظام المحاسبي بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية ، حيث يتم تصميم النظام المحاسبي اعتماداً على الهيكل الإداري والذي يحقق مزيد من الموضوعية والدقة في آلية عمل النظام المحاسبي .<sup>1</sup>

7 - تقوم الإدارة العامة بمكافأة أو معاقبة إدارة مركز المسؤولية في إطار نظام الحوافز المطبق . ويرى الباحث أنّ من أهم ميزات نظام محاسبة المسؤولية تمكين المستويات الإدارية المختلفة في الوحدة الاقتصادية والمسؤولين عن وحدات الإشراف من الرقابة على عناصر الإيرادات ، إضافة إلى قياس الأداء داخل وحدات الهيكل التنظيمي ، كما أنّها تسمح للمسؤولين باتخاذ الإجراءات التصحيحية داخل الوحدة الاقتصادية .

### المبحث الثالث - أهمية ( أهداف ) نظام محاسبة المسؤولية :

نشأت محاسبة المسؤولية كأسلوب يهدف إلى الرقابة وتقييم أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية بمستوياتهم الإدارية المختلفة لمساءلتهم عن نتيجة أداء أعمالهم مقارنة بالأداء المخطط . ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب تطوير الأنظمة المحاسبية بهدف مراقبة الأداء والتعرف على مشاكل تنفيذ الخطط لدى مختلف المستويات الإدارية . ويتم تطوير الأنظمة المحاسبية من منظور الربط بين نشوء ومتابعة التكاليف من جهة وبين تصرفات الأفراد العاملين المسببة لهذه التكاليف من جهة ثانية . وهكذا ، فمحاسبة المسؤولية هي في الواقع رقابة على تصرفات الأفراد في إنشاء التكاليف كلاً في حدود السلطات الممنوحة له والمسؤوليات المترتبة عليها .

وإنّ أهم النقاط المتعلقة بأهمية ( أهداف ) نظام محاسبة المسؤولية تتمثل في ما يلي :<sup>2</sup>

1 - يهدف الربط المباشر بين النظام المحاسبي والهيكل الإداري إلى تبويب وتجميع وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية على حده . ويتم ذلك على الأساس المعياري كخطة أو

<sup>1</sup> . Martine Cools & Regine Slagmulder , 2009 , " Tax - Compliant Transfer Pricing and Responsibility Accounting " , Journal of Management Accounting Research , ( Vol 21 ) , P 163 .

<sup>2</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوة حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

2002 ، ص 414 - 415 .

موازنة لكل مركز مسؤولية وعلى الأساس الفعلي أيضاً لممارسة الرقابة على التنفيذ بالمقارنة بين الخطة والمنفذ بهدف تحديد حجم الانحرافات وتشخيص أسبابها والتقرير عنها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لاستبعاد مثل هذه الانحرافات مستقبلاً .

2 - يعتمد نظام محاسبة المسؤولية على إيجاد علاقة مباشرة بين عناصر التكاليف والإيرادات وبين الأشخاص المسؤولين عن إنشائها ، فهذه العلاقة المباشرة هي أساس الحكم والمساءلة والموضوعية . لذلك يتم تقسيم التكاليف والإيرادات - من وجهة نظر محاسبة المسؤولية - إلى بنود قابلة للتحكم والرقابة **CONTROLLABLE ITEMS** وبالتالي يمكن المساءلة عنها ، وإلى بنود غير قابلة للتحكم والرقابة . وبالتالي فإنّ القابلية للتحكم والرقابة تسمح بتتبع المسؤولية وتتبع البنود نفسها .

3 - يعتمد نظام محاسبة المسؤولية إدارياً على التنظيم اللامركزي ، ومحاسبياً على المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً في كل من نظام المحاسبة المالية ونظام محاسبة التكاليف المعيارية والفعلية إضافة إلى نظام تقارير لتقييم الأداء مع ربط هذه النظم بالمستويات الإدارية .

4 - يسمح نظام محاسبة المسؤولية بالرقابة عند المنبع ، وبذلك يحقق رقابة فعّالة . فمحاسبة المسؤولية تمكّن من تتبع بنود التكاليف والإيرادات في النقطة التي يحدث فيها إنفاق التكاليف أو خلق الإيرادات بالنسبة لكل مركز مسؤولية على حده .

5 - يساعد نظام محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء الخاص بكل مستوى من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بصورة مستقلة وتقييم أداء الوحدة الاقتصادية ككل . فمحاسبة المسؤولية هي أسلوب رقابي يهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط والتقرير عن الانحرافات الطارئة وصعوبات التنفيذ لاتخاذ القرارات التصحيحية .

6 - يساهم نظام محاسبة المسؤولية في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف **Management by Objectives** وذلك من خلال الربط بين الموازنات التخطيطية ومراكز المسؤولية . وتعدّ الموازنة التخطيطية لمركز المسؤولية هدفاً يسعى المركز إلى تحقيقه ، فتقارن النتائج التي تم التوصل إليها بالأهداف التي سبق تحديدها . حيث أنّ الإدارة بالأهداف تركّز على النتائج المتحققة ، لذلك فهي

بحاجة إلى معلومات عن تلك النتائج ، وهذا مايمكن محاسبة المسؤولية من توفير معلومات مهمة عن هذه النتائج ، وخاصة مايتعلق ببند التكاليف والإيرادات المخططة والفعالية <sup>1</sup> . وإنّ تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يعني اتفاق الرؤساء على مختلف درجات السلطة في الوحدة الاقتصادية مع العاملين في وحداتهم على الأهداف المتوقع الوصول إليها خلال فترة زمنية متفق عليها وذلك بشكل تفصيلي ودقيق . <sup>2</sup>

#### 7- يؤدّي تطبيق نظام محاسبة المسؤولية إلى تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء Management by

**Exception** ، فأى مركز مسؤولية أو مستوى إداري بالمنظمة لا يمارس ولا يراقب من العمليات إلاّ مايوهله موقعه التنظيمي لذلك . حيث إنّ مبدأ الإدارة بالاستثناء يعني عدم تبليغ الإدارة الأعلى إلاّ عند الضرورة ، أي عند وجود " خطر " أو انحراف يستدعي تدخل الإدارة الأعلى لتصحيح الانحراف . وينعكس تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء في أنّ محاسبة المسؤولية تخلص الإدارة العليا من تفاصيل الأعمال التي تستطيع المستويات الإدارية الأقل أن تؤديها بكفاءة ، كما لاتتولى المستويات الإدارية الأدنى تنفيذ أو رقابة عمليات تختص بها المستويات الإدارية الأعلى .

فمحاسبة المسؤولية إذن تسمح بتوزيع المسؤوليات بين مستويات إدارية متعددة ، وبذلك تحقق " التخصص " في تحمّل المسؤوليات ، الأمر الذي يرفع من كفاءة العملية الإدارية ككل ويسمح للإدارة العليا بالتفرغ للقرارات الحيوية والاستراتيجية . <sup>3</sup>

مما سبق يرى الباحث أنّ من أهم الأهداف التي يسعى نظام محاسبة المسؤولية إلى تحقيقها ، هو هدف الرقابة على التكاليف والتي تتطلب بدورها وجود أنظمة تخطيطية على أساس وضع موازنة تقديرية لكل مركز مسؤولية في بداية كل فترة ، ومقارنة النتائج الفعلية بما ورد في الموازنة بغرض تقييم أداء المسؤولين عن مراكز المسؤولية وتحديد الانحرافات والأشخاص المسؤولين عن حدوثها .

<sup>1</sup> . أسامه الحارس ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2004 ، ص 425 .

<sup>2</sup> . Ronal W. Hilton , 2008 , " Managerial Accounting - Creating Value in a Dynamic Business Environment " , Ibid , P 32 .

<sup>3</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوة حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

2002 ، ص 416 .

## المبحث الرابع - آلية عمل ومزايا تطبيق نظام محاسبة المسؤولية :

أصدر معهد المحاسبين القانونيين في الولايات المتحدة الأمريكية " AICPA " تقريراً عن نظام محاسبة المسؤولية وأهدافه ومزايا تطبيقه ، مقارناً بينه وبين نظام التكاليف الصناعية ، جاء فيه أن « لمحاسبة التكاليف الصناعية هدفين رئيسيين هما الرقابة على التكاليف وتحديد تكلفة الإنتاج ، وأن نظم التكاليف المطبقة في الشركات تستطيع الوفاء بالهدف الثاني ، ولكن في ظل نظام محاسبة المسؤولية من الممكن الوفاء بالهدفين السابقين معاً ، إذ يتركز الاهتمام حول من المسؤول عن تلك التكاليف » . وفقاً للمفهوم السابق نجد بأنه لا يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية إلا في التنظيمات الاقتصادية التي تعتمد على اللامركزية في ادارتها ، حيث تعدّ اللامركزية شرط ومقوم أساسي من مقومات تطبيق هذا النظام .

إذ إنّ جميع التنظيمات الاقتصادية تسعى لتحديد تكلفة إنتاجها بشكل مفصل ودقيق وتسعى للرقابة على تكاليفها بهدف الترشيد وتخفيض التكلفة والمساعدة في التخطيط . لذلك يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في جميع التنظيمات الاقتصادية التي تعتمد اللامركزية كأسلوب للإدارة بغض النظر عن نوعها أو حجمها ، فيمكن تطبيقه في المشروعات الصناعية والزراعية والتجارية ومشروعات الخدمات كالبنوك وشركات التأمين والإدارات الحكومية .<sup>1</sup>

وإنّ آلية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بمفهومه الحديث ، والذي يعتمد على مراكز المسؤولية تمرّ بعدة خطوات وهي :<sup>2</sup>

- 1 - تحديد مراكز المسؤولية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية .
- 2 - تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها أو المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ، حيث يتم أولاً تحديد الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية ، ومن ثم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف فرعية لمراكز المسؤولية المختلفة .

<sup>1</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوة حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

2002 ، ص 411 - 412 .

<sup>2</sup> . مصطفى نجيب شاويش ، " الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات " ، ( عمان : دار الفرقان ، 1993 ) ، ص 685 - 689 .

3 - ترجمة هذه الأهداف إلى أحجام من مقاييس أداء باستخدام الموازنات التخطيطية لهذه المراكز اعتماداً على معايير الأداء الموضوعة مسبقاً .

4 - قياس الأداء الفعلي : حيث يتم قياس الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية ، من خلال قياس التكاليف الفعلية التي تم استهلاكها للقيام بمهامه .

5 - مقابلة الأداء الفعلي بالمخطط له : حيث يمثل الفرق بينهما مقدار الانحرافات عن الأداء المخطط .

6 - تحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها ومحاولة معالجتها ومحاسبة المسؤولين عنها إذا اقتضت الضرورة ذلك .

7 - إعداد تقارير الأداء لمختلف مراكز المسؤولية ، وإرسالها إلى الجهات المعنية .  
ولعلّ تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يحقق العديد من المزايا التي تعود على الوحدة الاقتصادية عندما تقوم بتطبيقه ، نذكر منها على سبيل المثال :

1 - مساعدة الإدارة العليا في تقييم الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية ، ووضع نظام ملائم للحوافز لتشجيع العاملين في مراكز المسؤولية على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ، كما أنّ تقييم الأداء في الماضي يساعد على تحسين الأداء في المستقبل .<sup>1</sup>

2 - يوضّح للإدارة المشرفين المناسبين لتولي مراكز ومسؤوليات أكبر .<sup>2</sup>

3 - تمكين المستويات الإدارية المختلفة في التنظيم من التعرّف على مسؤولياتهم والعناية بها .<sup>3</sup>

4 - التعرّف على مساهمة كل مركز في تحقيق أهدافه الاقتصادية ، إذ أنّ تجميع البيانات المالية ( المخططة والفعلية ) لكل مركز يمكن الإدارة من التعرّف على نجاح أو فشل ذلك المركز .

5 - التعرّف على كفاءة مدراء مراكز المسؤولية في تحقيق أهداف مراكزهم وارتباطها بالأهداف العامة .

6 - تسهيل إدارة النشاط في الوحدة الاقتصادية بتقسيمها إلى مراكز مسؤولية .

---

<sup>1</sup> . علي عمر الصغير ، " تطوير نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية " ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت ، الأردن ، 2005 ، ص 19 .

<sup>2</sup> . حسين خشارمة ، أحمد العمري ، " قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية " ، مرجع سبق ذكره ، 2004 ، ص 263 .

<sup>3</sup> . أ. صالح محمد القرا ، " محاسبة المسؤولية " ، ( موقع مدونة العلوم المالية والإدارية ) ، 2008 .

<http://sqarra.wordpress.com/aca1/>

- 7 - خلق الشعور بالوعي التكاليفي عند أقل مستويات الإشراف في التنظيم نظراً لأنّ كثيراً من البنود التكاليفية يمكن للمستويات الدنيا أن تكون في موقف أحسن للرقابة عليها .
- 8 - إمكانية الرقابة على مختلف العمليات وبنود التكاليف والإيرادات وذلك بإلقاء الضوء على الانحرافات مما يمكن من اتخاذ الإجراء المصحح المناسب .<sup>1</sup>
- 9 - تسهيل اتخاذ القرارات في المستوى الذي يكون مديره أكثر قدرة على تلمس مشاكل الواقع من غيره وبسرعة وكفاءة في الوقت المناسب .<sup>2</sup>
- 10 تحقيق مشاركة رجال الإدارة في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه رفع روحهم المعنوية وتحقيق درجة عالية من الرضا النفسي عن أعمالهم .<sup>3</sup>
- 11 مساعدة مديري مراكز المسؤولية بأن يكون لديهم فرصة ذهبية لإظهار مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم الإدارية التي تفيد في تكوين كوادر الإدارة العليا في المستقبل .
- 12 تبويب وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات بالنسبة لمراكز المسؤولية ، وعليه يمكن تحديد حجم المشاكل الإدارية والانحرافات بالنسبة لكل شخص أو مستوى إداري مسؤول تمهيداً لاتخاذ إجراءات العلاج . فمحاسبة المسؤولية تتعامل مع التقرير عن المعلومات لتسهيل عمليات الرقابة على الأنشطة وتقييم الأداء .<sup>4</sup>
- 13 إنّ نتائج محاسبة المسؤولية كأسلوب رقابي تتمثل في المساعدة على تنفيذ العمليات والرقابة عليها بصورة أكثر فاعلية ، وذلك إذا ما أخذ بالاعتبار مقومات هذا الأسلوب عند إعداد القوائم المالية والتقارير ولكافة المستويات الإدارية .

<sup>1</sup> . أ. عثمان عتر ، ماجستير اقتصاد ( أسواق مالية ) ، " محاسبة المسؤولية " ، ( موقع المدير المالي ، علوم محاسبية وإدارة أعمال ) ، 2008 .  
<http://financialmanager.wordpress.com/2008/01/15/>

<sup>2</sup> . علي عمر الصغير ، " تطوير نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية " ، مرجع سبق ذكره ، 2005 ، ص 19 .

<sup>3</sup> . ليستر هيتجر ، سيرج ماتولتش ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة أحمد حجاج ، ( الرياض : دار المريخ ، 2000 ) ، ص 457 .

<sup>4</sup> . Jerry J. Weygandt , Paul D. Kimmel , Donald E. Kieso , 2009 , " **Managerial Accounting : Tools for Business Decision Making** " , ( 5<sup>th</sup> Edition ; USA : John Wiley & Sons Inc. ) , P 448 - 449 .

## الفصل الثاني

مقومات نظام محاسبة المسؤولية وآفاق تطويره في الرقابة وتقييم

### الأداء

المبحث الأول : دور نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة على الأداء والتكاليف في

#### الوحدات الاقتصادية

المبحث الثاني : أهمية نظام محاسبة المسؤولية من حيث عملية تقييم أداء الوحدات

#### الاقتصادية

المبحث الثالث : دور الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية في تفعيل نظام

#### محاسبة المسؤولية

المبحث الرابع : مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية

## مقدمة :

لقد أصبحت الحاجة ماسة إلى تقييم كفاءة وفعالية الإدارة في مستوياتها المختلفة سواء في الوحدات الاقتصادية الخاصة أو العامة ، وذلك من أجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وخاصة في ظل الندرة الكبيرة في الموارد الاقتصادية لكل دولة<sup>1</sup> . ولعل التطورات المتلاحقة في العصر الحديث وما صاحبها من تطور تقني في جميع المجالات كان له الأثر الواضح على ظهور وتطور محاسبة المسؤولية . حيث تعتبر محاسبة المسؤولية أداة قياس واتصال ظهرت إلى الوجود لتوفّر للوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها الوسائل والأدوات التي تساعد في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة .

كما أنّ لنظام محاسبة المسؤولية استخدامات كثيرة منها أنّه يحقق نتائج إيجابية في أداء الوحدة الاقتصادية بشكل عام وهذا بدوره ينعكس على الأداء المالي للوحدة الاقتصادية ، كما يلعب نظام محاسبة المسؤولية دوراً هاماً في التنظيم المحاسبي والإداري وفي توفير المعلومات والتقارير فضلاً عن قدرته في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة . وإنّ نظام محاسبة المسؤولية يتلاءم مع اللامركزية في الإدارة حيث يتم بموجبه تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية بحيث تتفق هذه المراكز مع الهيكل التنظيمي السائد في الوحدة الاقتصادية لضمان كفاءة استغلال موارد هذه المراكز ، كما يساعد هذا النظام في تقييم أداء مراكز المسؤولية عن طريق المقارنة بين معايير الأداء المحددة مسبقاً والنتائج الفعلية لهذه المراكز ومعرفة الانحرافات وأسبابها ومعالجتها واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وترشيد الانفاق . حيث يتوجب أن يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات على مستوى كل مركز في الوحدة الاقتصادية ، وقياس الأداء الفعلي وإعداد موازنات تخطيطية لكل مركز من مراكز المسؤولية على حده وليس على مستوى الوحدة الاقتصادية ككل . وفي حين يعتبر نظام محاسبة المسؤولية الأداة الرئيسية في الرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات

---

<sup>1</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ،

الإدارية المختلفة الأخرى ، فإنّ تطبيق هذا النظام في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء يتطلب توافر بعض الأسس والمقومات التي تضمن نجاح تطبيقه .

## المبحث الأول - دور نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة على الأداء والتكاليف في الوحدات الاقتصادية :

تعرف الرقابة عموماً بأنها عملية التحقق من تنفيذ قرار الخطة وتقييم الأداء وما ينتج عنها من تغذية عكسية للمعلومات ، تستخدم في التخطيط واتخاذ القرارات في المستقبل .<sup>1</sup> وتنشأ الحاجة للرقابة بسبب تعدد المستويات الإدارية المختلفة في المشروعات ، حيث يصعب قيام فرد واحد بجميع الأنشطة التي تتطلبها العملية الإنتاجية أو الخدمية ومراقبتها في أي مشروع مهما صغر حجمه ، والرقابة مراجعة أعمال وأفعال الآخرين للتحقق من توافقها مع الخطط الموضوعية وتطبيقها مع معايير الأداء المحددة أو المستهدفة ، وأساس الرقابة هو التخطيط الذي منه يتم استنباط معايير مناسبة للتأكد من سلامة تنفيذ الخطط بالطريقة المحددة لها . وبذلك فلا وجود للرقابة بدون تخطيط حتى ولو لم يكن هذا التخطيط في صورة صريحة ومكتوبة .<sup>2</sup>

حيث أنّ الرقابة والتخطيط هما عمليتان متلازمتان - فلا رقابة دون تخطيط ولا فائدة من التخطيط دون وجود رقابة . ويعتمد نجاح أي نظام للرقابة في الوحدات الاقتصادية على وجود تنظيم داخلي سليم وخريطة مسؤولية توضّح لكل فرد وقسم مايقع على عاتقه من المسؤوليات التي تم تفويضها له وما يتطلبه تنفيذ تلك المسؤوليات من سلطات ممنوحة .

وانسجاماً مع ماسبق ، تعرف الرقابة بأنها<sup>3</sup> " مجموعة من الإجراءات والقواعد تهدف إلى التحقق من أنّ النتائج النهائية التي تم التوصل إليها تتماشى مع الأهداف الموضوعية مسبقاً " .

---

<sup>1</sup> . جبرائيل كحاله ، رضوان حنان ، " محاسبة التكاليف المعيارية - رقابة وإثبات " ، ( عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006 ) ، ص 13 .

<sup>2</sup> . فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، " المفاهيم الإدارية الحديثة " ، ( الطبعة الخامسة ؛ عمان : مركز الكتب الأردني ، 1995 ) ، ص 260 .

<sup>3</sup> . عبد الرزاق محمد قاسم ، " نظم المعلومات الحاسوبية " ، ( الطبعة الأولى ؛ عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2003 ) ، ص 19 .

ويمكن تلخيص خطوات الرقابة في النقاط التالية : <sup>1</sup>

- 1- تحديد الأهداف ، أو المعايير ، أو الخطط المسبقة المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة .
  - 2- قياس الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية .
  - 3- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة سلفاً وذلك لتحديد أي انحرافات في الأداء عما هو مخطط .
  - 4- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات إن وجدت .
- وتأتي أهمية محاسبة المسؤولية من حيث عمليات الرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية ، من خلال ما تقوم به من إجراءات يتم بموجبها متابعة التنفيذ الفعلي في إطار الأداء المخطط ، بمعنى أنّ الرقابة تبدأ مع بداية التنفيذ الفعلي وتستمر معه وذلك بغرض الكشف عن الانحرافات وتحديد الأشخاص المسؤولين عنها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها في الوقت المناسب ثم تحديد أسباب حدوثها وأخيراً إعداد التقارير عنها للمستويات الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات المناسبة بصددّها . فالرقابة إذاً هي نتيجة حتمية لتطبيق محاسبة المسؤولية . <sup>2</sup>

وبالرغم من أنّ محاسبة المسؤولية تهتم بالرقابة على الإيرادات والتكاليف على حد سواء ، ولكن ارتبطت الرقابة بشكل عام ومحاسبة المسؤولية بشكل خاص بشكل رئيسي بالتكاليف ، وذلك لأنّ درجة التحكم بالإيرادات قليلة جداً ؛ كونها تخضع للعوامل الخارجية بشكل كبير ، بعكس التكاليف التي يمكن التحكم بها وبدرجة كبيرة ؛ كونها تعتمد على عوامل داخلية ، فلذلك نجد أنّ الرقابة على التكاليف هي جوهر عملية الرقابة وبالتالي فإنّ الرقابة ترتبط بشكل كبير بمحاسبة التكاليف . إذاً رقابة التكلفة تعتبر من الأنواع العامة للرقابة والتي يجب أن تمارسها كافة المستويات الإدارية ؛ وخاصة تلك الملتصقة بمصادر التكلفة .

---

<sup>1</sup> . صلاح الدين مبارك وآخرون ، " محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية " ، ( الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 ) ، ص 171 .

<sup>2</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 325 .

ورقابة التكلفة تعني مجموعة الإجراءات التي يجب القيام بها حتى يتم جعل التكاليف الفعلية لا تتعد عن التكاليف المخططة بشكل سلبي قدر الإمكان . وتستفيد رقابة التكلفة من البيانات والمعلومات والمقاييس الهندسية التي تقدمها النظم الأخرى ، بالإضافة إلى أنّ رقابة التكلفة لا تعتبر بديل للرقابة الإدارية ، فهناك عنصر الإيرادات الذي لا يدخل في نطاق رقابة التكلفة ، لذلك فإنّ الرقابة تتطلب إنشاء نظام إداري متكامل كالموازنات التخطيطية حيث تشمل التكاليف والإيرادات .<sup>1</sup>

ويرى بعضهم<sup>2</sup> " أنّ الرقابة في إطار محاسبة المسؤولية تتطلب الالتزام بالخطوات التالية :

1. تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية وتحديد مسؤولية كل شخص في كل مركز مسؤولية فالرقابة لا تنصب على عناصر التكاليف والإيرادات بل على تصرفات الأفراد في إنشاء هذه التكاليف والإيرادات .

2. وضع معايير أداء لعناصر التكاليف والإيرادات وذلك على صعيد كل مركز مسؤولية باستخدام أسلوب الموازنات التخطيطية أو نظام التكاليف المعيارية .

3. تقييم الأداء في كل مركز مسؤولية من خلال المقارنة بين الأداء المخطط والفعلي وتحديد الانحرافات وتحليلها .

4. القيام بإجراءات تصحيحية للانحرافات التي تم التوصل إليها في الخطوة الثالثة ، وذلك بغرض تلافي تلك الانحرافات في المستقبل .

حيث يجب أن يكون تحليل الانحرافات هو الأساس في اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها ، ومن هذه الخطوات :<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> . عبدالمنعم عوض الله ، عزيزية عبد الرزاق ، " المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة واتخاذ القرارات " ، ( القاهرة : جامعة القاهرة ، غير مذكور سنة النشر ) ، ص 33 - 40 .

<sup>2</sup> . علي محروس شادي ، " التكاليف الحدية " ، ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، غير مذكور سنة النشر ) ، ص 232 - 233 .

<sup>3</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 338 .

1. خلق الوعي الرقابي لدى العاملين في الوحدة الاقتصادية إزاء الانحرافات عن الموازنة .

2. زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال التدريب والتأهيل وتفعيل عمليات الإشراف والرقابة .

3. تعديل الموازنة إذا اتضح أن التغيرات ناشئة عن عدم واقعية الموازنة .

ويرى الباحث أنّ أهمية محاسبة المسؤولية تتبع من كونها جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية ، والذي يوظف لخدمة عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمة في الوحدة الاقتصادية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدامها ، وكذلك في تقييم أداء الأقسام والإدارات في الوحدة الاقتصادية ، كما وتعتبر محاسبة المسؤولية إحدى الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في التعرف على مدى مساهمة كل مركز من مراكز المسؤولية في تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الاقتصادية ككل .

كما أنّ هناك عدة أساليب للرقابة يمكن تقسيمها على النحو التالي :<sup>1</sup>

1. الرقابة عن طريق التخطيط واتخاذ القرارات .

2. الرقابة عن طريق الجدولة والتوجيه والإشراف .

3. الرقابة عن طريق المتابعة باستخدام تقارير الأداء .

4. الرقابة عن طريق الإدارة بالأهداف .

ويرى الباحث أنّ أسلوب الرقابة عن طريق المتابعة باستخدام تقارير الأداء ، هو الأسلوب الذي يتلاءم مع نظام محاسبة المسؤولية ، وذلك لقدرته على كشف الانحرافات بشكل أسرع وأدق ، مما يسهم في رفع كفاءة أداء مراكز المسؤولية وفعاليتها ونجاح الوحدة الاقتصادية ككل في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها .

---

<sup>1</sup> . عبد الحي مرعي ، " في محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة " ، ( الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1993 ) ، ص 427 .

## المبحث الثاني - أهمية نظام محاسبة المسؤولية من حيث عملية تقييم أداء الوحدات

### الاقتصادية :

تمثل عملية تقييم أداء الوحدة الاقتصادية عنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد ( المالية - المادية - البشرية ) لما يوفره هذا التقييم من بيانات عن أداء الوحدة الاقتصادية في الماضي والحاضر والأداء المتوقع منها في المستقبل ، وهذه البيانات تمثل أساساً لاتخاذ قرارات إدارية ملائمة في جميع عناصر برنامج إدارة الموارد المختلفة .

ولاشك أن التعدّد في الأنشطة والترابط بينها يجعل عملية تقييم الأداء عملية شاملة ومتكاملة بطبيعتها ، حيث أن التوصل إلى تفسير وتحليل أسباب التغيير في الأداء الكلي وربطه بمراكز المسؤولية يتطلب ضرورة تقييم كل جزء من أجزاء الوحدة الاقتصادية ، كذلك كل وجه من أوجه نشاطها والوصول إلى تقدير مستقل لكفاءته وفعاليته ومحاولة اكتشاف تأثير أداء كل جزء أو نشاط على أداء الأجزاء أو الأنشطة الأخرى بالوحدة الاقتصادية ثم بيان القيمة الإجمالية للأداء الكلي في ظروف هذا التداخل والتشابك في الأنشطة .

ويعرّف تقييم الأداء بأنه مجموعة من الإجراءات التي تقارن بها النتائج المحققة للنشاط بأهدافه المقررة بقصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف المحددة لتقدير مستوى فعالية الأداء ، كما يقارن عناصر مدخلات النشاط بمخرجاته للتأكد من أن أداء النشاط المصرفي قد تمّ بدرجة عالية من الكفاءة<sup>1</sup> ، وهذا التعريف يسهم في توضيح خاصيتين عادة ما يتّصف بهما الأداء :<sup>2</sup>

1. فاعلية الأداء : وتعبر فاعلية الأداء عن مدى نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الهدف المرغوب ، أي أن الفاعلية هي مقياس لمدى تحقيق الغاية المرجوة .

2. كفاءة الأداء : وتعبر كفاءة الأداء عن علاقة مثالية بين المدخلات والمخرجات ، أي مدى كفاءة الأداء الفعلي في استخدام المدخلات المتاحة للحصول على مخرجات معينة .

<sup>1</sup> . د. غسان قلعوي ، " رقابة الأداء " ، ( دار كنعان للدراسات والنشر ، 1998 ) .

<sup>2</sup> . صلاح الدين مبارك وآخرون ، " محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 171 .

وعملية تقييم الأداء في النشاط المصرفي تتطلب التقيد بالمظهرين معاً فعالية وكفاءة الأداء ، لأنّ السعي لتحقيق الأرباح وزيادتها يحتاج إلى تقييم الكفاءة ، أمّا تحقيق أهداف السيولة وغيرها من الأهداف المتعلقة بالنشاط المصرفي فتحتاج إلى تقييم الفعالية . أي أنّ عملية تقييم الأداء تسعى لتطوير القطاع المصرفي بأكمله ، وذلك بتحسين نوعية وجودة الخدمات المقدّمة من جهة ، ورفع ثقة المتعاملين معه بتحقيق أفضل الموارد المالية لهم وأقل الأعباء والالتزامات المترتبة عليهم من جهة أخرى .<sup>1</sup>

وتعتبر تقارير الأداء الأداة الرئيسية لنقل نتائج تقييم الأداء إلى المستويات الإدارية العليا . وتقارير الأداء الجيدة يجب أن تتصف بالتالي :

- (1) وضوح وسهولة فهم التقارير من العاملين ، وهذا يعتمد على مدى قدرة المستويات الإدارية المرسلّة لها التقارير .
- (2) ملائمة التقارير لاحتياجات الإدارة ، أي أن تضم جميع ما تحتاجه المستويات المرسلّة لها التقارير من المعلومات .<sup>2</sup>
- (3) أن تغطي هذه التقارير كامل نشاطات الوحدة الاقتصادية وكافة المستويات الإدارية ، أي أن تضم تقارير الأداء نتائج أعمال المستويات الإدارية المعدّة لها بدقة .<sup>3</sup>
- (4) اعتمادها على الإدارة بالاستثناء : أي أن يتم إعداد التقارير للأنشطة التي هي بحاجة إلى اتخاذ قرارات مستعجلة وذلك بإعداد التقارير بأي وقت .

---

<sup>1</sup> . أ. سمير محمد الشاهد ، " الضوابط العامة للرقابة المصرفية وأهميتها وأثرها " ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، 2001 .

<sup>2</sup> . حسين خشارمة ، عودة سليمان ، " تقارير الأداء في عملية الرقابة في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية " ، أبحاث اليرموك ، جامعة اليرموك ، ( مجلد 16 ، عدد 4 ، 2000 ) ، ص 120 .

<sup>3</sup> . نيلهان صيام ، " تطبيق محاسبة المسؤولية في المستشفيات الأردنية - دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك ، 2004 ، ص 53 .

كما أنّ تقارير الأداء تقسم من حيث توقيتها إلى : <sup>1</sup>

1. تقارير قبل الأداء : لتعريف المكلف بالعمل الذي سيقوم به معرفة تامة .
  2. تقارير أثناء التنفيذ : لمعالجة الأخطاء أول بأول قبل تفاقمها .
  3. تقارير بعد إنجاز الأداء : لمساعدة العاملين عن أدائهم ولتطوير العمل مستقبلاً .
- ويعتمد أسلوب محاسبة المسؤولية في تقييم أداء مراكز المسؤولية على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ظل توافر معايير أداء قابلة للتنفيذ وتعتبر محاسبة المسؤولية أداة هامة لتقييم الأداء ، حيث تختلف عملية تقييم أداء مراكز المسؤولية باختلاف نوع تلك المراكز . <sup>2</sup>
- وتتجلى أهمية نظام محاسبة المسؤولية في عملية تقييم الأداء من خلال قيامه بالوظائف التالية : <sup>3</sup>

1. معرفة مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة لها .
  2. تفسير انحرافات النتائج عما ورد بالموازنة التخطيطية تفسيراً واضحاً .
  3. تحديد مراكز المسؤولية المسؤولة عن الانحرافات .
- وعندما تقوم الوحدة الاقتصادية بتنفيذ الوظائف السابقة الضرورية لكي تحقق محاسبة المسؤولية هدفها في تقييم الأداء ، فإنها ستحقق عدة ميزات منها : <sup>4</sup>
1. تحقيق الانسجام بين أهداف مراكز المسؤولية وأهداف الوحدة الاقتصادية .
  2. معرفة قدرة كل مركز مسؤولية على تحقيق العائد المناسب على استثماراته .
  3. معرفة كفاءة مراكز المسؤولية في استخدام الموارد المتاحة في الوحدة الاقتصادية .
  4. تشجيع مديري مراكز المسؤولية للعمل بجد ونشاط ، وذلك من خلال وضع نظام حوافز ملائم لتشجيع العاملين .

---

<sup>1</sup> . حسين خشارمة ، عودة سليمان ، " تقارير الأداء في عملية الرقابة في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية " ، مرجع سبق ذكره ، 2000 ، ص 120 .

<sup>2</sup> . نائل عبدالله جبريل ، " محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية " ، مرجع سبق ذكره ، 1999 ، ص 28 .

<sup>3</sup> . إبراهيم عمر میده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 326 .

<sup>4</sup> . سامح الناصر ، " تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي الأردني " ، عمان ، ص 2 .

ولتحقيق أهداف محاسبة المسؤولية في عملية تقييم الأداء يجب أن يتم اتباع الخطوات التالية : <sup>1</sup>

1. تحديد أهداف الوحدة الاقتصادية ومراكزها ، حيث تعبّر الأهداف عن أسباب إنشاء هذه الوحدة وتنوع مراكزها ، وتختلف أهداف الوحدة الاقتصادية حسب طبيعة أعمالها . وتتبع من الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية ، أهداف خاصة لكل مركز مسؤولية ويفضل أن تحدّد بصورة كمية ، وأن تكون واضحة للجهة المسؤولة عن تحقيقها .

2. تعريف المدراء والعاملين في مراكز المسؤولية بالأدوار والمهام المطلوب منهم تحقيقها ، ويتم ذلك من خلال التعليمات الخاصة بكل مركز ، والتوصيف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة الاقتصادية .

3. إيجاد معايير لقياس الأداء الفعلي ، حسب طبيعة نشاط مراكز المسؤولية .

4. استخدام معايير أداء يراعى فيها الموضوعية والدقة ، حيث أنّ مجرد قياس الأداء الفعلي ليس له معنى إلا إذا قورن بمعيار معين .

5. توضيح طرق إيصال النتائج إلى المسؤولين ، وذلك بواسطة تقارير الأداء في الوقت المناسب ، من أجل أن تكون عملية تقييم الأداء عملية منظّمة ومستمرة تحقق الأهداف المرجوة منها ، ويجب أن يواكبها نظام مستمر لتدقيق عمليات الأداء الفعلي ، ووجود قسم مختص لمراقبة أداء مراكز المسؤولية ، ووجود نظام فعّال للحوافز وتحقيق الانجاز المطلوب .

ويرى الباحث أنّ الأساليب الرقابية تؤدي إلى تحقيق هدفين : الأول قياس الأداء الفعلي ، والثاني زيادة كفاءة الأداء في المستقبل . وإنّ محاسبة المسؤولية تؤدي دوراً أساسياً في مجال تقييم الأداء لكافة مستويات التنظيم الإداري في الوحدة الاقتصادية ، من خلال مراكز المسؤولية الهادفة إلى الرقابة على التنفيذ ورفع كفاءة الأداء . وإنّ نجاح عملية تقييم الأداء لايتوقف على استخدام المعايير المعدة لهذا الغرض وإنما يتوقف على مدى الفهم العلمي والفلسفي لهذه العملية لدى المستويات الإدارية المختلفة ، ويتوقف على درجة وعي القيادات الإدارية ومدى فهم الفرد العامل لدوره في العمل ومحاسبته لنفسه .

<sup>1</sup> . Tyagi , C. L. , Madhu Tyagi , 2003 , " Financial and Management Accounting " , ( 2 Vols , Atlantic Publishers & Distributors ) , P 401 , 402 .

وفي ضوء ذلك فإنّ تقييم الأداء من خلال محاسبة المسؤولية ، بعد التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية ، يعتبر غاية في الأهمية لكل مركز من مراكز المسؤولية ، لأنها تعدّ مرحلة تتعلق بالسلوك والتنظيم والتخطيط ، علماً بأنّ تقييم مراكز المسؤولية يختلف وفقاً للنشاط الممارس من قبل كل مركز . وعلى اعتبار أنّ المصارف تمثّل قطاعاً هاماً في الاقتصاد الوطني ، وتلعب دوراً رئيسياً في دعمه وتطويره ، ووسيطاً أكثر أماناً بين المدخرين والمستثمرين من حيث إيداع الأموال وإعادة استثمارها ، يرى الباحث ضرورة تقييم أداء المصارف لأنّ عملية تقييم الأداء تعتبر أساسية لتحديد مهارتها في إدارة أصولها بالشكل الأمثل ولإظهار قدرتها على تحسين وتطوير نوعية عملها ونوعية الخدمات التي تقدّمها ، إضافة إلى وضع الخطط المستقبلية للنهوض بالعمل المصرفي إلى المستوى المطلوب الذي يتناسب مع التقدم الاقتصادي والتقني ، وتقييم الأداء يعطي صورة واضحة عن حقيقة المركز المالي للمصارف ، ويبين قدرتها على سداد الالتزامات المترتبة عليها ويحدد ربحيتها وسيولتها المالية . وعليه ، فإنّ عملية تقييم الأداء تعتبر مهمة لا بدّ من انجازها ، وذلك لتحسين وتطوير أداء المنشآت المالية والمصرفية بما يضمن استمرارها قوية قادرة على المنافسة ، وجاهزة لتستوعب الإمكانيات والتطورات التقنية والتكنولوجية كافة .

ويعتبر موضوع تقييم الأداء في المصارف ذا أهمية عالية في ظل التطورات التي يشهدها القطاع المصرفي ، لأنّ القوائم المالية لم تعد قادرة على إعطاء صورة واضحة عن آلية العمل المصرفي ، وبعدّ نظام محاسبة المسؤولية من أهم أساليب وأدوات تقييم الأداء لأنّه يوفر مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تخدم عملية التخطيط والتقييم والرقابة ، ويضع الأسس السليمة للتفكير في رسم الخطط المستقبلية . وتقييم أداء المصرف يهدف إلى دراسة النشاط المنفّذ ، ويحدد نقاط القوة والضعف في النظام المحاسبي المصرفي ، بحيث يوضح مدى كفاءة الإدارة في توظيف الموارد المالية المتوفّرة لديها بالشكل الأمثل .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> . لطيف زيود ، ماهر الأمين ، " تقييم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي- دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات

والبحوث العلمية ، ( المجلد 27 ، العدد 4 ، 2005 ) ، ص 1 - 3 .

وإنّ الهدف الأساسي لتقييم الأداء يتجسد في تطوير وتحسين مستوى النشاط المصرفي ليتماشى في تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبلد ، وللوصول إلى هذا الهدف لابدّ من تحقيق عدد من الأهداف النوعية المتعلقة أساساً بإمداد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالمعلومات والبيانات التي تمكّنهم من حسن أدائهم لمهامهم ، وليتم تحقيق الهدف الأساسي لتقييم الأداء وأهدافه الفرعية المكملّة له يجب أن يتميز بعدد من الخصائص أهمها : شموله لفروع وأقسام النشاط المصرفي كافة ، ارتباط تقييم الأداء بالوظائف الإدارية الأخرى كالنظيمية والتخطيطية ، وضرورة تمتّع هذه الأهداف بالواقعية والموضوعية ، والقدرة العالية للقائمين عليها بتحقيق نتائج ايجابية ، كذلك الأمر تمتّع هذه العملية بالمرونة والقدرة على التطور الدائم لتتماشى مع التطورات والتغيرات الحاصلة في البنية الاقتصادية عموماً والنشاط المصرفي خصوصاً .<sup>1</sup>

ويرى الباحث أنّ تقييم أداء النشاط المصرفي في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ، سيمكّن الجهات الرقابية والراغبين بتقييم الوضع المالي للمصرف من مراقبة العمل المصرفي من بداية الدورة المالية حتى نهايتها ، حيث تنطلق عملية الرقابة وتقييم الأداء بدءاً من تشغيل المعلومات وإنجاز الخدمات المصرفية وتسجيلها في الدفاتر وتحرير السجلات الخاصة بها انتهاءً بالقوائم المالية القابلة للنشر ، وبشكل عام فإنّ استخدام النظم المحاسبية الالكترونية أسهم بشكل فعّال في تطوير وتحسين طرق وأساليب الرقابة المصرفية التي تضمن استمرارية العمل .

---

<sup>1</sup> . د. عماد صلاح سلام ، " البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية " ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، 2004 .

## المبحث الثالث - دور الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية في تفعيل نظام

### محاسبة المسؤولية :

يرتبط مفهوم الموازنة التخطيطية بالمفهوم الحديث للإدارة العلمية في المشروعات الاقتصادية . وتعدّ الموازنة التخطيطية أداة مهمة ومفتاح رئيسي تعطي رؤية واضحة لإدارة الوحدة الاقتصادية من أجل التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ومساعدتها في إنجاز المهمات الإدارية المختلفة ، وبذلك تشكل أحد الأركان الرئيسية للمحاسبة الإدارية .

وتعرّف الموازنة التخطيطية بأنها :<sup>1</sup>

« ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة ، ويوافق عليها المسؤولون والمنفذون ويرتبطون بها ، وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها ، وتمكّن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصحّحة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى » .

ونلاحظ من خلال التعريف أنّ للموازنة ثلاثة أركان رئيسية هي :<sup>2</sup>

1. أنّ الموازنة خطة مستقبلية ، أي تتعلق بالفترات القادمة .
  2. أنّ الموازنة ليست هدفاً بحدّ ذاته بل هي أداة وترجمة للخطط والأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية للوصول إليها .
  3. أنّ الموازنة أداة رقابية تستعمل للتحقق من أنّ الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تنفيذها بالشكل المطلوب .
- وإنّ عملية التخطيط في الوحدات الاقتصادية تقوم على تحديد البدائل المتاحة واختيارها ، واعتماد تلك التي تحقق أهداف هذه الوحدات ضمن الإمكانيات المتاحة واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .

<sup>1</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

2002 ، ص 38 .

<sup>2</sup> . محمد أبو نصار ، " المحاسبة الإدارية " ، ( الطبعة الأولى ؛ عمان : دار وائل للنشر ، 2003 ) ، ص 332 .

والموازنة التخطيطية في هذا المجال تعدّ وسيلة أساسية لتقييم الوسائل والطرق والأساليب البديلة للوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية في الفترة المستقبلية المحددة للموازنة .<sup>1</sup>

وبشكل عام فإنّ الموازنة التخطيطية تحقق الميزات التالية :<sup>2</sup>

1 - تعدّ الموازنة التخطيطية وسيلة أساسية لترجمة أهداف الوحدة الاقتصادية ووسائلها وطرقها وأساليبها التي ستستخدمها للوصول إلى هذه الأهداف إلى مجموعة من البيانات الكمية والمالية المنسقة والمبوبة .

2 - تمكّن الموازنة التخطيطية من التنسيق بين الأهداف والبرامج والسياسات المختلفة لمراكز الوحدة الاقتصادية وأنشطتها مما يساعد في كشف مواطن الضعف فيها وبيان المسؤولين عنها .

3 - تعدّ الموازنة التخطيطية أداة للرقابة ، من خلال مقارنة النتائج المحققة في نهاية الفترة بالأهداف المحددة في خطة وبرامج وسياسات مراكز الوحدة الاقتصادية وأقسامها وأنشطتها ، ومن ثم تحليل نتائج هذه المقارنة وتحديد الانحرافات ووضع الحلول الملائمة لتصحيحها .

وبالتالي فإنّ الموازنات التخطيطية تعدّ أحد الأساليب الرقابية التي يتم بموجبها رقابة وتقييم أداء الأشخاص داخل الوحدة الاقتصادية ، وإنّ فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مراعاتها واهتمامها بالجانب الإنساني والتفهم التام لطموحات وتطلعات الأشخاص في مراكز المسؤولية ، ولكي تحقق محاسبة المسؤولية هدفها في الرقابة بمختلف أشكالها ، يجب مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في الموازنات التخطيطية التي يتم تحديدها قبل البدء بعمليات التنفيذ .<sup>3</sup>

كما تعتبر الموازنة التخطيطية أداة رقابة شاملة على أوجه النشاط في الوحدة الاقتصادية ، ولكي تتماشى الموازنات التخطيطية مع أهداف محاسبة المسؤولية لابدّ وأن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع

---

<sup>1</sup> . إبراهيم عمر میده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 333 .

<sup>2</sup> . ري إتش جارسون ، أريك نورين ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة محمد عصام الدين زايد ، أحمد حجاج ، ( الرياض : دار المريخ للنشر ، 2002 ) ، ص 418 .

<sup>3</sup> . إسماعيل جمعة وآخرون ، " محاسبة التكاليف - مدخل إداري " ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، 1996 ) ، ص 228 .

ظروف الوحدة الاقتصادية الداخلية منها والخارجية ، ولابد أن تبنى الموازنات التخطيطية على أساس واقعي وشامل لجميع أقسام الوحدة الاقتصادية <sup>1</sup> . وللموازنات التخطيطية دور أساسي في نظام محاسبة المسؤولية كأداة قياس تساعد المستويات الإدارية المختلفة في الرقابة على مختلف العمليات والخطط والبرامج في كل وحدة من وحدات الإشراف والمسؤولية ، كما تساعد في تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال معرفة وتحديد الأهداف الاقتصادية للوحدة ، ومن خلال تقدير قيمة التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية <sup>2</sup> . بالإضافة إلى ذلك فإنه لابد من استخدام معايير تقييم للأداء يراعى فيها الموضوعية والدقة ، إذ أن مجرد قياس الأداء الفعلي ليس له معنى إلا إذا قورن بمعيار معين كاستخدام الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية بالإضافة إلى أدوات التحليل المالي <sup>3</sup> . وللوصول إلى موازنة فعالة نستطيع من خلالها تحقيق تخطيط ورقابة جيدة وفق نظام محاسبة المسؤولية يجب توفر التالي : <sup>4</sup>

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

---

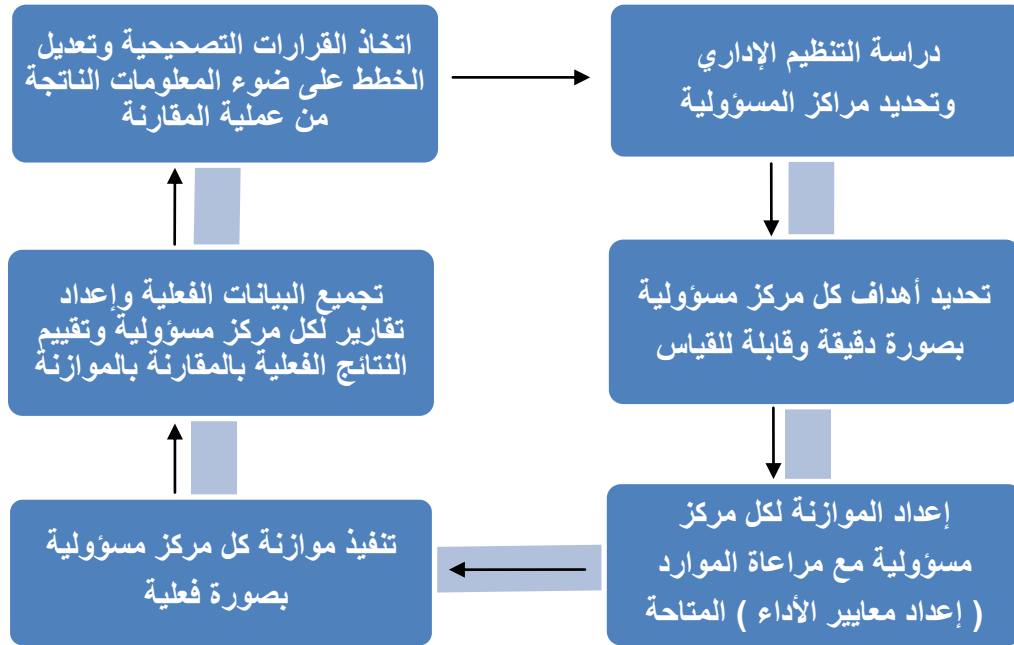
<sup>1</sup> . محمد غازي حسن ، " أثر الهيكل التنظيمي والبيئة على استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات المساهمة العامة الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1994 ، ص 132 .

<sup>2</sup> . يعرب جميل كلاب ، " مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود - دراسة تطبيقية " ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، 2008 ، ص 54 .

<sup>3</sup> . ليستر هيتجر ، سيرج ماتولتش ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2000 ، ص 462 .

<sup>4</sup> . محمد أبو نصار ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 333 .

وإنَّ إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام التكاليف المعيارية يؤدي إلى تدعيم قيمة الموازنة وزيادة فاعليتها ، لأنَّ المعايير التي تستخدم في إعدادها تبنى على أساس علمي ، وبالتالي يؤدي للوصول إلى معايير أكثر دقة وموضوعية ، ويبين الشكل التالي دمج نظام محاسبة المسؤولية مع نظام الموازنات التخطيطية بحيث يتم إعداد موازنة لكل مركز مسؤولية<sup>1</sup> .



**شكل رقم ( 1 )**  
**دمج نظام محاسبة المسؤولية مع نظام الموازنات**

وإنَّ نجاح محاسبة المسؤولية يعتمد على عدة عوامل من أهمها مشاركة مراكز المسؤولية في إعداد الموازنات التخطيطية ، ووضع معايير أداء قابلة للتحقق ، حيث أنَّ مدير مركز المسؤولية يسعى إلى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية إذا كان هناك انسجام بين أهدافه وأهداف قسمه وأهداف الوحدة الاقتصادية .

<sup>1</sup> . ديابا جميل الرزي ، " مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية الفلسطينية - دراسة تطبيقية " ، رسالة ماجستير في

المحاسبة ، كلية الاقتصاد ، الجامعة الإسلامية ، 2007 ، ص 45 .

بالإضافة إلى أن مشاركة مراكز المسؤولية في وضع أهداف الوحدة الاقتصادية ومعايير الأداء يخلق نوعاً من الالتزام الطوعي نحوها ، لذا فإن الالتزام بتنفيذها أقوى من الالتزام بأهداف أو معايير تقوم الإدارة العليا بتحديدتها وفرضها على مراكز المسؤولية .<sup>1</sup>

ويمكن إيجاز مزايا مشاركة مراكز المسؤولية في إعداد الموازنات التخطيطية فيما يلي :<sup>2</sup>

1 - تؤدي المشاركة إلى الشعور بالمسؤولية تجاه تنفيذ الموازنة مما يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويؤدي إلى الإحساس بالرضا عن النتائج التي يسفر عنها تنفيذ الموازنة التي ساهموا في إعدادها والرقابة عليها .

2 - تؤدي المشاركة للتوصل إلى أفضل القرارات وأدق الخطط ، نظراً لما تتيحه من تفاعل بين وجهات النظر المختلفة وبين الخبرات والتجارب والاختصاصات المتباينة للمشاركين ، حيث يتم طرح أكبر عدد من البدائل ومناقشة كافة الاحتمالات المتوقعة .

3 - تعد المشاركة وسيلة لتطوير العاملين ورفع مستوياتهم وقدراتهم ، كما أنها تنمي فيهم الشعور بالثقة والاعتزاز بالنفس وتقوي العلاقات فيما بينهم فيزداد تلاحمهم ويقوى ولائهم لعملهم ، مما يؤدي بالتالي إلى ارتفاع معدلات إنتاجيتهم .

كما تحقق الموازنات التخطيطية العديد من المزايا عند إعدادها على مستوى مراكز المسؤولية ، وتتمثل فيما يلي :<sup>3</sup>

1. تعطي الموازنات مدراء مراكز المسؤولية فرصة التخطيط الدوري لأنشطتهم والتعرف على كيفية انجازها بكفاءة وفعالية ، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد .

2. تمنح الموازنات التخطيطية عند إعدادها تبادل الأفكار والمعلومات والأهداف بين كافة مدراء مراكز المسؤولية وذلك من شأنه تفادي التعارض بين الأهداف .

---

<sup>1</sup> . جيرانييل جوزيف كحاله وآخرون ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، ( عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2004 ) ، ص 417 .

<sup>2</sup> . مصطفى نجيب شاويش ، " الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات " ، مرجع سبق ذكره ، 1993 ، ص 179 .

<sup>3</sup> . ليستر هيتجر ، سيرج ماتولنش ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة أحمد حجاج ، كمال سعيد ، ( الرياض : دار المريخ ، 2004 ) ،

3. تبين الموازنات التخطيطية للمستويات الإدارية ، مراكز المسؤولية ذات الكفاءة والفعالية من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وبالتالي تخصيص موارد إضافية لها باعتبارها ذات الاستغلال الأمثل لموارد الوحدة الاقتصادية .

4. تعدّ الموازنات التخطيطية حافزاً للعاملين في مراكز المسؤولية ، وخاصة إذا استخدمت هذه الحوافز التشغيلية لحث العاملين على تحقيق الأداء المطلوب .<sup>1</sup>

5. توفير الوعي التكاليفي للعاملين حيث أنّ استمرار إعداد الموازنة التخطيطية يولّد لدى العاملين وخصوصاً المدراء نوعاً من الحرص والاهتمام والإدراك لأهمية دراسة وتحليل التكاليف والمنافع المتعلقة بأنشطتهم .<sup>2</sup>

ويرى الباحث بأنّ نجاح الموازنة في أداء مهمتها يعتمد على توافر بعض المبادئ التي تعدّ ضرورية لنجاحها ، من أهمها تحقيق مبدأ الربط بين الأداء المخطط أو تقديرات الموازنة بمراكز المسؤولية وبين المستويات الإدارية المختلفة ، حيث يعدّ هذا المبدأ انعكاساً طبيعياً لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية ، ويتحقق بإعداد الخطط وتقديرات الموازنة على أساس مراكز المسؤولية كي يتم ربط الأداء المخطط بهذه المراكز ، ومن خلال التنفيذ الفعلي يتم ربط هذا الأداء الفعلي بمراكز المسؤولية نفسها وتحقيق عملية تقييم الأداء .

ولقد برز في الآونة الأخيرة مصطلح الموازنات على أساس الأنشطة ( ABB ) . وهذه الموازنات ماهي في الحقيقة إلّا موازنات تأثرت بمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة . حيث أصبح يتم إعداد موازنات تخطيطية انطلاقاً من الأنشطة كوحدات مستقلة ، وانتهاءً بالوحدة الاقتصادية ككل .<sup>3</sup> ويقوم إعداد الموازنات التخطيطية على أساس الأنشطة على أساس تحديد الطاقة المطلوب من كل نشاط أن ينفّذها ثم تخصص الموارد الضرورية لتنفيذ هذا النشاط عند ذلك المستوى من الطاقة في الفترات القادمة .

<sup>1</sup> . نائل عبدالله جبريل ، " محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية " ، مرجع سبق ذكره ، 1999 ، ص 50 .

<sup>2</sup> . أسامه الحارس ، " المحاسبة الإدارية " مرجع سبق ذكره ، 2004 ، ص 291 .

<sup>3</sup> . . 189 - 190 , P ( USA : Prentice - Hall ) , 12<sup>th</sup> , " Cost Accounting " , T . , et all , 2003 , Horngren .

وتمكّن عملية إعداد الموازنات التقديرية على أساس الأنشطة الإدارية من الرقابة بشكل أكثر فعالية على بنية التكاليف ، إذ أنها تمكّن الإدارة من تحويل القسم الأعظم من التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة . لأنّ التمييز بين التكاليف المتغيرة والثابتة هو أمر يتعلق بالقرار الإداري الذي يحدّد كم يجب أن يُنفق على تأمين هذا المورد وليس متعلقاً بطبيعة المورد المستخدم ، وماهي قدرة القرار الإداري على المواءمة بين الحاجة إلى الموارد وتوفير هذه الموارد بسرعة . حيث يستطيع المدير اتخاذ القرارات المتعلقة بتأمين الموارد أثناء عمليات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة وبالتالي يمكن اعتبار كل التكاليف التي سوف تخصص لنشاط معين بمثابة تكاليف متغيرة عند إعداد الموازنة .

ومن أهم ميزات هذه الموازنات دقة الأرقام التكاليفية فيها وشمولها لمختلف أعمال وأنشطة الوحدة الاقتصادية سواء الإنتاجية أو الخدمية أو الإدارية . حيث يتم تزويد نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بالطاقة المتاحة من كل نشاط والموارد المخصصة لكل نشاط ، ثم يتم استخدام هذه المعلومات من قبل نظام محاسبة المسؤولية ، لمراقبة استخدام الموارد المخططة ومقارنتها مع النفقات الفعلية وبالتالي تقويم مدى نجاح الأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف المرسومة لها .

أمّا بالنسبة لنظام التكاليف المعيارية فتعتبر التكاليف المعيارية حجر الأساس في نظام الرقابة والمتابعة عن طريق الموازنات التخطيطية ، والتكاليف المعيارية هي بمثابة تكاليف محدّدة مسبقاً باستخدام أسس علمية بواسطة خبراء ومتخصصين <sup>1</sup> ، وتُعرّف التكاليف المعيارية بأنّها مقياس لما يجب أن تكون عليه تكلفة المخرجات لذلك ينظر إليها على أنها مقياس أو نمط أو أداة لمقارنة التكاليف الفعلية لمعرفة كفاءة وفعالية الأداء الفعلي ، ولا تعتبر هذه التكاليف بديلاً عن التكاليف الفعلية <sup>2</sup> ، ويتم إعداد التكاليف المعيارية بعد إجراء الدراسات العلمية والعملية لتكون دقيقة وواقعية ولا تحتوي على إسراف أو ضياع . <sup>3</sup>

<sup>1</sup> . عمر حسنين ، صلاح مبارك ، صبحي الخطيب ، " محاسبة التكاليف في المجال الإداري " ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 1997 ) ، ص 226 .

<sup>2</sup> . محمد تيسير الرجبي ، " مبادئ محاسبة التكاليف " ، ( الطبعة الثالثة ؛ عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004 ) ، ص 239 .

<sup>3</sup> . أحمد حسين ظاهر ، " المحاسبة الإدارية " ، ( الطبعة الأولى ؛ عمّان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2002 ) ، ص 119 .

وجدير بالذكر أن تحديد التكاليف المعيارية بشكل مسبق يساهم بشكل كبير في عملية قياس الأداء ، فتعديدها يعطي تصوراً للإدارة العليا عن الاحتياجات الضرورية من التكاليف لإنجاز خدمة أو نشاط والتي يتم احتسابها بناءً على معرفة العمليات اللازمة لتقديم الخدمة أو انجاز النشاط بالإضافة إلى عدد الأفراد أو عدد ساعات العمل وأي تكاليف إضافية لازمة .<sup>1</sup>

ويتطلب إنشاء نظام التكاليف المعيارية إعادة النظر في الهيكل الإداري وتوزيع السلطات بين مختلف المستويات الإدارية وتحديد مسؤولياتها بهدف ربط عناصر التكاليف وبندوها بمراكز المسؤولية لتحديد الجهة المسؤولة عن الانحرافات في التنفيذ الفعلي عن المعايير الموضوعة له . كذلك يتطلب نظام التكاليف المعيارية تقديم تقارير دورية واستثنائية للإدارة تحدد فيها الانحرافات عن الأهداف الموضوعة وتحلل أسبابها مما يؤدي إلى تركيز اهتمام الإدارة على مواطن الضعف والخلل دون غيرها .

وتساعد التكاليف المعيارية الإدارة في وضع الخطط وفي ترجمة هذه الخطط كمياً ومالياً على ضوء التوقعات المستقبلية ، وبذلك تشكل التكاليف المعيارية جزءاً من الموازنات التخطيطية التي تعبر عن خطة الوحدة الاقتصادية وتستعمل في توجيه نشاطها خلال فترة زمنية قادمة . كما تسمح هذه التكاليف باكتشاف الأخطاء في حينها لمعالجتها ومنع تكرارها مستقبلاً دون الحاجة للانتظار حتى نهاية الفترة المالية .<sup>2</sup>

ولاشك بأن استخدام النظام المعياري يحقق مزايا وفوائد عديدة للإدارة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ، فمن خلال المقارنة بين التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية تحدد الانحرافات ، ومن خلال تحليل هذه الانحرافات تتضح أسبابها والمسؤولين عنها ، الأمر الذي يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة . وبذلك يخلق استخدام نظام التكاليف المعيارية وعياً تكاليفياً لدى العاملين في الوحدة الاقتصادية يدفعهم إلى المحافظة على التكلفة عند مستواها المعقول ، بل قد

---

<sup>1</sup>. أحمد رمضان مرتجي ، " قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية - دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير

منشورة في المحاسبة ، الجامعة الإسلامية ، 2007 ، ص 60 .

<sup>2</sup>. جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " محاسبة التكاليف المعيارية - رقابة وإثبات " ، ( عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ،

2006 ) ، ص 43 - 44 .

يحفّزهم هذا الاستخدام إلى خفض هذه التكلفة ، خاصة إذا اقترن نظام الحوافز في الوحدة الاقتصادية بمستوى تحقيق المعايير الموضوعية .

كما يساعد استخدام نظام التكاليف المعيارية على قياس كفاءة الأداء للمستويات الإدارية المختلفة ، إذ تتطلب الرقابة الواعية للتكاليف تجزئة العمليات الإنتاجية أو الخدمية مثلاً إلى مراكز للمسؤولية ، مما يسمح بالكشف عن ظواهر عدم الكفاءة في الأداء عند مصادرها . فمقارنة التكاليف المعيارية لأحد مراكز المسؤولية بتكاليفه الفعلية تعبّر عن كفاءة أداء المسؤول عن هذا المركز . أضف إلى ذلك ، فإنّ فاعلية الرقابة وقياس كفاءة الأداء تتحددان بنوعية المعايير ، الأمر الذي يتطلب الحرص والدقة عند إعداد هذه المعايير . إذ يفترض أن تخدم المعايير كإطار لما يجب أن تكون عليه التكاليف ويكون عليه الأداء في ظل الظروف الممكنة والعوامل المتاحة للإنتاج في وقت سريان هذه المعايير . وينسجم هذا الإجراء الرقابي للتكاليف المعيارية تماماً مع مبدأ الإدارة بالاستثناء الذي يقضي بإبلاغ الإدارة فقط بالأحداث الهامة التي تعيق أو تحول دون تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية . ولاشك ، فإنّ هذا الإجراء الرقابي يعفي المسؤولين الإداريين من مراجعة روتينية لأداء فعلي يتماشى مع الأهداف والمعايير الموضوعية لمروؤسيهم ويجعلهم يركّزون اهتمامهم فقط على الانحرافات الطارئة والهامة التي تحتاج إلى دراسة ومعالجة .<sup>1</sup>

وإنّ النظام المعياري الشامل للتكاليف يتحقق عن طريق ربطه بنظام الموازنات التخطيطية<sup>2</sup> . حيث تمثل الموازنة التخطيطية مستوى معيارياً لأداء الوحدة الاقتصادية ككل ولمستوياتها الإدارية المختلفة ، وهذا المستوى المعياري للأداء لا يمكن بلوغه تلقائياً ، وإنما ينبغي السعي وباستمرار إلى تحقيقه بدفع النشاط الفعلي ليسير في الاتجاه المخطط . ويتم هذا الدفع عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية في الموازنة بهدف تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها للبحث عن العوامل التي أدت إلى حدوثها وعن المسؤولين عنها .

<sup>1</sup> . جبرائيل كحاله ، رضوان حنان ، " محاسبة التكاليف المعيارية - رقابة واثبات " ، نفس آخر مرجع ، 2006 ، ص 30 - 31 .

<sup>2</sup> . عبد الحي مرعي ، " المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات " ، ( بيروت : الدار الجامعية ، 1998 ) ، ص 88 .

وعلى ضوء هذه المقارنة ، يمكن لإدارة الوحدة الاقتصادية أن تتخذ القرارات الملائمة إما لتحسين مستوى الأداء الفعلي أو لتعديل الموازنة التخطيطية ، وبهذا يمكن تحقيق أقصى كفاءة وكفاءة ممكنة وضمان الالتزام بأهداف الوحدة الاقتصادية وسياساتها الموضوعة .<sup>1</sup>

ويعد أسلوب الجمع بين أنظمة التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية أداة فعّالة لتحقيق الرقابة الشاملة والتحكم في أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية ، بحيث يستخدم نظام التكاليف المعيارية في الرقابة على النشاط الإنتاجي أو الخدمي وعناصره ، ويستخدم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة الشاملة على جميع أوجه النشاط بالوحدة الاقتصادية ، ويتم في كلا النظامين إجراء مقارنة بين الأداء المخطط والفعلي وتحديد الانحرافات والأشخاص المسؤولين عن حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>. جبرائيل كحاله ، رضوان حنان ، " محاسبة التكاليف المعيارية - رقابة وإثبات " ، مرجع سبق ذكره ، 2006 ، ص 58 - 59 .

<sup>2</sup>. إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ،

2003 ، ص 332 .

## المبحث الرابع - مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية :

إنّ مقومات أي نظام محاسبي هي عبارة عن الأسس والأدوات والإجراءات التي يركز عليها هذا النظام المحاسبي في التطبيق العملي . وبالرغم من خصوصية تطبيق كل نظام محاسبي في الحياة العملية تبعاً لطبيعة تنظيم الوحدة الاقتصادية وأسلوب إدارتها وعملها ، فإنّ هناك مقومات رئيسية مشتركة في أي نظام لمحاسبة المسؤولية . وفيما يلي توضيح مفصّل لمقومات هذا النظام ، ودورها في عملية الرقابة والتخطيط من خلال التنظيم الإداري السليم ، والنظام المحاسبي ، ونظام التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية ، وتقارير الأداء لمراكز المسؤولية ، ونظام الحوافز .

### 1- هيكل تنظيمي جيد ومفهوم :

بحيث تتضح في هذا الهيكل التنظيمي الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية والمراكز التي تتألف منها وكذلك المهام ومعالج الصلاحيات والمسؤوليات ، بالإضافة إلى وضوح السياسات والإجراءات من ناحية المتطلبات التنظيمية<sup>1</sup> . ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنّه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف الوحدة الاقتصادية ، ويحدد هيكل الوحدة الاقتصادية نشاطات تقسيم العمل فيها ، كما يبين كيف ترتبط وظائفها أو نشاطاتها المختلفة ببعضها ، ويبين إلى حد ما مستوى التخصص في نشاطات أعمالها ، ويشير إلى التسلسل الهرمي وإلى هيكل السلطة في الوحدة الاقتصادية ، كما يبين العلاقات التقريرية فيها ( أي من يرفع تقاريره لغيره من الموظفين )<sup>2</sup> . ويعدّ الهيكل التنظيمي بالنسبة للوحدة الاقتصادية محورياً أساسياً يبنى عليه نظام محاسبة المسؤولية فيها ، الأمر الذي يساعد في تحديد مراكز المسؤولية كإحدى المقومات الأساسية لهذا النظام ويساعد كذلك في إلغاء التعارض في الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد والأخذ بالإجراءات المثلى .

<sup>1</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ،

2003 ، ص 327 .

<sup>2</sup> . مصطفى نجيب شويش ، " الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات " ، ( عمان : دار الفرقان ، 1993 ) ، ص 412 .

ولكي يتمكن نظام محاسبة المسؤولية من تحقيق أهدافه بنجاح لابدّ من توافر تنظيم داخلي سليم وخريطة تنظيمية ( أو خريطة مسؤولية ) ، توضح سلطات واختصاصات مراكز المسؤولية التي تتكون منها الوحدة الاقتصادية .<sup>1</sup>

ويطلق على خريطة المسؤولية تلك الخريطة التنظيمية التي يتم بموجبها تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى وحدات إدارية صغيرة تدعى مراكز المسؤولية ، حيث تؤدي هذه الخريطة دوراً مهماً في تحديد الوظائف والمهام التي يضطلع بها كل مركز ، وفي بلورة وبيان المراحل الإنتاجية أو الإدارية للوحدة الاقتصادية وتوضيح العلاقات المتداخلة بين مختلف الإدارات والأقسام من جهة ومراكز المسؤولية للوحدة الاقتصادية من جهة ثانية ، والعمل على تقييم الأداء وتسوية الانحرافات ومعالجتها في مختلف نواحي التنظيم .<sup>2</sup>

ومن الجدير بالذكر أنّه لا يوجد هناك شكل واحد للهيكل التنظيمي يمكن استخدامه في البنوك وهي كالتالي :<sup>3</sup>

1. بنوك متفرعة : وهي البنوك ذات الفروع والتي تمتلك عدد من الفروع المنتشرة في مناطق جغرافية ويتم إدارتها من خلال مركز رئيسي ( إدارة عامة ) ويكون لها مجلس إدارة واحد ، وتستطيع الإدارة العامة لهذا الشكل من البنوك تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها والتحكم في حركة السيولة وانتقال الأموال بين الفروع ، بالإضافة إلى خلق جو تنافسي فيما بينها ومع الفروع المنتشرة لبنوك أخرى بغية تطوير خدمات البنك وجذب أكبر عدد من العملاء وتسويق منتجاته ، بالإضافة إلى إسهامها في زيادة قاعدة العملاء وتنوعها سواء على صعيد المودعين أو المستثمرين .

---

<sup>1</sup> . محمد تيسير الرجبي ، " مبادئ محاسبة التكاليف " ، مرجع سبق ذكره ، 2004 ، ص 327 .

<sup>2</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 327 .

<sup>3</sup> . علي عبدالله شاهين ، " محاسبة العمليات المصرفية في المصارف التجارية الإسلامية " ، ( الطبعة الثانية ؛ غزة ، الجامعة الإسلامية ،

2008 ) ، ص 31 .

2. بنوك مفردة : وهي البنوك التي ليس لها فروع ، وعادة ما تتصف تلك البنوك بمحدودية أنشطتها وتركيزها في مجالات محددة تكون عالية السيولة كالاستثمارات في الأوراق المالية والأوراق التجارية إلى جانب الأصول أو الأنشطة الأخرى عالية أو متوسطة السيولة .

3. البنوك الالكترونية : وهي البنوك التي تعتمد على أساليب التقنية الحديثة في تقديم خدماتها للعملاء ، حيث تستطيع تقديم خدماتها المصرفية المتنوعة دون توقف وبدون عمالة بشرية وذلك على مدار الوقت وتؤسس على الحاسبات الآلية ، وهي ذات انتشار ومنافذ واسعة .

4. البنوك المنزلية : يعتمد نظام البنوك المنزلية على ما يعرف بعملية تحويل وإعادة تحويل البيانات ، وذلك بربط الحاسب الآلي للبنك مع الحاسب الشخصي بالمنزل من خلال وسائل الاتصال بحيث يعمل الحاسب الشخصي كمحطة طرفية لاستقبال الخدمات المصرفية مثل عرض أرصدة العميل ، طباعة كشوف الحركة ، ..... الخ .

5. الوحدات الطرفية عند نقاط البيع : يعتمد هذا النظام على شبكة اتصالات الحاسبات الآلية وعمليات التحويل وإعادة التحويل السابق الإشارة إليها حيث تتم عمليات الاتصال بين الحاسب الآلي للبنك وبين الوحدات الطرفية الموجودة في المتاجر والأسواق ، ويتم إدخال مشتريات العميل من خلال الوحدات الطرفية لتخضع من حسابه بواسطة الحاسب الآلي في البنك ( خصم مدين ) مقابل إضافة نفس القيمة في حساب المتجر بالبنك .

وتتطلب عملية تصميم الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع محاسبة المسؤولية أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار :<sup>1</sup>

1. تحديد أنواع الأنشطة في الوحدة الاقتصادية والتي يؤدي القيام بها وفق الشكل الصحيح إلى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية المرجوة .

2. تقسيم وتجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية تعتبر مراكز مسؤولية ، يراعى في ذلك طبيعة عمل مراكز المسؤولية ، ووجه التخصص فيها والأهداف المطلوبة منها .

---

<sup>1</sup> . نائل عبدالله جبريل ، " محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية " ، مرجع سبق ذكره ،

3. ربط الوحدات الإدارية ومراكز المسؤولية بعضها ببعض بواسطة خطوط السلطة التي تمثل قنوات إصدار وتوصيل الأوامر في الوحدة الاقتصادية .

4. تركيز السلطة وتفويضها وهو ما يطلق عليه المركزية واللامركزية في الإدارة ، حيث أنّ محاسبة المسؤولية تناسب اللامركزية في الإدارة بدرجة أكبر منها للمركزية .

5. التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام ومراكز المسؤولية ، لمنع الازدواج أو التعارض في تنفيذ الأنشطة ، وتحقيق الأهداف المطلوبة بسهولة .

مما سبق نستنتج أنّ نظام محاسبة المسؤولية يتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح يتصف بصفات معينة من أهمها تفويض السلطة وتركيزها ، وهو ما يطلق عليه اللامركزية والمركزية ، ولا يجوز النظر إليهما بالمعنى المطلق ، إذ لا يوجد عملياً تنظيم مركزي تتخذ فيه جميع القرارات من مدير فرد أو إدارة عليا ، كما لا يوجد تنظيم لامركزي تتخذ فيه جميع القرارات من قبل المستويات الإدارية الأدنى دون التنسيق مع الإدارة العليا وإلاّ عدّ التنظيم منفصلاً ومستقلاً تماماً عن إدارته العليا ، فالمركزية واللامركزية يشكلان قطبين نظريين يقع بينهما مجال مستمر لتفويض السلطة بدرجات مختلفة تقترب أو تبتعد من أحد هذين القطبين ، فالحالة العملية للإدارة تقع بين هذين القطبين النظريين مع ميل نحو أحدهما حسب طبيعة وظروف التنظيم الإداري ، فاللامركزية تعني درجة أكبر من الحرية في اتخاذ القرارات والديمقراطية والمشاركة في وضع الخطط ومناقشة نتائج تنفيذها ومحاسبة المدراء المسؤولين عنها وتقييم أدائهم ، أمّا المركزية فإنّها تعني قيوداً أكثر وحرية أقل في اتخاذ القرارات . إلاّ أنّ محاسبة المسؤولية تميل إلى تطبيق تفويض السلطة أكثر من تركيزها ولكن يجب أن يصاحب عملية اللامركزية المحاسبة والمسؤولية .

## 2- تحديد مراكز المسؤولية :

وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي إداري واضح يتناول بالتفصيل تحديد المسؤوليات في وحدات إدارية مستقلة وتحديد السلطات ومدى مركزيتها أو لامركزيتها لكل مستوى إداري أو مركز مسؤولية على حده مع توضيح الاتصالات في التنظيم ككل ، سواء الاتصالات الرأسية حسب تسلسل

المراتب أو الاتصالات الأفقية حسب التخصص الوظيفي وبصورة يراعى فيها تكافؤ السلطة مع المسؤولية لتكون عملية التقييم والمساءلة موضوعية .<sup>1</sup>

وإنّ تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يتطلب إجراء عملية حصر تام لعناصر التكاليف والإيرادات وعناصر الإنتاج والخدمات وغير ذلك من متطلبات نشاط الوحدة أو مركز المسؤولية .<sup>2</sup>

وتساعد عملية الحصر السابقة في تحقيق عدة أهداف نورد منها ما يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة :<sup>3</sup>

1. الرقابة على تكاليف أداء الخدمة على مستوى الإشراف والمسؤولية .

2. توفير البيانات والمعلومات المحاسبية بالصورة التي تتطلبها الموازنة التخطيطية طبقاً لمراكز المسؤولية ومراكز التكاليف .

3. مساعدة الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات المختلفة .

4. وكما تهدف عملية تحديد مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية إلى تحديد المسؤولية عن الانحرافات عن الخطط المحددة مقدماً ومحاسبة الأفراد المسؤولين عنها ، وحتى لا يحاسب أحد الأفراد عن نتائج تسبب فيها غيره ، الأمر الذي يؤدي إلى فعالية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مجال الرقابة على التكاليف .<sup>4</sup>

ولقد تعددت آراء الباحثين التي تناولت تعريف مراكز المسؤولية ونورد فيما يلي بعضاً منها :

1. يرى **Rasmussen and Goldy** " أنّ مراكز المسؤولية تمثل وحدات تنظيمية في الوحدة الاقتصادية تسيطر على التكاليف أو الإيرادات أو الموجودات المستثمرة ، وتخضع لإدارة وإشراف الأشخاص المفوضة لهم السلطة اللازمة لتحقيق الهدف أو الأهداف المحددة " .<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 416 .

<sup>2</sup> . عامر متولي ، " إطار المحاسبة الإدارية " ، ( القاهرة : دار النهضة العربية ، 2003 ) ، ص 15 .

<sup>3</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 832 .

<sup>4</sup> . يعرب جميل كلاب ، " مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود - دراسة تطبيقية " ، مرجع سبق ذكره ، 2008 ، ص 33 .

<sup>5</sup> . Nils Rasmussen , Paul S. Goldy , Per O. Solli , 2002 , " **Financial Business Intelligence : Trends Technology , Software Selection , and Implementation** " , ( New York : John Wiley and Sons Inc. ) , P 272 .

2. يرى **Horngren and Foster** " أن مراكز المسؤولية تعدّ أقسام أو أجزاء أو وحدات فرعية من الوحدة الاقتصادية يديرها أشخاص يكونوا مسؤولين عن مجموعة محدّدة من الأنشطة " .<sup>1</sup>
3. ويرى **Smith, G. Stevenson** " أن مراكز المسؤولية هي وحدات فرعية أو أقسام أسست وفق الأهداف التنظيمية للوحدة الاقتصادية ، ويرأسها شخص معين يتولى إدارتها ، ويعدّ مسؤولاً عن القيام ببعض المهام التي تمثل مخرجات المركز ، كما يستخدم موارد أو مدخلات معينة في سبيل القيام بهذه المهام " .<sup>2</sup>
4. ويُعرّف مركز المسؤولية بأنّه : ذلك الجزء من المنظمة الذي يقع تحت إشراف ومسؤولية شخص معين ، ويتحمل هذا المدير كامل المسؤولية عن نجاح أو فشل هذا المركز .<sup>3</sup>
5. كما ويُعرّف بأنّه : ذلك الجزء المحدّد في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية الذي يقع تحت مسؤولية شخص معين يكون مسؤولاً عن العمليات والموارد المخصصة لهذا الجزء أمام الإدارة العليا .<sup>4</sup>
6. ويرى بعضهم " أن مراكز المسؤولية هي وحدات إدارية فرعية غالباً لامركزية في التنظيم تقع تحت إشراف أو مسؤولية شخص إداري مسؤول . ويمثّل كل مركز مجال نشاط فني أو إداري يتم تنفيذه وفق موازنة وخطة محدّدة وتحت إشراف ومسؤولية محدّدة .
- وقد يكون مركز المسؤولية فرعاً مستقلاً أو إدارة فرعية أو مصنعاً أو قسماً أو مركز تكلفة إنتاجية أو خدمية ..... " .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> . Charles T. Horngren & Others , 2003 , " **Cost Accounting a Managerial Emphasis** " , ( 10<sup>th</sup> Edition ; England ; Perntice Hall ) , P 194 .

<sup>2</sup> . Smith , G., Stevenson , 2002 , " **Managerial Accounting for Libraries and Other Not-for-Profit Organizations** " , ( 2<sup>nd</sup> Edition ; USA : The American Library Association ) , P 29 .

<sup>3</sup> . Dr. R. K. Singla , 2009 , " **Principles of Management** " , ( 1<sup>st</sup> Edition ; New Delhi : V. K. India Enterprises ) , P 276 .

<sup>4</sup> . William , D. , Keller , , 2001 , " **The Essentials of Cost & Managerial Accounting** " , ( USA : Research & Education Association , Volum 1 ) P 58 .

<sup>5</sup> . جبرائيل كحاله ، رضوان حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ،

ومن خلال الآراء والتعاريف السابقة نلاحظ أنّها تشترك بمجموعة من النقاط والخصائص ، يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. يدير مركز المسؤولية شخص معين يعتبر مسؤولاً مباشراً عن بنود التكاليف والإيرادات التي تخضع لرقابته وتتأثر بقراراته .

2. ترتبط مراكز المسؤولية ارتباطاً مباشراً ووثيقاً بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية وأقسامها وبهيكلها التنظيمي .

3. تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية يُسهّل عملية تقييم أداء الأقسام وأداء مدراء هذه الأقسام كل على حده .

وفيما يلي بيان بأهم الأقسام والوحدات الإدارية ( مراكز المسؤولية ) الموجودة في البنوك الخاصة السورية :

1. قسم الحسابات الجارية والودائع ويختص بتلقي الودائع وتنفيذ المعاملات المترتبة على حركة تلك الودائع .

2. قسم الخزينة ويختص بتلقي الأموال ودفع الأموال المسحوبة من العملاء .

3. قسم الأوراق التجارية ويقوم بالاحتفاظ بالأوراق التجارية وتحصيلها وخصمها .

4. قسم الأوراق المالية ويقوم بتنفيذ كافة المعاملات المرتبطة ببيع وشراء وتحصيل الأوراق المالية .

5. قسم العمليات الخارجية ( القطع الأجنبي ) ويقوم بتنفيذ خدمة الصرف الأجنبي والحوالات والشيكات السياحية .

6. قسم الاعتمادات المستندية ويقوم بفتح الاعتمادات المستندية ومتابعتها حسب التعليمات المنظمة لها .

7. قسم الكفالات ( الضمانات ) ويقوم بإصدار تعهدات البنك وفقاً لأنواع المختلفة للضمانات .

8. قسم التسهيلات الائتمانية ويقوم بتنفيذ المعاملات المترتبة على منح التسهيلات الائتمانية بأنواعها المختلفة .

9. وحدة المقاصة وتقوم بتقييد عمليات مقاصة الشيكات في غرفة المقاصة بالبنك المركزي والإجراءات المترتبة عليها .

### ■ أنواع مراكز المسؤولية :

إنَّ مركز المسؤولية قد يكون مسؤولاً عن مدخلات تتمثل في عناصر الإنفاق المختلفة وعوامل الإنتاج التي تساهم في الأداء ، وقد يكون مسؤولاً عن مخرجات متمثلة بالخدمات المؤداة وبهذا المفهوم تنقسم مراكز المسؤولية إلى أربعة أنواع رئيسية كما يلي : <sup>1</sup>

#### أ - مراكز التكلفة :

يُعرّف مركز التكلفة بأنه عبارة عن : " دائرة النشاط التي يتم محاسبة المسؤول عنها عما يحدث فيها من تكاليف فقط ، بحيث تدخل في نطاق تحكمه ورقابته ومسؤوليته ، ويكون هدفه تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، أما الإيرادات ورأس المال المستثمر فلا يدخل في نطاق مسؤوليته ومساءلته " . <sup>2</sup> وتُعدّ مراكز التكلفة أصغر أنواع مراكز المسؤولية حجماً في الوحدة الاقتصادية وتختلف عن بعضها من حيث القدرة على ربط عناصر التكاليف بالمخرجات . <sup>3</sup> وإذا كانت المسؤولية والمساءلة عن التكاليف التي تحدث داخل نطاق مركز التكلفة ، والتي تقع على عاتق مدير مركز التكلفة ، تبدو عملية منطقية ، فإنّ المشكلة التي تبرز في هذا المجال هي في صعوبة تحديد وقياس تكلفة هذا المركز ، كي تتم مساءلة مدير المركز عن تلك التكاليف وذلك عند تقييم أداء مديري مراكز التكلفة مما يؤثر في رقابة التكاليف بصفة عامة .

ولحل هذه المشكلة يجب مراعاة الاعتبارات التالية عند قياس تكاليف مركز التكلفة وتحديدتها : <sup>4</sup>

1. إنَّ الشخص الذي يملك سلطة شراء الخدمة واستخدامها يجب أن يُحمّل بتكاليف هذه الخدمة .
2. كما أنَّ الشخص الذي يؤثر بشكل ملحوظ في قيمة التكلفة من خلال تصرفاته وقراراته ، يجب أن يُحمّل بهذه التكلفة .

<sup>1</sup> . Susan , V. Crosson , Belverd , E. Needles , 2008 , " Managerial Accounting " , Ibid , P 353 .

<sup>2</sup> . ليستر هينجر ، سيرج ماتولتش ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2000 ، ص 458 .

<sup>3</sup> . محمد تيسير الرجبى ، " المحاسبة الإدارية " ، ( الطبعة الثالثة ؛ عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004 ) ، ص 332 .

<sup>4</sup> . ليستر هينجر ، سيرج ماتولتش ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2000 ، ص 459 .

3. أما الأشخاص الذين لا يملكون تأثيراً ملحوظاً في قيمة التكلفة من خلال تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية المباشرة فإنهم قد يُحمّلون بهذه العناصر ، بمعنى أنّ تقارير مسؤوليتهم تتضمن تلك العناصر وذلك رغبة من الإدارة في جعل هذه العناصر موضع اهتمامهم لأنّ ذلك قد يكون من شأنه إتاحة الفرصة أمامهم لكي يساعدوا الأشخاص الذين تدخل هذه العناصر أصلاً في نطاق مسؤوليتهم .

وتعتبر مراكز التكلفة من أكثر أنواع مراكز المسؤولية شيوعاً وانتشاراً في الحياة العملية ، فكثير من دوائر النشاط في الوحدة الاقتصادية يمكن اعتبارها مراكز تكلفة أكثر من غيرها من أنواع مراكز المسؤولية الأخرى ، والسبب في ذلك أنّ التكاليف يمكن حصرها وقياسها بسهولة أكبر من الأرباح والمنافع التي غالباً ما يصعب قياسها بموضوعية كافية للمحاسبة والمساءلة .<sup>1</sup>

ويكون الشخص المسؤول عن مركز التكلفة مسؤولاً عن جميع التكاليف التي يحدثها هو أو مرؤوسيه مع الأخذ بالاعتبار أنّ هذه التكاليف التي يكون مسؤولاً عنها ويحاسب عليها هي التكاليف التي يكون باستطاعته التحكم فيها والتي تدخل في نطاق إدارته ورقابته .<sup>2</sup>

لذلك يركّز تقرير الأداء في مراكز التكلفة على التكاليف القابلة للرقابة ويقارن بين التكاليف المعيارية المخططة وبين التكاليف الفعلية بهدف تحديد حجم الانحراف الإجمالي وتحليله إلى مكوناته النوعية لمعرفة أسباب الانحراف وتشخيص هذه الأسباب ، وبالتالي محاسبة ومساءلة المسؤولين عنها .

ويرى الباحث أنّ تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز تكلفة أو مراكز إنفاق يقوم على الفلسفة القائلة بأنّ ضغط التكلفة هو في الواقع رقابة على تصرفات الأفراد في إنشاء التكاليف كل في حدود السلطات المخولة له والمسؤوليات المترتبة عليها ، فالرقابة إذن لا تنصب على بنود التكاليف بحد ذاتها وإنما على تصرفات الأفراد في إنشاء هذه التكاليف ، حتى يمكن لكل مركز مسؤولية مقارنة مستوى الأداء الفعلي بمعايير الأداء المحددة مسبقاً .

<sup>1</sup> . يوحنا آل آدم ، صالح الرزق ، " المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية الحديثة " ، ( الطبعة الأولى ؛ عمّان : دار الحامد للنشر ،

2000 ) ، ص 361 .

<sup>2</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله وآخرون ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ، 2004 ،

ص 234 .

## ب - مراكز الإيراد :

يُعرف مركز الإيراد بأنه ذلك الجزء من التنظيم الذي يكون مديره مسؤولاً عن عناصر الإيرادات الخاضعة لرقابته فقط ، وهو أمر من الصعب تحقيقه ، حيث أنه لكي يستطيع مركز الإيراد أداء مهامه فلا بد من وجود بعض النفقات الضرورية واللازمة لتجميع تلك الإيرادات كأجور الأفراد الذين يعملون على إدارة هذا المركز <sup>1</sup> ، وهذا يعني أنّ مراكز المسؤولية التي تُعرف بأنّها مراكز إيراد يقتصر نشاطها على تجميع الإيرادات مع وجود نفقات لتشغيل مركز المسؤولية ، ويرى البعض أن تقتصر مراكز المسؤولية على مراكز التكلفة والربحية والاستثمار دون مراكز الإيراد . وإنّ تقرير الأداء لهذه المراكز يتضمن الإيرادات المحققة مقارنة بالإيرادات المخططة مع شرح أسباب الانحراف بينهما <sup>2</sup> .

## ج - مراكز الربحية :

يُعرف مركز الربحية بأنه ذلك الجزء من التنظيم الذي يكون فيه المدير مسؤولاً عن عناصر الإيرادات والتكاليف التي تحدث في مركزه وتخضع لرقابته ، وبناءً عليه يتم تقييم أداء هذا المركز <sup>3</sup> ، ويمكن اعتبار مركز الربحية وحدة اقتصادية مستقلة لها تكاليفها وإيراداتها الخاصة بها ويهدف المسؤول عنها إلى تعظيم أرباحها ، دون إلحاق الضرر أو الخسائر بأي مركز مسؤولية آخر بشكل ينعكس سلباً على تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية ككل <sup>4</sup> .

لذلك يركّز تقرير الأداء في مراكز الربحية على ناتج المقابلة بين إيرادات المركز ونفقاته ، أي على الربح كمؤشر لتقييم أداء المسؤولين . فيقارن بين الربح المخطط وفق موازنة المركز وبين الربح المحقق لتحديد حجم الانحراف عن خطة الربح الموضوعية وتحليل أسبابه بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة . ويراعى في تقرير أداء مراكز الربحية الفصل بين الإيرادات والتكاليف الخاضعة

<sup>1</sup> . أحمد رمضان مرتجى ، " قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية - دراسة ميدانية " ، مرجع سبق ذكره ، 2007 ، ص 46 .

<sup>2</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 330 .

<sup>3</sup> . Susan , V. Crosson , Belverd , E. Needles , 2008 , " Managerial Accounting " , Ibid , P 356 .

<sup>4</sup> . أسامة الحارس ، " المحاسبة الإدارية " مرجع سبق ذكره ، 2004 ، ص 419 .

لرقابة مدير كل مركز على حده وبين التكاليف المشتركة التي تخصص على المراكز ( مثل تكاليف الإدارة العليا ، البحوث والتطوير ، الكمبيوتر المركزي ، وماشابه ذلك ) فحتى تكون نتيجة تقرير الأداء موضوعية ومعتمدة للمساءلة والمحاسبة يفضل أن يُظهر التقرير نتيجة كل مركز من ربح أو خسارة على مرحلتين : مرحلة أولى تُظهر الإيرادات والنفقات الخاضعة لرقابة المدير قبل تخصيص التكاليف المشتركة وتكون أساساً لمحاسبة المسؤولية ، ومرحلة ثانية تُظهر النتيجة بعد تخصيص التكاليف المشتركة ، إذ أنه إذا لم يتم تخصيص هذه التكاليف المشتركة بدقة فإن المعلومات عن ربحية مراكز المسؤولية ستكون غير دقيقة وقليلة الفائدة وغير صالحة لمحاسبة المسؤولية .<sup>1</sup>

#### د - مراكز الاستثمار :

يُعرف مركز الاستثمار بأنه أي مركز مسؤولية داخل الوحدة الاقتصادية يكون مديره مسؤولاً عن التكاليف والإيرادات ، بالإضافة إلى الاستثمارات التي يستخدمها في تحقيق العائد .<sup>2</sup> حيث يُمنح مدراء هذه المراكز صلاحيات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بكل من الإيرادات والتكاليف بالإضافة إلى نوعية وحجم الاستثمارات لدى هذه المراكز ، وبناءً عليه يتم تقييم أداء مدراء هذه المراكز بالاستناد إلى الربح الذي يحققه مع الأخذ بعين الاعتبار حجم الاستثمارات أو رأس المال المستثمر في هذه المراكز<sup>3</sup> ، ومن الأمثلة النموذجية لهذا النوع من المراكز الفروع المستقلة والخارجية للمنشآت المالية من بنوك تجارية وشركات تأمين ، وكذلك الفروع الخارجية للشركات متعددة الجنسيات " **Multinational** " بكل أنواع أنشطتها الاقتصادية من صناعية وزراعية وتجارية وخدمية . ومن حيث المبدأ فإن جميع مراكز الربحية يمكن تطويرها إلى مراكز استثمار إذا شارك مدير المركز في اتخاذ قرارات التوسع وشراء الأصول الثابتة التي تهم مركزه وإذا تم الربط بين الربح الذي يحققه المركز وبين استثمار جزء منه في المركز نفسه .

<sup>1</sup>. جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

2002 ، ص 419 - 420 .

<sup>2</sup>. Garrison , H. , Ray , and Others , 2006 , " **Managerial Accounting** " , ( 11<sup>th</sup> Edition ; New York : Mc Graw - Hill / Irwin ) , P 542 .

<sup>3</sup>. محمد أبو نصار ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 521 .

وتجدر الإشارة إلى أنّ الصلاحيات والسلطات التي تُمنح لمدير مركز الاستثمار هي الأعلى مقارنة بالصلاحيات والسلطات الممنوحة لكل من مدير مركز التكلفة أو مدير مركز الإيراد أو مدير مركز الربحية<sup>1</sup> ، وهذا أمر منطقي وعقلاني ، حيث أنّ مدير هذا النوع من المراكز يتحمل مسؤولية أكبر وينبغي أن يتمتع بسلطات أكبر لاتخاذ القرارات لتحقيق قاعدة التكافؤ بين السلطة والمسؤولية وتصبح بالتالي المحاسبة والمساءلة موضوعية .<sup>2</sup>

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

مما سبق نستنتج أنّ تبويب التكاليف والإيرادات الذي يعد مناسباً لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية يركز أساساً على فكرة مراكز المسؤولية ، حيث يتم تجميع التكاليف والإيرادات وتبويبها حسب مراكز المسؤولية ثم يلي ذلك تبويبها في مراكز المسؤولية حسب إمكانية التحكم فيها بالإضافة إلى تبويبها نوعياً في كل مركز مسؤولية .

حيث أنّ عملية تبويب الإيرادات والتكاليف حسب إمكانية التحكم فيها في مراكز المسؤولية ، تعدّ إحدى المقومات الأساسية لنظام محاسبة المسؤولية " .

ولا يعني تعبير التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها أنّه لا يمكن التحكم فيها بصفة مطلقة ، بل إنّ المقصود بذلك هو الفصل بين التكاليف التي يمكن الرقابة عليها عند مستوى معين للمسؤولية ، وتلك التي تعدّ خارج نطاق الرقابة عند هذا المستوى ، فهذه تعالج في مستوى إداري أعلى ، والمسؤولية عنها تنحصر في شخص آخر ، وعادة هذا الشخص له سلطة أوسع ، وفي التبويب النهائي للتكاليف بحسب المسؤولية تكون جميع التكاليف خاضعة للرقابة .

---

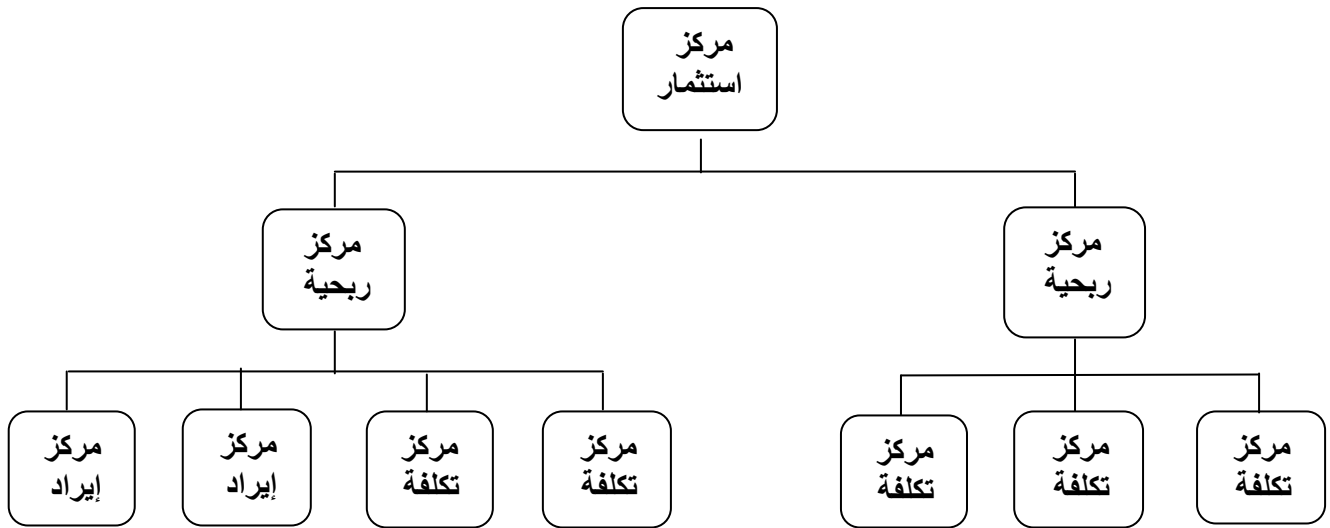
<sup>1</sup> . أحمد حسين ظاهر ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 394 - 395 .

<sup>2</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

2002 ، ص 421 .

أي أنّ كل التكاليف يمكن التحكم فيها عند مستوى معين أو آخر من المستويات الإدارية " .<sup>1</sup> ويلاحظ بأنّ عدد مستويات ومراكز المسؤولية يختلف من منظمة إلى أخرى حسب الهيكل التنظيمي واحتياجات المنظمة ، أي أنّه لا توجد قاعدة معينة يمكن استخدامها في تحديد عدد وأنواع مراكز المسؤولية في المنظمات . فكل منظمة تعتبر حالة خاصة تحتاج إلى عدد وأنواع من مراكز المسؤولية لا يتناسب مع المنظمات الأخرى التي تختلف معها من حيث الحجم ، نوع الخدمة أو الصناعة ، مواصفات العمليات ، فلسفة الإدارة .<sup>2</sup>

ويبين المخطط التالي عرضاً مبسطاً يبين العلاقات بين مراكز المسؤولية السابق ذكرها .<sup>3</sup>



شكل رقم ( 2 )  
طبيعة العلاقات بين مراكز المسؤولية المختلفة

<sup>1</sup> . CIMA , Certificate C1 , 2010 , " CIMA – C01 Fundamentals of Management Accounting " , ( 3<sup>rd</sup> ; UK : BPP Learning Media Ltd ) , P 22 .

<sup>2</sup> . Garrison , H. , Ray , and Others , 2006 , " Managerial Accounting " , Ibid , P 540 .

<sup>3</sup> . نواف فخر ، " محاسبة المسؤولية والظروف الملائمة لتطبيقها " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، ( المجلد 20 ،

### 3- تحديد معايير الأداء لمراكز المسؤولية :

وهذا يتطلب وضع موازنة تخطيطية لكل مركز مسؤولية على حده لتصبح هذه الموازنة هدفاً يسعى المركز - أو بصورة أدق المدير أو المشرف على مركز المسؤولية - لتحقيقه . وفي هذا المجال تقدّم محاسبة التكاليف المعيارية البيانات والمعلومات اللازمة لوضع الخطة والحكم على كفاءة الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات عن الخطة الموضوعة .

و يعتمد أسلوب محاسبة المسؤولية في تقييم أداء مراكز المسؤولية على مقارنة الأداء الفعلي بمعيار معين وذلك بالنسبة للتكاليف والإيرادات . وتعتبر معايير الأداء أدوات قياس ذات مواصفات محددة ، تتطوي على التنفيذ وتتعلق بالمستقبل - ولا تخرج عن كونها مؤشرات للحكم على كفاءة نتائج تنفيذ أوجه النشاط بالوحدة الاقتصادية لأنها أساس مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له .<sup>1</sup> وبقدر ما يتوافر لهذه المعايير من الوضوح والدقة والواقعية وإمكانية أن تعكس الجوانب المختلفة لنشاط كل مركز من مراكز المسؤولية وآثار القرارات التي تتخذ في هذه المراكز على أنشطتها ، بقدر ما يحظى تقييم الأداء بالنجاح . وعند تحديد المعايير لمركز من مراكز المسؤولية يجب أن يؤخذ بالاعتبار أن الفروق بين الأداء الفعلي والمعايير يجب أن تعكس الانحرافات التي يمكن التحكم فيها في هذا المركز إضافة إلى مراعاة الأمور التالية :<sup>2</sup>

- 1 - اختيار المعايير التي تعبرُ أصدق تعبير ممكن عن مستوى الأداء لمراكز المسؤولية .
- 2 - مراعاة الواقعية في اختيار المستوى الذي يوضع فيه المعيار ، فقد يكون المعيار ممثلاً للحد الأدنى الذي يجب أن لا يقل عنه الأداء أو الحد الأقصى الذي يجب أن لا يزيد عنه . كما قد يمثل المعيار مستوى محدد مطلوب تحقيقه وذلك في ضوء التسهيلات والإمكانات المتاحة والكفاية الإدارية التي تعمل فيها الوحدة الاقتصادية ، أي يأخذ في الاعتبار إمكانية الوصول إلى المعيار .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله وآخرون ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ، 2004 ، ص 251 .

<sup>2</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 423 - 424 .

<sup>3</sup> . فداغ الفداغ ، " المحاسبة الإدارية " ، ( الطبعة الأولى ؛ الأردن ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2000 ) ، ص 189 .

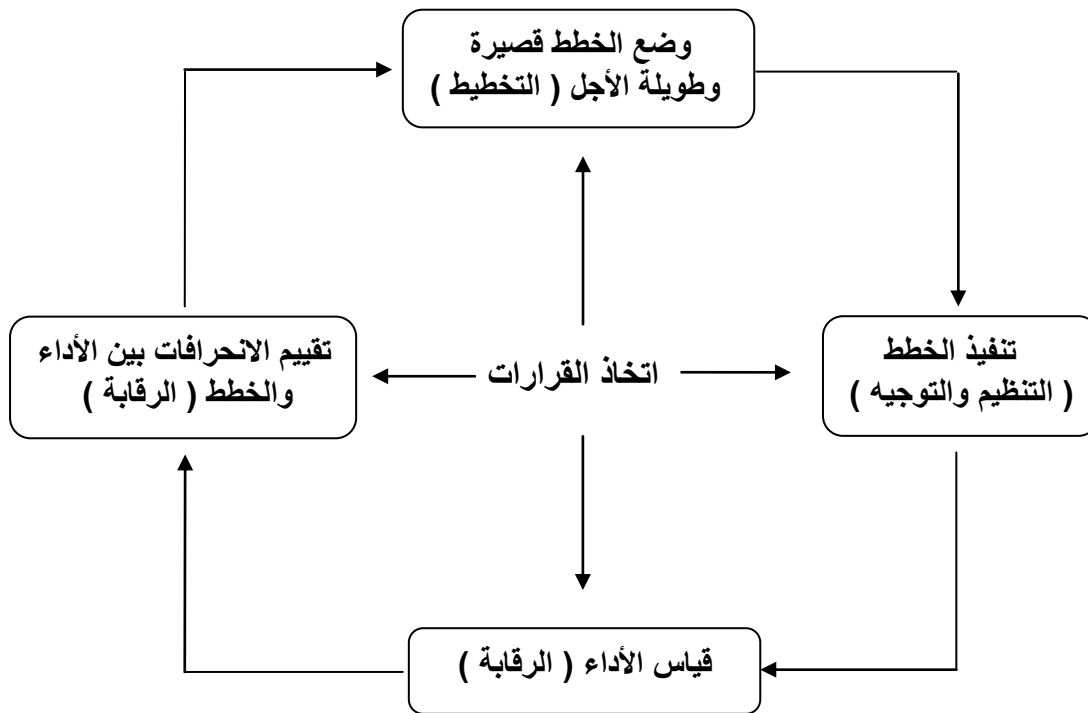
3 - أن تكون المعايير دقيقة ومفهومة من قبل جميع المسؤولين وتتسم بالوضوح بحيث يمكن إجراء المقارنة بسهولة لتحديد الانحرافات .

4 - أن تكون المعايير شاملة لجوانب الأداء المختلفة ومقبولة ومقنعة للمسؤولين حتى يتقبلوا الانحرافات ويعترفوا بالمسببات .

5 - أن يوضح المعيار ما يجب أن يكون عليه الأداء بموضوعية واستقلالية من خلال تتبع الأداء الماضي واستخدام الخبرة الشخصية في التحليل وأخذ الظروف المتوقعة في الاعتبار .

وإنّ عملية محاسبة المدراء على نتائج قراراتهم وأعمالهم تتطلب وجود معايير أو " مقاييس نموذجية " للحكم على مدى كفاءة أدائهم الفعلي وفعاليتهم في تحقيق أهداف الخطة المعتمدة .

وفيما يلي توضيح لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم الأداء في كل مركز من مراكز المسؤولية : <sup>1</sup>



شكل رقم ( 3 ) اتخاذ القرار

<sup>1</sup> . ري إنش جارسون ، اريك نورين ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 15 .

وإنّ عملية محاسبة المسؤولين في مراكز المسؤولية المختلفة وتقييم أدائهم تتطلب اعتماد مؤشر أو مجموعة من المؤشرات للحكم على الأداء ، ولعلنا يمكن أن نميّز بين مؤشرات الأداء بحسب أنواع مراكز المسؤولية :

#### أ - معايير الأداء في مراكز التكلفة :

كما سبق وبيّنا ، فإنّ صلاحيات الرقابة واتخاذ القرارات الممنوحة لمدراء مراكز التكلفة تنحصر فقط في التكاليف والنفقات التي تتم في هذه المراكز ، وبناءً على ذلك فإنّ عملية الرقابة والتقييم لهذه المراكز تنحصر في التكاليف والنفقات الخاضعة لرقابة هذه المراكز ، وتتم العملية من خلال مقارنة التكاليف الفعلية من قبل هذه المراكز مع التكاليف المعيارية التي تكون محدّدة مسبقاً من قبل الإدارة .<sup>1</sup>

أما مقياس الأداء فهو التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية التكاليفية المبنية على المعايير التكاليفية . فمن المعروف أنّ التكاليف المعيارية هي تكاليف محدّدة مقدّماً ، أي تمثل خطة وأساساً للحكم على تكلفة الأداء الفعلي بإجراء المقارنة بين التكاليف المعيارية للأداء الفعلي وبين التكاليف الفعلية لهذا الأداء ، وتمثّل نتيجة هذه المقارنة الانحراف الإجمالي لعنصر التكلفة الذي يُحلل إلى مكوناته النوعية ( سعر ، كمية ، مزيج ، معدل الأجور ، زمن العمل ، ..... ) لتحديد أسباب الانحراف وتشخيص الجهة المسؤولة وإجراء المساءلة اللازمة من قبل المستوى الإداري المعني حتى تستبعد الانحرافات السالبة أو غير الملائمة مستقبلاً .

كما يجب أن تغطي عملية المعايرة جميع عناصر التكاليف وبشكل تفصيلي ، حتى تكون الانحرافات ويكون تحليلها والتقرير عنها ذات دلالة موضوعية تساعد الإدارة في تشخيص الأسباب والتفرقة بين أسباب يمكن التحكم فيها وتتأثر بقرارات الإدارة وأسباب خارجية أو تقع في نطاق مستوى إداري أعلى .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . محمد أبو نصار ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 523 .

<sup>2</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

2002 ، ص 424 .

## **ب - معايير الأداء في مراكز الربحية :**

يعتمد الربح أساساً لتقييم أداء المدير المسؤول عن مركز الربحية . والربح - كما هو معروف - ينجم عن الفرق بين الإيرادات والتكاليف ، أي ينجم عن متغيرين ، فيتأثر بكل واحدٍ منهما على حده أو بكليهما معاً . لذلك فإنّ مقياس الأداء في مركز الربحية هو في الوقت نفسه مقياس مشترك يتكون من التكاليف المعيارية المخططة والإيرادات المخططة فينتج الربح المخطط الذي يعدّ بدوره مقياساً للحكم على الأداء الفعلي ، أي الربح الفعلي .

ويتحدّد انحراف الربح بالمقارنة بين الربح المخطط والربح الفعلي ، وكذلك بعقد المقارنات مع نتائج الدورات المحاسبية السابقة ومع نتائج مراكز المسؤولية المماثلة . ويجب أن يوضّح التقرير الأسباب المفسّرة للانحراف الإجمالي للربح . فقد تكون هناك عوامل تكاليفية وعوامل إيرادية ، كما أنّ هناك تأثيراً متبادلاً بين هذه العوامل التكاليفية - الإيرادية . وإنّ تصميم ومراحل عرض التقرير ينبغي أن يراعي قدرة إدارة مركز الربحية على الرقابة والتحكم في التكاليف والإيرادات ، وبالتالي في الربح ، حتى يمكن - وبصورة موضوعية - إجراء مساءلة حقيقية عن حجم الربح والانحرافات الناجمة .<sup>1</sup>

## **ج - معايير الأداء في مراكز الاستثمار :**

كما هو معروف فإنّ أهداف أي مؤسسة ربحية هي تعظيم الربح واستخدام استثماراتها بكفاءة عالية قدر ما أمكن ، وكما سبق ذكره فإنّ مركز الاستثمار هو المركز الذي يكون مديره مسؤولاً عن عناصر التكاليف والإيرادات الخاضعة لرقابته ، وعن الاستثمارات والمشاريع التي نشأت أو تأثرت بقراراته .<sup>2</sup> وهناك عدة مؤشرات لتقييم أداء مراكز الاستثمار إضافة إلى استخدام الموازنات التخطيطية نذكر منها ما يلي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 425 - 426 .

<sup>2</sup> . نائل عبدالله جبريل ، " محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية " ، مرجع سبق ذكره ، 1999 ، ص 56 .

<sup>3</sup> . ليستر هيتجر ، سيرج ماتولتس ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2004 ، ص 463 .

## 1. معدل العائد على الاستثمار ( ROI ) Rate of Return on Investment

يقرر مدراء مراكز الاستثمار استثماراتهم من خلال توليد معدل ( نسبة ) مرتفع لعائد الاستثمار ، ويجب ملاحظة أنه ليس بالضرورة أن يكون الاستثمار كبيراً ليحقق معدلاً مرتفعاً ، ويحسب معدل العائد على الاستثمار من خلال قسمة الربح التشغيلي على صافي الأصول المستخدمة في مركز الاستثمار . ولا شك بأن استخدام معدل العائد على الاستثمار كمقياس لكفاءة الأداء في مراكز الاستثمار ينبغي أن ينطلق من حجم الاستثمارات الواقعة تحت سيطرة ورقابة مدير المركز ومن أن التكلفة الجارية لهذه الاستثمارات هي أساس صافي قيمة الأصول المستخدمة في النشاط الجاري يعد اختياراً ملائماً لتقييم الأداء في مراكز الاستثمار .<sup>1</sup>

## 2. طريقة الدخل المتبقي :

تحدّد هذه الطريقة معدل مستهدف للعائد على الاستثمار وبناءً عليه يتم تحديد صافي الدخل المستهدف لكل مركز من خلال المعادلة التالية :

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

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

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

وإنّ قياس الأداء الفعلي لمدراء مراكز المسؤولية وفق المؤشرات السابقة ( تكاليف ، إيرادات ، ربح ، رأس مال مستثمر - منفردة أو مجتمعة ) لا يسمح وحده بتقييم هذا الأداء . فعملية قياس الأداء الفعلي هي خطوة ضرورية تقوم بها جميع الوحدات الاقتصادية المركزية واللامركزية سواء مع وجود نظام محاسبة المسؤولية أو بدون هذا النظام .

<sup>1</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

أما عملية تقييم الأداء الفعلي بمراكز المسؤولية فإنها تتطلب إجراء مقارنة بين الأداء المعياري الذي يحدد وفق معايير الأداء المحددة مسبقاً قبل البدء بالتنفيذ وبين الأداء الفعلي ، ويمثل الفرق بين الأداءين الانحراف الطارئ الذي يقدم تقرير عنه إلى الإدارة الأعلى كجهة رقابية على مركز المسؤولية المعني . ويلاحظ الباحث أنّ احتياجات الإدارة العليا للمعلومات في التنظيمات اللامركزية تتحول من البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعلية إلى البيانات اللازمة للرقابة على الأداء الفعلي . وبذلك تصبح الرقابة على مراكز المسؤولية هامة للغاية بسبب انفصال الإدارة العليا عن نشاط اتخاذ القرارات الروتينية في مراكز المسؤولية ، وبذلك تزداد أهمية وضع معايير الأداء باعتبارها أداة الرقابة والحكم على الأداء الفعلي .

#### **4- تصميم النظام المحاسبي طبقاً لمراكز المسؤولية :**

عند اتباع أسلوب محاسبة المسؤولية تصبح مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية نقطة البداية في تصميم النظام المحاسبي وتجميع البيانات المحاسبية ويتم تبويب وترميز الحسابات على هذا الأساس . ولكي يتم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يجب توفر دليل حسابات موحد في مراكز المسؤولية بحيث يكون هذا الدليل متناسقاً مع الهيكل التنظيمي الموافق عليه ، ويجب أن يراجع بصفة دورية ليتلاءم مع التنظيم الإداري القابل للتطوير ، مع ضرورة استخدام أسلوب الترميز المناسب لكي تُعطى التقارير المناسبة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب .<sup>1</sup>

وعند تصميم دليل الحسابات في مراكز المسؤولية بحيث يخدم أهداف نظام محاسبة المسؤولية ، هناك بعض القواعد المنطقية والبالغة الأهمية والتي يجب الاسترشاد بها :<sup>2</sup>

1. أن تحدّد الحسابات حتى يمكن تسجيل مفردات التكاليف بسرعة في الحساب الملائم بدون تحليل مفصّل .

---

<sup>1</sup> . إبراهيم عمر میده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ،

2003 ، ص 331 .

<sup>2</sup> . نواف فخر ، " محاسبة المسؤولية والظروف الملائمة لتطبيقها " ، مرجع سبق ذكره ، 1998 ، ص 108 .

2. أن يمثل كل حساب تجميعاً محدداً ومحللاً للمصروفات المتشابهة ، ويمكن حدوث ذلك دون إعادة لتجميع الحسابات .

3. أن تسجل كل مفردات المصاريف والنفقات حتى أدنى مستوى إشرافي في التنظيم بحيث يمكن أن تخصص هذه البنود أو المفردات مباشرة إلى كل مستوى من المستويات الإدارية .

4. ترميز وترقيم مراكز المسؤولية لتسهيل عملية تبويب التكاليف أو الإيرادات وفقاً لكل مركز مسؤولية .

5. دمج دليل الحسابات المعد وفقاً لمراكز المسؤولية في نطاق دليل حسابات الوحدة الاقتصادية المعد وفقاً لعناصر التكاليف والإيرادات بحيث يسهل عملية التخطيط والرقابة والتقييم .

6. تصميم مجموعة مستندية ودفترية وتحديد دورتها بين مراكز المسؤولية لكي تقوم بوظيفتها الرقابية والمحاسبية بكفاءة .

وللتوضيح لو افترضنا أننا نريد تبويب الأجور وفقاً لمراكز المسؤولية والأقسام التابعة لها ، وقد تواجد بند الأجور في دليل الحسابات برمز حساب رقم ( 61 ) ، ومن خلال الرجوع للخريطة التنظيمية ودمجها مع دليل الحسابات ( خريطة الحسابات ) فإنه يمكننا معرفة تكاليف أجور كل قسم في مركز مسؤولية ما ، ومجموع أجور هذه الأقسام يعطي إجمالي أجور كل مركز مسؤولية ، وبالتالي مجموع أجور مراكز المسؤولية يعطي إجمالي الأجور في الوحدة الاقتصادية لكل المراكز ، ويمكن دمج دليل الحسابات المعد وفقاً لمراكز المسؤولية مع دليل الحسابات المعد وفقاً للتكاليف مع التطبيق على مثال الأجور كما يلي :

| رئيسي | عام | تحليلي | فرعي | البيان           |
|-------|-----|--------|------|------------------|
| 6     |     |        |      | المصروفات        |
|       | 61  |        |      | الأجور           |
|       |     | 611    |      | مركز المسؤولية أ |
|       |     |        | 6111 | قسم 1            |
|       |     |        | 6112 | قسم 2            |
|       |     |        | 6113 | قسم 3            |
|       |     | 612    |      | مركز المسؤولية ب |
|       |     |        | 6121 | قسم 1            |
|       |     |        | 6122 | قسم 2            |
|       |     |        | 6123 | قسم 3            |

#### الشكل رقم ( 4 ) دليل الحسابات المعد وفقاً لمراكز المسؤولية

ومن خلال التسجيل المحاسبي عبر المستندات والسجلات وقيود اليومية تتأثر هذه الحسابات ، وفقاً للتكاليف ومراكز المسؤولية الذي يعتمد عليه نظام محاسبة المسؤولية في عملية فصل عناصر التكاليف والإيرادات متوافقاً مع المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً كما أنه لا يعيق عملية إعداد القوائم المالية اللازمة للوحدة الاقتصادية ، وبالتالي يمكن تقييم أداء كل مركز مسؤولية من خلال دراسة حساب المركز والتكاليف أو الإيرادات التي تخضع لرقابته من ناحية ، ومن ناحية أخرى تركيز التكاليف التي يمكن تحميلها لمراكز المسؤولية الخاضعة لرقابتها ، وتساعد التكنولوجيا والبرامج المحوسبة والمتطورة من تمكين قسم المحاسبة من إعداد دليل حسابات يتناسب وحجم الوحدة الاقتصادية ، وبشكل يتوافق مع إمكانية تبويب تكاليف وإيرادات مراكز المسؤولية وفقاً لدرجة التحكم . وينبثق عن تصميم النظام المحاسبي أسس إعداد تقارير الأداء والتي تُعرف بأنها وسيلة اتصال بين المستويات الإدارية داخل الوحدة الاقتصادية ، تتضمن بيانات ملخصة لما جاء في السجلات والحسابات ومعدّة بطريقة موضوعية في ضوء مقومات معينة وبمستويات متتابعة بهدف مساعدة الإدارة في الرقابة وتقييم الأداء .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . محمد أبو نصار ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 76 .

## 5- وجود نظام حوافز فعّال :

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

### 5.1 – مفهوم الحوافز وأهميتها :

يعدّ نظام محاسبة المسؤولية عديم الفائدة إذا لم يتضمن نظاماً فعّالاً للحوافز يكفل للعاملين في الوحدة الاقتصادية مقابلاً ملائماً للأداء المتميز ؛ وذلك في حال تنفيذه وفق المعايير الموضوعة أو الخطط المرسومة<sup>1</sup> ، لذلك يعتبر نظام الحوافز من المقومات المهمة اللازمة لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية فالأفراد الذين توكل إليهم مهمة تنفيذ الأعمال وحدهم القادرين على تطبيق أهداف نظام محاسبة المسؤولية ، حيث يجب على الإدارة العليا أن تسعى لربط أهداف الأفراد بأهداف الوحدة الاقتصادية<sup>2</sup> . حيث عرّف روس الحوافز بأنها " نظم وقواعد توضع ، وإجراءات تُتبع بهدف التأثير على الأفراد وحثهم على الإقبال على العمل ، وترغيبهم على بذل الجهد بنفس راضية ، ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية كما ونوعاً بأقل تكلفة وفي حدود البرامج الزمنية المقررة ، وذلك في حدود قدراتهم وإمكانياتهم " .<sup>3</sup> فعندما تريد الإدارة أن تحقق هدفاً معيناً فإنّها تضع الحوافز المادية والمعنوية لاستثارة دوافع الأفراد للحصول على هذه الحوافز فعندها تتلاقى أهداف كل من الأفراد والوحدة الاقتصادية ، فيسعى الأفراد لإشباع حاجاتهم المعنوية والمادية عن طريق تحقيق أهداف الإدارة .<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية – واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 337 .

<sup>2</sup> . فكري عشاوي ، " محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة على وحدات القطاع العام – دراسة نظرية تطبيقية " ، مرجع سبق ذكره ، 1991 ، ص 357 .

<sup>3</sup> . سمير روس ، " المقومات الأساسية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مجال الرقابة على التكاليف الصناعية " ، مرجع سبق ذكره ، 1993 ، ص 105 .

<sup>4</sup> . أحمد رمضان مرتجى ، " قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية – دراسة ميدانية " ، مرجع سبق ذكره ، 2007 ، ص 75 .

## 5.2 - مقومات نجاح نظام الحوافز :

- ولكي تحقق خطة الحوافز الأهداف التي تسعى إليها الإدارة لابدّ من أن تتوفر المقومات التالية :<sup>1</sup>
1. العدالة : يجب أن تتصف خطة الحوافز بالعدالة ، فيتم ربطها بالأداء وليس بالعواطف والنوازع الشخصية للرؤساء .
  2. الإقناع : يجب أن تكون خطة الحوافز مقنعة للعاملين ، ولن يتأتّى ذلك إلاّ عن طريق إشراكهم في مناقشتها وإعدادها .
  3. الثبات : يجب أن تتصف الخطة بالثبات والاستمرار في تطبيقها ، مع ملاحظة أنّ هذا لايعني عدم مراجعتها من حين لآخر بغرض تطويرها وتحسينها .
  4. الفورية : يجب أن تُدفع الحوافز بعد أداء العمل مباشرة أو في المواعيد المحددة دون تأخير .
  5. الوضوح : يجب أن تتصف خطة الحوافز بالوضوح والسهولة ، وخصوصاً فيما يتعلق بطريقة الحساب مع عدم ربطها بالرواتب حتى لا يؤدي ذلك إلى الاعتقاد بأنّها جزء من الراتب ، وبالتالي تفقد وظيفتها كأسلوب للتحفيز .

## 5.3 - أنواع الحوافز :

تختلف الحوافز وتتعدّد باختلاف وتعدّد الاحتياجات الإنسانية التي يسعى نظام الحوافز الفعّال إلى تلبيتها ، فهناك الاحتياجات الجسمية والاجتماعية والذاتية . ويرى الباحث أنّه يتوجب على الوحدة الاقتصادية أثناء إعدادها لنظام الحوافز أن تعمل على دراسة تلك الاحتياجات المختلفة وأن تسعى إلى اشباعها بشكل جيد لدى العاملين فيها .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> . أحمد زامل ، " المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي " ، ( الجزء الثاني ؛ الرياض : معهد الإدارة العامة - مركز البحوث ،

2000 ) ، ص 532 .

<sup>2</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ،

2003 ، ص 340 .

حيث تختار الوحدة الاقتصادية لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز ، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز ، وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى الوحدات الاقتصادية ، كما أنّ هناك طرقاً متعددة لتصنيف هذه الحوافز منها :<sup>1</sup>

1. حوافز مادية ومعنوية .

2. حوافز جماعية وفردية .

3. حوافز مباشرة وغير مباشرة .

4. حوافز ايجابية وسلبية .

ويمكن بناء نظام الحوافز من إحدى تلك التصنيفات أو عمل توليفة منها بما يخدم الوحدة الاقتصادية مثل :<sup>2</sup>

1. حوافز مادية إيجابية : كالمكافآت الممنوحة للأفراد .

2. حوافز مادية سلبية : منع هذه المكافآت عن الأفراد .

3. حوافز معنوية إيجابية : كخطاب الشكر الموجه للموظف .

4. حوافز معنوية سلبية : التهديد بتوجيه إنذار .

ويجب ألا يكون نظام محاسبة المسؤولية سيفاً مسلطاً على رقاب الأشخاص المسؤولين عن مراكز المسؤولية بإشهار الحوافز السلبية والتركيز عليها ، فقد يحقق مزيد من النتائج المرجوة في الأجل القصير فقط ، غير أنّ الأشخاص سيمقتونه وقد يعادون النظام المقترح ، وبالتالي يمكن استخدام كل من الحوافز الايجابية والسلبية معاً بالقدر المناسب .<sup>3</sup>

وأخيراً لابدّ من الإشارة إلى أنّ من الأهداف المهمة التي يسعى نظام الحوافز إلى تحقيقها ، في إطار نظام محاسبة المسؤولية ، هو المحاسبة والمساءلة عن الانحرافات السالبة التي تقع في أثناء تنفيذ الأداء الفعلي في كل مركز من مراكز المسؤولية .

<sup>1</sup> . أحمد ماهر ، " إدارة الموارد البشرية " ، ( كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية : مركز التنمية الإدارية ، 1998 ) ، ص 237 .

<sup>2</sup> . أحمد رمضان مرتجى ، " قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية - دراسة ميدانية " ، مرجع سبق ذكره ، 2007 ، ص 76 .

<sup>3</sup> . سمير روس ، " المقومات الأساسية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مجال الرقابة على التكاليف الصناعية " ، مرجع سبق ذكره ، 1993 ، ص 112 .

## 6- وجود نظام تقارير للأداء متكامل طبقاً لمراكز المسؤولية :

يعتبر نظام التقارير حسب مراكز المسؤولية أحد أهم المقومات التي يركز عليها نظام محاسبة المسؤولية ، وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يحقق أهدافه . حيث تعدّ التقارير في ظل نظام محاسبة المسؤولية وسيلة للعرض ونقل المعلومات إلى رؤساء مراكز المسؤولية في المستويات الإدارية المختلفة بالوحدة الاقتصادية ، ووسيلة للاتصال بين مراكز المسؤولية المختلفة في الوحدة الاقتصادية ، ويتم إعدادها في ضوء مبادئ معينة بهدف متابعة الخطة وضمان سير الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية بالشكل المراد له طبقاً للأداء المخطط لهذه المراكز ، ومن ثم فإنّ نظام محاسبة المسؤولية يعمل على ربط نظام التقارير بأشخاص معينين أو بمراكز مسؤولية محددة بهدف تحديد المسؤولية تطبيقاً لفكرة التقارير بالاستثناء .<sup>1</sup>

ولابدّ من ارتباط نظام تقارير الأداء أو التقارير الرقابية ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم الإداري للوحدة الاقتصادية ، ويعتمد ذلك على مستويات المسؤولية التي تختلف من مشروع لآخر كما تختلف باختلاف نظام الإدارة المتبع . وبصورة عامة تتعدد مستويات المسؤولية في نظام الإدارة اللامركزية أكثر من نظام الإدارة المركزية ، ومهما اختلفت مستويات المسؤولية فلا بدّ من وجود إدارة عليا وإدارة وسطى وإدارة تنفيذية .

وتُعرّف تقارير الأداء بأنّها وسيلة اتصال لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية ، وتعدّ لكل مركز مسؤولية على أساس مقارنة خطته المعتمدة بأدائه الفعلي وتحديد الانحرافات بينهما ، وتُرفع هذه التقارير دورياً إلى الجهة الإدارية المسؤولة عن هذا المركز بهدف مساعدتها في التعرّف على المشاكل الرئيسية والانحرافات الجوهرية في المركز المعني لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ،

2003 ، ص 339 .

<sup>2</sup> . جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

2002 ، ص 440 .

## 6.1 - قواعد إعداد وتقديم تقارير الأداء :

- لكي تكون تقارير الأداء فعالة في الرقابة يجب أن يراعى عند إعدادها وتقديمها القواعد التالية :<sup>1</sup>
1. إعداد التقارير وفقاً للمستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية وما يترتب على ذلك من تحديد خطوط السلطة والمسؤولية تحديداً واضحاً ، وتحديد مراكز المسؤولية تحديداً موضوعياً .<sup>2</sup>
  2. السهولة والوضوح في إعداد التقارير بحيث يكون التقرير مختصراً قدر الإمكان وأن يتضمن عرض البيانات التي تغطي كل حقائق الموقف ، ويتحقق ذلك باستخدام تعريفات محددة المعنى وموحدة للمصطلحات الفنية واستخدام عناوين رئيسية وتقسيمات فرعية داخل شكل التقرير وإظهار النقاط الهامة بصورة واضحة .
  3. توافر السرعة والدقة في إعداد وتقديم التقارير حتى يتمكن متخذ القرار من الاستفادة منها بالوقت المناسب ، في ممارسة الرقابة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الهدف المنشود .
  4. أن تكون التقارير مناسبة لنطاق المسؤولية ولاحتياجات المستويات الإدارية المرفوعة لها وبشكل يتطابق مع النظام المحاسبي .<sup>3</sup>
  5. إنّ التقارير في ظل نظام محاسبة المسؤولية يجب أن تعتمد وتركز على مواطن الضعف لاتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها في الوقت المناسب .
  6. ثبات شكل وعناصر التقرير وذلك من أجل عمل المقارنات السليمة ، ولكي يتحقق الثبات يجب تحديد شكل التقرير ونوع البيانات التي يشملها . إذ أنّ الثبات يؤدي إلى الحصول على البيانات المالية والتكاليفية بطريقة واحدة منتظمة من فترة إلى أخرى ، الأمر الذي يجعل هذه البيانات قابلة للمقارنة والمتابعة الفعالة والتقييم السليم .

<sup>1</sup> . أسامه الحارس ، " المحاسبة الإدارية " مرجع سبق ذكره ، 2004 ، ص 430 .

<sup>2</sup> . Belverd E. Needles , Marian Powers , Susan V. Crosson , 2007 , " **Principles of Accounting** " , ( 10<sup>th</sup> Edition ; USA : Cengage Learning ) , P 1148 .

<sup>3</sup> . إبراهيم عمر ميده ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مرجع سبق ذكره ،

2003 ، ص 339 .

7. اعتماد التقارير على المقارنات والأساليب التوضيحية والتحليلية لرفع كفاءة وفعالية عملية التقييم ، وتكون المقارنة سواء بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة مقدماً أو بين النتائج الفعلية للفترة الجارية والنتائج الفعلية لفترة أو لعدة فترات سابقة . ويعدّ استخدام الموازنات التخطيطية المبنية على معايير علمية واقعية من أفضل أساليب المقارنة لتقييم الأداء . فتوافر معدلات معيارية للأداء وإعداد الموازنات التخطيطية إلى جانب مؤشرات قياس الأداء مع الاستعانة بالأشكال البيانية والأساليب الإحصائية ، كل ذلك يكسب عملية تقييم الأداء أفضلية موضوعية تجعل معلومات التقارير صالحة لاتخاذ القرارات التصحيحية .

#### 8. عرض عناصر التكاليف والإيرادات القابلة للتحكم :

اختلف الكتاب في كيفية عرض التكاليف أو الإيرادات التي لا يمكن التأثير فيها لا بقرارات مدير مركز المسؤولية نفسه ولا بسلوك وتصرفات رؤوسيه العاملين لديه ، في تقارير أداء مراكز المسؤولية على النحو التالي :

أ. يرى البعض أن التكاليف أو الإيرادات التي لا يمكن التحكم بها ولا تخضع لرقابة مركز المسؤولية التي تحدث فيه ، تتساوى في الأهمية مع التكاليف أو الإيرادات التي يمكن التحكم بها ، ويجب إظهارهما معاً في تقارير الأداء لمراكز المسؤولية . لأنّ التقرير في هذه الحالة سيعطي صورة متكاملة عن أداء المركز ، وسيكون مدير المركز على علم بجميع العناصر التي تحدث في مركزه ، وهذا بدوره سيخلق لديه وعياً كاملاً عن مركزه ودوره في التنظيم ككل ، كما أنّ العناصر التي لا تخضع للتحكم عند مستوى إداري معين هي نفسها قابلة للتحكم عند مستوى إداري أعلى يكون له سلطة التصرف واتخاذ القرارات للتأثير عليها .<sup>1</sup>

ب. أمّا الذين لا يرون إظهارهما في تقارير أداء مراكز المسؤولية فحجتهم في ذلك أنّ محاسبة المسؤولية هدفها الرقابة ، وذلك بربط عناصر التكاليف والإيرادات بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها ، وعليه فليس من الضروري إظهار العناصر التي لا يمكن التحكم بها ضمن تقارير

---

<sup>1</sup>. جبرائيل جوزيف كحاله ، رضوان حلوه حنان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ،

الأداء لمراكز المسؤولية . وهكذا يكون التقرير تطبيق لمبدأ المساواة العادلة ويربط بين السلطات والمسؤوليات عن هذه العناصر وبين " شخص " مدير المركز ، الأمر الذي يساعد ويسرعة في تحديد حجم ومكان الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة .<sup>1</sup>

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

## 6.2 - مزايا تقارير الأداء لمراكز المسؤولية :

- تحقق تقارير الأداء لمراكز المسؤولية مجموعة من المزايا تتمثل في النقاط التالية :<sup>2</sup>
1. إثارة الاهتمام بالمعلومات الجارية عن أنشطة الوحدة الاقتصادية ، فالرقابة لا تكون فعّالة إلا إذا قدّم قسم المحاسبة إلى الإدارة بمستوياتها المتتابعة بيانات سريعة ودقيقة عن الأداء الجاري مع إعطاء أهمية للانحرافات عن الهدف .
  2. تحلّ التقارير محل العلاقات الشخصية التي كانت موجودة في الوحدات الاقتصادية الصغيرة ، إذ أنّه مع توسع حجم الوحدات الاقتصادية حلّت تقارير الأداء مكان العلاقات الشخصية وتم تفادي مساوئ ابتعاد الإدارة العليا عن الإشراف الفعلي لكل مستوى إداري .
  3. تتيح التقارير فرصة المناقشة وتبادل المعلومات بين مراكز المسؤولية من خلال تقديمها إلى المستويات المختلفة قبل الموعد المحدد للاجتماع لمناقشتها ، حتى يتمكن كل فرد مسؤول من إبداء الآراء التي تساعد في معالجة أي اخفاق موجود في الأداء وتصحيح الانحرافات .

---

<sup>1</sup> . نائل عبدالله جبريل ، " محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية " ، مرجع سبق ذكره ، 1999 ، ص 45 .

<sup>2</sup> . يعرب جميل كلاب ، " مدى توفّر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود - دراسة تطبيقية " ، مرجع سبق ذكره ، 2008 ، ص 60 .

وأخيراً يجدر التنويه بأنّ نجاح وفاعلية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية مرتبط إلى درجة كبيرة بالنظرة التكاملية للمقومات الثلاثة ، فنظام محاسبة المسؤولية يشتمل على مقومات :

1. محاسبية : تصميم النظام المحاسبي ودليل الحسابات وفق مراكز المسؤولية .
  2. إدارية وتنظيمية : وضع هيكل تنظيمي محدد لمراكز المسؤولية وميل لاعتماد نمط الإدارة اللامركزية .
  3. سلوكية : مشاركة مراكز المسؤولية في وضع معايير الأداء والموازنات التخطيطية .
- وإنّ نجاح تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يستلزم إيجاد تكامل بين هذه المقومات المختلفة في تطبيق واحد .

## الفصل الثالث

### دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في رفع كفاءة نظام

#### محاسبة المسؤولية

المبحث الأول : أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة كنظام للمعلومات

المبحث الثاني : التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس

#### الأنشطة ABC

المبحث الثالث : أهمية نظام التكلفة على أساس النشاط في تحسين أداء البنوك التجارية

#### السورية

المبحث الرابع : مجالات تأثير نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع

كفاءة نظام محاسبة المسؤولية

## مقدمة :

أوضحت نظم المعلومات في المنظمات الاقتصادية أداة مهمة من أدوات تحسين كفاءة المنظمة ودعم موقفها التنافسي . لذلك اتجهت مختلف المنظمات الاقتصادية إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة المنظمة ؛ وذلك لضمان وصول المعلومات موثقة وصحيحة ودقيقة إلى المستويات الإدارية كافة بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل استخدامها في اتخاذ قرارات رشيدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة . ولقد تأثر العمل المصرفي بشكل مباشر بالتطورات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية وبوتيرة متسارعة منذ مطلع الثمانينات ، كما أدت التطورات التقنية في البلدان المتقدمة إلى تحولات جذرية في تقنيات وأساليب العمل المصرفي خاصة لجهة جمع المعلومات وحفظها ومعالجتها وبثها بسرعة فائقة . وأدى اعتماد هذه الأساليب إلى تطوير الهياكل التنظيمية والإدارية للمؤسسات المصرفية لتتلاءم مع الأنشطة المصرفية المطلوب قياسها ومتابعتها والرقابة عليها .

وتستدعي ضرورات العمل المصرفي السليم إزاء التشعب الحاصل في النشاط ، وإزاء تنوع وتعدد الخدمات المقدمة وجود أنظمة واضحة ومتطورة للمحاسبة . وتتطلب بلورة هذه الأنظمة والإجراءات التي تسمح بوضعها موضع التنفيذ الفعلي واستيعابها وتطبيقها من قبل العاملين ، حيزاً كبيراً من الوقت والجهد والتكلفة ، مما يتطلب بدوره إعطاء البحوث والدراسات العلمية المحاسبية التي تتناول العمل المصرفي بصفة عامة ونظم التكاليف في المصارف بصفة خاصة التركيز المناسب والأولوية في تطوير العمل المصرفي بما يسمح للإدارات المصرفية كافة من أداء دورها في التخطيط والرقابة .

ويعتبر تطوير نظام محاسبة المسؤولية وتفعيل دوره في ادارات البنوك التجارية كافة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة أحد الأساليب والوسائل التي تساهم في تطوير آلية العمل المصرفي ، بشكل يلبي احتياجات ومتطلبات البنوك التجارية ويحقق أهدافها العامة . نظراً لأنّ نظام محاسبة المسؤولية هو عبارة عن نظام علمي شامل يربط فيما بين التنظيم الإداري والنظام المحاسبي من خلال تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية تساعد في ربط الأداء بالأشخاص المسؤولين عن هذا

الأداء ، وذلك من خلال نظام متكامل من التقارير يعتمد على تطبيق مبدأ الرقابة بالاستثناء ، بما يساعد في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء .

### المبحث الأول - أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة كنظام للمعلومات :

تشكل نظم التكاليف ، ممثلة بنظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ، نظاماً فرعية هامة في نظام معلومات الوحدة الاقتصادية ، فنظام محاسبة المسؤولية هو نظام يقدم معلومات تعكس مدى الفعالية والكفاءة الاقتصادية لمراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية والعمليات وتقوم أداء المراكز المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية بهدف دعم جهود التحسين المستمر Continuous Improvement على مستوى المراكز والأقسام .<sup>1</sup>

في حين يعتبر نظام التكاليف على أساس الأنشطة أحد نظم المعلومات المحاسبية ، وقد لاقى قبولاً كبيراً في كثير من المنظمات الاقتصادية بسبب قدرته على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة ، مما كان له الأثر الواضح في ترشيد اتخاذ القرارات بشكل أكثر كفاءة .

كما ويعدّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة ذو فائدة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الداخلية والخارجية ، بسبب كونه يوفر معلومات تفصيلية مالية وغير مالية عن أنشطة وعمليات المنظمة ، فهو يقدم معلومات أكثر دقة عن تكاليف المنتجات أو الخدمات وأقسام الوحدة الاقتصادية وهذا ما يجعله يلعب دوراً فاعلاً في تخطيط ورقابة التكاليف وتقييم الأداء وتحديد المسؤوليات .<sup>2</sup>

وإنّ الهدف من نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو تمكين الإدارة العليا من تقييم ربحية المنتجات والعملاء ووحدات المنظمة المختلفة ، وذلك بتخصيص التكاليف على أساس توزيع موارد المنظمة بشكل شامل ، أي أنّه يعمل على قياس تكاليف الأنشطة والعمليات ومدى استغلال الطاقة المخططة .

<sup>1</sup> . رضوان حلوه حنان ، جبرائيل جوزيف كحاله ، " المحاسبة الإدارية " ، ( عمان : دار الثقافة ، 1997 ) ، ص 411 .

<sup>2</sup> . عماد يوسف الشيخ ، " نظام التكلفة حسب الأنشطة " ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، (سنة 23 ، عدد 86 ، 2001) ، ص 156 .

لذلك يقدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة معلومات تسمح بتكوين نظرة استراتيجية عن المنظمة وتساعد الإدارة العليا في فهم اقتصاديات المنظمة المستقبلية المحتملة عند تصنيع المنتجات أو خدمة العملاء .<sup>1</sup>

وتأتي أهمية مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة من حيث المعلومات ، من خلال البعدين الأساسيين اللذين ينطوي عليهما هذا النظام وهما :<sup>2</sup>

**البعد الأول :** ينظر إليه من زاوية العمليات حيث يتضمن معلومات تفصيلية تكاليفية وغير تكاليفية ( الوقت ، الجهد ، ..... الخ ) عن كل نشاط من الأنشطة أو عملية من العمليات فمسيبات التكلفة تحدد الجهد المطلوب لأداء كل نشاط ، كما تساعد معايير الأداء في توصيف الأعمال والنتائج المحققة في كل نشاط .

**البعد الثاني :** ينظر إليه من زاوية التكلفة وينطوي على معلومات عن تكلفة موارد الأنشطة ، المنتجات ، الخدمات ، العملاء ، وهذه المعلومات لها أهمية قصوى في مجال التطوير وكذلك التسعير ووضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية مثل تقويم ربحية المنتجات وتحديد أولويات التطوير ووضع الأهداف التكاليفية .

والشكل التالي يمثل التكلفة على أساس الأنشطة ثنائية البعد من وجهة نظر التكاليف .<sup>3</sup>

---

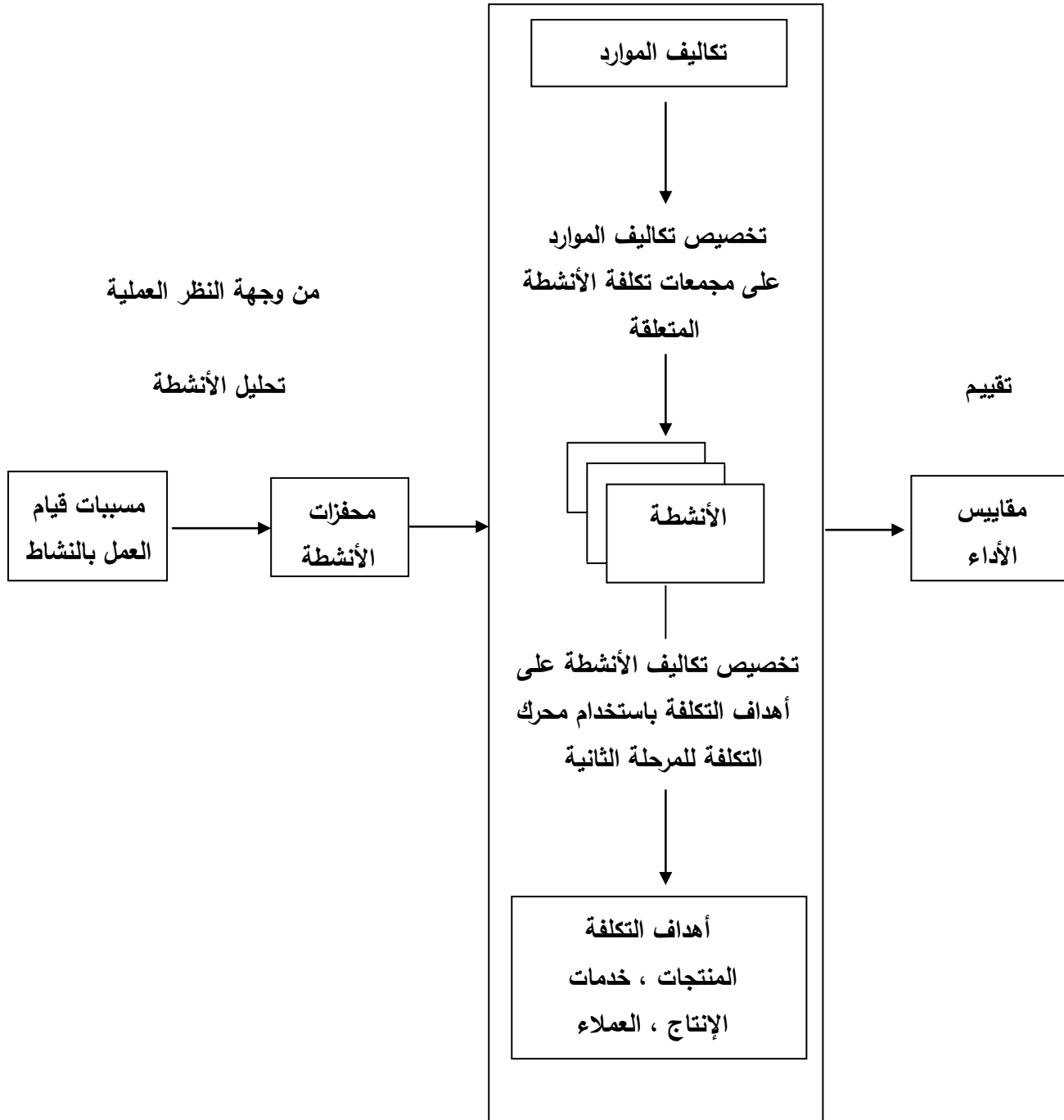
<sup>1</sup> . Cooper , R. , and Kaplan , R. S. , 1998 , " The Promise – And Peril – of Integrated Cost System " , ( July – August ; Harvard Business Review ) , P 109 – 119 .

<sup>2</sup> . Setala , J. , and Gunasetran , A. , 1995 " Activity based Costing and Management . Away to Improve the Profitability of fish Processing " , ( 4<sup>th</sup> Quarter ; Production and Inventory Management Journal ) , P 63 – 64 .

<sup>3</sup> . Ronald , W. , Hilton , 1997 , " Managerial Accounting " , Ibid , P 217 .

## التكلفة ثنائية البعد وفق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

من وجهة نظر التكاليف



الشكل رقم ( 5 )

وإنَّ عالم اليوم يشهد اهتماماً كبيراً بنظام التكاليف على أساس الأنشطة حيث أصبح إدخال وسائل تكنولوجيا المعلومات المتقدّمة ( **Information Technology** ) ، والتقدّم التكنولوجي والآلي في وسائل وأدوات العمل ضروريين لمتطلبات الإدارة الفعّالة في مختلف الوحدات الاقتصادية على اختلاف قطاعاتها ، ولقد زادت أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في ظلّ ما نشهده من التحول نحو الاقتصاد العالمي المفتوح ، والتنافس الشرس ، والحاجة الملحة والمتزايدة للحصول على المعلومات المالية في الوقت والمكان المناسب ، ولا يخفى أنّه كلما كانت المعلومات المحاسبية على درجة كبيرة من الدقة والتفصيل كان ذلك سنداً داعماً للإدارة في أداء وظائفها وصنع قراراتها . وإنّ الحصول على معلومات محاسبية تكاليفية تتصف بأنّها الأكثر دقة ، والأكثر تفصيلاً عن واقع وأسلوب العمل بجزئياته ونمطيته يعتبر أمراً استراتيجياً تعمل مختلف الجهات من مراكز أبحاث ، وجمعيات مهنية وعلمية متخصصة وحكومات وإدارات بمختلف مستوياتها على توفيرها وإعدادها في الوقت والمكان المناسب .

وتشير الجهود العلمية السابقة في مجال تطوير نظم المعلومات بشكل عام ، ومحاسبة التكاليف على وجه الخصوص ، منذ نشأتها وحتى أيامنا الحالية أنها طوّرت ، وأُنْتُجت ، ووظّفت في الوحدات الاقتصادية لتلبية الطلب المتزايد على المعلومات التكاليفية ، حتى أنّه قد اعتمد على نظم التكاليف كمحور أساسي في إحداث تغييرات جذرية في أنظمة العمل الإدارية في سبيل تحقيق بناء تنظيمي متكامل يساعد على القيام بالوظائف الإدارية المختلفة بالكفاءة والفعالية المطلوبة ، واتخاذ القرارات ، وإنجاز الأعمال المطلوبة .<sup>1</sup>

وفي مجال العمل المصرفي يلاحظ بأنّ التوسع والتنوّع والتقدّم التكنولوجي في أداء الأنشطة داخل المصرف ، وتقديم الخدمات المصرفية يتطلب بالضرورة درجة عالية من المواكبة والتلاؤم في البناء التنظيمي والإداري في المصرف ، بالإضافة إلى الدقة في أساليب إنجاز العمليات المصرفية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . عبد الرضا الشواف وآخرون ، " تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى في المنظمة : دراسة مطبقة

على المنظمات الحكومية الكويتية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، ( المجلد 7 ، العدد الأول ، 2000 ) ، ص 94 .

<sup>2</sup> . عبد الغفار حنفي وآخرون ، " إدارة البنوك وتطبيقاتها " ، ( الطبعة الأولى ؛ الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2000 ) ، ص 359 .

حيث يعتبر نظام التكاليف على أساس الأنشطة أحد الأجزاء الهامة في نظام المعلومات المالي في المصرف معتبرين مخرجات هذا النظام التكاليفي من الموارد ذات القيمة النوعية لإدارة المصرف ، وأن هذا النظام تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تقي بمتطلبات تدفق المعلومات التكاليفية إلى الجهات التنظيمية المختلفة داخل المصرف .

وإن من أهم أهداف هذا النظام تزويد الإدارة المصرفية بمعلومات أكثر دقة عن قياس تكلفة الخدمات المصرفية حسب الأنشطة المختلفة ، وملاءمة تلك المعلومات للاستخدامات في المستويات الإدارية المختلفة .

حيث يعتبر ذلك المهمة الأولى لهذا النظام والتي سوف تسمح في حال تحققها بالاستفادة من الاستخدامات الأخرى لهذا النظام خاصة في مجال دعم الإدارة في وظيفتي التخطيط والرقابة ، علماً أنّ قياس تكلفة الخدمات المصرفية يستلزم بذل جهد خاص بسبب تنوع هذه الخدمات وارتباطه بالسرعة والدقة والسرية<sup>1</sup> . ولابدّ من الإشارة إلى أنّ التطور الهائل الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وأدوات معالجة البيانات آلياً قد ألزم العديد من المصارف على إعادة هيكلة مستوى تشغيل البيانات لديهم بالاعتماد على نظم معالجة البيانات المدعّمة بالحاسوب ( من خلال جلب البرامج الجاهزة والمتوافقة مع طبيعة عمل المصرف ، أو القيام بإعداد وتصميم البرامج التي تخدم طبيعة العمل في المصرف ..... ) ، ولعل الكلام في هذا الشأن كثير وبحاجة إلى متخصصين في فروع هندسة المعلومات . إلّا أنّ ما يهّمنا في هذا المجال هو المستوى المتقدم الذي وصل إليه الذكاء الصناعي ، بحيث أمكن ربط الأجهزة والآلات بالحاسوب الذي يُسيّر تلك الآلات وفقاً لخطط معينة ، ويشرف كذلك على مستوى أدائها ، ويصح القول هنا : إنّ الآلة هنا هي التي تمارس النشاط الأساس بينما يتمثل جهد الكادر البشري في متابعة تشغيل الآلة ، أي يمارس نشاطاً ثانوياً ، والأكثر أهمية هو قدرته (أي الحاسوب) على تحقيق تدفق للبيانات عن مستوى الأداء لكل آلة إلى قواعد بيانات متخصصة يمكن الاستفادة منها في قياس التكاليف ، وأكبر مثال على ذلك الصراف الآلي .

<sup>1</sup> . أحمد محمد تانفي ، " نظام محاسبة التكاليف في المصارف السورية الواقع وآفاق التطوير وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة " ،

رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد - جامعة حلب ، 2005 ، ص 51 .

لهذا فإن محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة عمدت إلى الاستفادة القصوى من تقنية جمع وتدفق المعلومات والبيانات وباستخدام الحاسبات الالكترونية ذات المقدرة الكبيرة جداً في إجراء العمليات الحسابية والمنطقية المتصلة مباشرة بالأجهزة والأدوات ودون أن يكون للرأي الشخصي أي تأثير على تدفق البيانات والمعلومات .<sup>1</sup>

والنقطة الأكثر أهمية هي إمكانية تدفق تلك المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بالسرعة والوقت المناسب باستخدام الربط بين مجموعة الحواسيب الإلكترونية بالاعتماد على النهايات الطرفية المختلفة ، ولكن ما ينبغي لفت النظر إليه هو أنّ هناك بعض الخدمات المصرفية التي تقدّم للزبائن ، ( مثل الكفالات المصرفية ، الاعتمادات المستندية للاستيراد والتصدير ..... ) لا يمكن أن تُؤدّى من قبل الحاسبات الالكترونية وإنما يلعب الكادر البشري الدور الأهم في إنجازها وتلعب الآلة هنا دور الأداة الداعمة لنشاط الكادر البشري ، لهذا فالدور الأبرز للأتمتة هنا يتمثل في سرعة إعداد الجداول الإحصائية ، واستخدام البرامج الحسابية والمالية التي تساعد في تجميع وتدفق المعلومات والتقارير عن مستوى إنجاز هذه الخدمات وتكلفتها .

وإنّ ظهور نظام التكاليف على أساس الأنشطة قد ضيق الفجوة الموجودة بين النظرية والتطبيق العملي من خلال الربط بين الموارد المستخدمة والمنتج النهائي ، وساعد على دعم ومساندة الإدارة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال سعيه إلى تحقيق مستوى جيد من تدفق المعلومات الدقيقة والتفصيلية حول حجم الموارد الاقتصادية المتاحة ، وكذلك تقديم بيانات ومعلومات تكاليفية تفصيلية ودقيقة عن سلوك عناصر التكاليف في سبيل إتمام نظام العمليات في المصارف .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> . George Foster and Others , 2000 , " Cost Accounting Amanagerial Emphasis " , ( 10<sup>th</sup> Edition ; USA : Prentice Hall , ) , P 139 – 140 .

<sup>2</sup> . منتدى المحاسبين العرب ، " محاسبة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC " ، 2007 .

<http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=1275>

كما أنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد بما يوفّره من معلومات على اتخاذ قرارات التسعير ، لأن التسعير يتأثر بتكلفة الخدمة المصرفية ، والمصرف الذي يحدّد بدقة تكاليف خدماته المقدّمة للزبائن يكون في وضع أفضل أمام منافسيه ، حيث يسهل على إدارة المصرف اختيار وتطبيق سياسات سعرية ملائمة ، كما أنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة يدعم إدارة المصرف في اتخاذ قراراتها ذات البعد الاستراتيجي بما يقدّمه من تكلفة عن الأنشطة القائمة والذي يتيح لإدارة المصرف اتخاذ القرار المناسب من حيث إضافة خدمة جديدة ، أو اعتماد الأسلوب الآلي في تأدية خدمة بدلاً أو بالتوافق مع الأسلوب اليدوي .... إلخ من هذه القرارات الهامة التي يكون لموضوع المفاضلة بين تكلفة هذه النماذج من القرارات بشكلٍ مسبق ، والسعر المتوقع بشكلٍ مسبق بناء على دراسة تكلفته ، شأن كبير في مساندة الإدارة باتخاذ قراراتها .<sup>1</sup>

إضافة إلى ذلك فإنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المصارف يقدّم فهماً أوسعاً وأفضلاً عن تكلفة الخدمات المتنوعة ، والتي بدورها تمكّن إدارة المصرف من أن تؤدّي وظائفها بكفاءة وفعالية ، ولعل النقطة الأهم في ذلك هي مساعدة الإدارة في صنع القرارات الذكية في الوقت المناسب تبعاً لما تتطلبه طبيعة النشاط المصرفي ، وكمثال على ذلك حاجة متخذي القرار إلى بيانات تفصيلية في الوقت المناسب لاتخاذ قرار التوسع أو التقليل من تشكيلة بعض الخدمات المؤدّاة .<sup>2</sup>

في النهاية لا بدّ من التأكيد بأنّ معظم الإدارات في مختلف المصارف يقع على عاتقها اتباع كل ما من شأنه تحسين موقعها التنافسي في السوق المصرفية ، وذلك من خلال اتخاذ خطوات جادة لكسب حصة أكبر من السوق ، لهذا فإنّ المعلومات المحاسبية التكاليفية التي سوف يقدّمها نظام التكاليف على أساس الأنشطة في الفترة الحالية سوف تعكس مستوى التحسين في سير العمليات المصرفية ، وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدّمة للزبائن ، حيث إنّ تطبيق هذا النظام سوف

<sup>1</sup> . Jess T . Barfield and Others , 2001 , " Cost Accounting Traditional and Innovations " , ( 4<sup>th</sup> Edition ; USA : South – Western Educational Publishing ) , P 250 .

<sup>2</sup> . أحمد محمد تانفي ، " نظام محاسبة التكاليف في المصارف السورية الواقع وآفاق التطوير وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة " ،

رسالة ماجستير ، مرجع سبق ذكره ، 2005 ، ص 58 .

يغيّر من نوع المعلومات المطلوبة من معلومات تاريخية فقط إلى معلومات مستقبلية ، ومن معلومات تفصيلية إلى معلومات موجّهة ومرتبطة بالقرار ، بالإضافة إلى تنوّع مستويات المعلومات المطلوبة . وهذا بدوره سوف يخلق فرصة جديدة لكسب حصة أكبر من السوق المصرفية من خلال مدّ الإدارة بالمعلومات التكاليفية عن مستوى التحسين المطلوب تحقيقه مستقبلاً والنتائج المترتبة على ذلك سواء من خلال تقديم خدمات مصرفية جديدة ، أو تطوير الخدمات المصرفية الحالية بحيث تتمتع بجودة جيدة وسعر تنافسي مقبول .

لهذا يرى الباحث ومن منطلق السياسة الاستراتيجية لإدارة المصرف أنّه لايجوز الوقوف عند الوضع الراهن فحسب ، إنما ينبغي التركيز على استمرارية عمل المصرف وبقائه في حيز المنافسة ، وبالتالي يلاحظ بأنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة يحقق نقلة نوعية في الصناعة المصرفية وذلك من خلال تأمين وتدفق المعلومات الحيوية والدقيقة والتفصيلية والتي من شأنها أن تدعم أداء الإدارة لوظائفها بكفاءة وفعالية ، وتسهم في استمرار نجاح عمل المصرف على المدى الطويل وبشكل مستمر لا مرحلي .

## المبحث الثاني – التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس

### الأنشطة ABC

تشكل قواعد البيانات الترابطية ( العلائقية ) الأساس لمعظم نظم المعلومات المحاسبية المتطورة ، وإنّ نظم قواعد البيانات الترابطية تضيف قيمة للمعلومات المحاسبية لصنع القرارات الاستراتيجية اللازمة لاستمرار الوحدة الاقتصادية . ويمكن لنظم إدارة قواعد البيانات الترابطية أن تدمج بين البيانات المالية والتشغيلية <sup>1</sup> ، لذلك يعمل محللو النظم على تحقيق التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ، لوجود العديد من الأسباب التي تشجع على تحقيق التكامل بينهما من خلال قاعدة البيانات ، مثل الترابط الكبير والمتعدد مع مختلف النظم الفرعية في الوحدة الاقتصادية ، والمعلومات الجديدة كما ونوعاً التي يمكن الحصول عليها نتيجة التكامل ، حيث يفترض أن يؤدي هذا التكامل إلى تغيير كبير في دور نظم التكاليف من نظم تصدر تقارير وتقدّم معلومات عما جرى في الماضي ، إلى نظم تسهم في رسم خريطة المنظمة الاقتصادية المستقبلية .

إلا أنّ نظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة هما نظامان مختلفان من حيث الأهداف ومفهوم التكاليف وأساليب قياسها وتصنيفها ، مما يجعل عملية تحقيق التكامل بينهما بحاجة إلى بحث ودراسة من أجل خلق التوافق المنطقي بين النظامين وبقية الأنظمة الفرعية المرتبطة بهم داخل الوحدة الاقتصادية مثل نظام التخطيط الفني والمالي ونظام المحاسبة المالية .

ويعدّ التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة من الشروط الضرورية في تصميم وتطوير نظام معلومات عام ومتكامل للوحدة الاقتصادية ، وذلك للمزايا الكبيرة والهامة التي يحققها هذا التكامل في تقديم معلومات حيوية تساعد الإدارة في تنفيذ العديد من الوظائف واتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تقييم إنجاز الأقسام ( مراكز المسؤولية ) ، والارتقاء بفعالية العمليات وتكاليف الأنشطة والمنتجات أو الخدمات .

<sup>1</sup> . Dasaratha V. Rama & Frederick L. Jones , 2006 , " Accounting Information Systems " , ( USA : Thomson South – Western Corporation ) , Chapter 4 , " Relational Databases " .

وإنّ هذا التكامل بين النظامين يساهم في تحسين كفاءة الوحدة الاقتصادية وذلك عبر تقديمه معلومات تبين أفضل الفرص المتاحة لبرامج تحسين كفاءة الوحدة الاقتصادية ، واكتشاف الطاقة غير المستغلة ضمن أنشطة الوحدة الاقتصادية .<sup>1</sup>

كذلك نجد أنّ التكامل بين هذين النظامين يقدّم معلومات حيوية حول فعالية نظام العمليات وإمكانيات تحسينه ومستوى استغلال الطاقة المخططة ( المتاحة ) وإعداد الموازنات التقديرية من خلال استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، مما يعني تقديم الإمكانية للإدارة لتحويل ما يدعى بالتكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة وجعل الإدارة تعالج التكاليف والأرباح المستقبلية من منطلق استراتيجي وليس من منطلق تاريخي يتعلق بالماضي . وتكمن أهمية التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في أنّ نظام محاسبة المسؤولية يراقب ثلاثة مؤشرات جوهرية وهامة بالنسبة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة ، وهي :

- الطاقة المتاحة في ظل الموارد المخصصة للنشاط .

- تكلفة ساعة العمل الإنتاجية .

- الوقت اللازم لإنجاز نشاط معين .

وعند تأكّد الإدارة من حدوث تحول دائم وأكيد في هذه الفرضيات ، عندئذ يمكن استخدامها في استنتاج وإعادة معايرة معدل محرك تكلفة النشاط . وتشكّل عملية التحديث لهذه المعايير أحد المداخل الهامة لتطبيق مفهوم الإدارة ( التحسين المستمر ) وإحدى فوائد التكامل بين النظامين . لذلك فإنّ عملية تنقية البيانات التي تسجّل في نظام محاسبة مراكز المسؤولية ، عند حدوث تغييرات مستمرة في الطاقة والفعالية وأسعار الموارد المستخدمة ، واستخدام هذه البيانات في تحديث معدلات محركات تكاليف الأنشطة المختلفة ، تسهم في تحديد أسباب الانحرافات بين معدلات محركات التكاليف والتكاليف الفعلية التي تم قياسها في نظام محاسبة المسؤولية ، كما تمكّن من تحسين المعايير المصممة لتكاليف الأنشطة وجعلها عبر الزمن أكثر دقة وموضوعية .

<sup>1</sup> . عبد الرزاق محمد قاسم ، " آليات تحقيق التكامل بين نظام تكاليف الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، ( المجلد 24 ، العدد الأول ، 2008 ) ، ص 41 - 42 - 43 .

فعندما يكون المطلوب زيادة الطاقة الفعلية لأحد الأنشطة ، فإنّ ذلك يؤدّي إلى تخفيض معدل محرك تكلفة ذلك النشاط ، أمّا عندما يتطلب الأمر زيادة الموارد المخصصة لتنفيذ نشاط معين ، فإنّ ذلك يؤدي إلى ارتفاع معدل محرك تكلفة النشاط .<sup>1</sup>

كما أنّ نظام محاسبة المسؤولية يزوّد الإدارة بمعلومات ذات قيمة عالية حول الطاقة المستغلة ، ولذلك يجب تصميم نظام محاسبة المسؤولية ، بحيث يستطيع تحديد الموارد الضرورية لتجاوز نقاط الاختناق في الطاقة على مستوى الأنشطة المختلفة . فعندما يربط النظام بين محرك تكلفة النشاط وتلك الموارد المخصصة لتنفيذ النشاط فإنّه يصبح قادراً على إعلام الإدارة ، أنّه سوف يحدث قريباً ارتفاعاً في تكاليف نقاط الاختناق ، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الفرصة الضائعة إذا تم قبول أعمال إضافية في هذا النشاط ، من خلال المقارنة بين تكاليف الموارد اللازمة لزيادة حجم الطاقة المتاحة في نشاط معين والإيرادات التي يمكن الحصول عليها من هذه الزيادة .

وإنّ نظام محاسبة المسؤولية يملك المقدرة على تحسّس انحراف الطاقة الفعلية عن الطاقة المخططة في نظام تكاليف الأنشطة . فإذا ظهرت اختناقات وتأخير في تنفيذ أعمال الأنشطة على الرغم من أنّ الطاقة الفعلية هي أقل من الطاقة المخططة ، فإنّ ذلك يتطلب تخفيض الطاقة المخططة في نظام تكاليف الأنشطة . وعلى العكس ، إذا كان الطلب الفعلي على طاقة النشاط يتجاوز الطاقة المخططة من دون حدوث تأخير أو إرباك في تنفيذ الأنشطة ، فإنّ مثل هذه المعلومات تشكل تغذية راجعة لنظام تكاليف الأنشطة ، حيث يجب في مثل هذه الحالة زيادة حجم محرك التكلفة المخططة لهذا النشاط مع الإبقاء على الموارد نفسها مما يعني تخفيض معدل محرك التكلفة ، أمّا عند عدم الحاجة إلى زيادة حجم محركات التكلفة المتعلقة بهذا النشاط فإنّ بإمكان الإدارة إعادة تخصيص الموارد بين الأنشطة ، مما يؤدي إلى تخفيض معدل محرك التكلفة أيضاً .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . مجلة المدير المالي ، " التكامل بين نظام تكاليف الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية " ، 2009 .

<http://financialmanager.wordpress.com/2009/11/03/abc-8/>

<sup>2</sup> . عبد الرزاق محمد قاسم ، " آليات تحقيق التكامل بين نظام تكاليف الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية " ، مرجع سبق ذكره ، 2008 ،

إلاّ أنّ تحقيق هذا التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة مرتبط بالعديد من الصعوبات مثل الاختلاف في الأهداف لكلا النظامين ، ومن ثم الاختلاف في طبيعة البيانات التي يعالجها كل من النظامين واختلاف أساليب المعالجة ، والتي تؤدي في حال عدم تجاوزها إلى تقديم معلومات مضللة قد تسهم في صنع قرارات غير صحيحة .

حيث يهدف نظام تكاليف الأنشطة إلى تزويد الإدارة بخريطة اقتصادية للوحدة الاقتصادية ، بحيث يمكن التعرف على أماكن نشوء الموارد وأماكن استخدامها . كما وإنّها تساعد الإدارة في فهم الاقتصاديات المحتملة للوحدة الاقتصادية ، حيث تعكس معدلات محرك التكاليف الفعالية الضمنية للأنشطة مقاسة بالتكلفة وكمية الموارد التي يجب توفيرها لتنفيذ الأنشطة . وإنّ الفعالية الضمنية لا تقاس بكمية العمل الذي نتوقع أن ننجزه في الفترة القادمة ، ولا بكمية العمل الفعلية المنجزة في الفترة الماضية ولكن بكمية العمل التي يمكن أن ننجزها في ظل الموارد المتاحة . ومن أجل تحقيق هذا الهدف يعتمد نظام تكاليف الأنشطة على التكاليف المعيارية المقدّرة للموارد المخصصة للنشاط في الخطة ، لذلك فإنّ نظام تكاليف الأنشطة هو نظام معياري من حيث طبيعته . وبناءً على الطبيعة المعيارية للنظام فإنّ المطلوب من النظام تحديث هذه المعايير في فترات دورية وليس بشكل مستمر وفوري . أما المدى الذي يقيس على أساسه النظام الفعالية فهو النشاط ودوره في المساهمة في تكوين القيمة من تأمين الموارد والمستلزمات وصولاً إلى تقديم المنتج أو الخدمة إلى العميل .<sup>1</sup>

أمّا نظام محاسبة المسؤولية فيهدف إلى تزويد الإدارة بمعلومات تغذية اقتصادية عكسية حول فعالية الأقسام ( مراكز المسؤولية ) في إنجاز وظائفها . لذلك فهو يعمل على قياس التكاليف الفعلية التي تنشأ في مراكز المسؤولية بشكل مستمر . وما دامت التكاليف الفعلية هي التي يتم الاعتماد عليها في نظام محاسبة المسؤولية ، فإنّ الدقة في اثبات هذه التكاليف على مراكز المسؤولية أمر مهم ، لأنّها يجب أن تتطابق في النهاية مع النفقات المثبتة في المحاسبة المالية .

---

<sup>1</sup> . Cooper , R. , and Kaplan , R. , S. , 1998 , " The Promis – And Peril of Integrated Cost Systems " , Ibid , P 111 .

وبما أنّ نظام تكاليف الأنشطة هو نظام معياري فهو يبني المعايير على أساس متوسط المقاييس خلال الفترة ، في حين يقوم نظام محاسبة المسؤولية بتسجيل كافة الأحداث الاقتصادية الفعلية التي تنشأ في الوحدة الاقتصادية بشكل مستمر خلال الفترة المحاسبية . وبما أنّ الأحداث الاقتصادية ذات طبيعة عشوائية ، فإنّ ذلك يخلق العديد من المشاكل عند تصميم النظامين على أساس التكامل بينهما . إذ أنّ نظم محاسبة المسؤولية تقوم بتسجيل الإنفاق الفعلي الذي يتضمن تقلبات عشوائية في النفقات وكميات العمل المنجزة ، مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على قياس فعالية الأنشطة وربحياتها .<sup>1</sup>

وتنشأ التقلبات في الإنفاق نتيجة طبيعة الموارد ، فليست كل الموارد المشتراة في فترة معينة تستخدم في الفترة نفسها وليست كل الموارد المستخدمة في فترة معينة تكون مشتراة في نفس الفترة . أمّا تقلبات العمل المنجز فتنشأ لأنّ الطلب على نتائج النشاط ينحرف سلباً أو إيجاباً عن الطاقة المخططة بشكل يومي . في حين أنّ تقلبات الفعالية والنتائج تحدث لأنّ الإجراءات تخضع لتغييرات مستمرة .

وبالتالي فإنّ استخدام بيانات نظام محاسبة المسؤولية من قبل نظام تكاليف الأنشطة مع عدم مراعاة أثر هذه التقلبات العشوائية للأحداث الاقتصادية على عمليات التقويم في الأمد القصير يمكن أن يقود الإدارة إلى قرارات غير صحيحة في حساب تكاليف المنتج أو الخدمة ، كما وتقود إلى قرارات غير صحيحة في مجال تقييم أداء الأنشطة والمراكز ، لأنّها تخفي التحسن أو الإخفاق في الأنشطة والعمليات في الوحدة الاقتصادية .<sup>2</sup>

كما إنّ تعامل نظام تكاليف الأنشطة مع بيانات نظام محاسبة المسؤولية يمكن أن يقود الإدارة إلى الخطأ في ترتيب الأولويات أثناء تصميم إجراءات تحسين الأنشطة والعمليات ضمن الوحدة الاقتصادية . فعلى سبيل المثال يقود انكماش حجم الأعمال أثناء الفترة إلى ارتفاع معدل محرك تكلفة النشاط الفعلية نتيجة انخفاض كمية الأعمال المطلوب إنجازها .

<sup>1</sup> . عبد الرزاق محمد قاسم ، " آليات تحقيق التكامل بين نظام تكاليف الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية " ، مرجع سبق ذكره ، 2008 ،

ص 57 .

<sup>2</sup> . مجلة المدير المالي ، " التكامل بين نظام تكاليف الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية " ، 2009 .

<http://financialmanager.wordpress.com/2009/11/03/abc-8/>

وربما يكون ردّ فعل الإدارة على هذا الارتفاع الضغط على العاملين لتحسين الكفاءة والفعالية ، على الرغم من أنّه لا يوجد انخفاض حقيقي في الكفاءة الإنتاجية . في حين أنّ المشكلة الحقيقية تكمن في غياب العمل وليس في الفعالية أو الكفاءة .

والأكثر من هذا أنّها ترسل إشارة مغلوبة لتحسين الكفاءة والفعالية ، فالمدير بحاجة إلى السيطرة على المشكلة الرئيسية والمتمثلة إما بتأمين عمل أكثر للوحدة الاقتصادية أو البدء بنقل العاملين إلى أنشطة أخرى والتخلص من التجهيزات الفائضة ليتم عزل الطاقة غير المستخدمة للموارد لعدم حاجة النشاط إليها .

بالمقابل ، عند ازدهار الأعمال فإنّ معدل محرك تكلفة النشاط يمكن أن ينخفض . ويقود تناقص معدل محرك التكلفة إلى شعور المدير بالرضا ، ويعتقد أنّ فعالية النشاط جيدة ، وبالتالي يتوقف عن الضغط على العاملين لتحسين الإنتاجية بالرغم من أنّ انخفاض الفعالية قد يكون مستتراً خلف تزايد سرعة النشاط .

وبالتالي فإنّ تبدّل وتقلب معدلات محرك التكلفة تجعل المدير بحيرة من أمره فيما يخص ربحية المنتجات أو الخدمات والعملاء ، فالطلبية التي تصل الوحدة الاقتصادية عندما تكون كمية النشاط مرتفعة تظهر أكثر ربحية من نفس الطلبية التي تصل الوحدة الاقتصادية عندما تكون كمية النشاط منخفضة ، مما قد يقوده إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة ، مثل قرار تخصيص الموارد على المنتجات والعملاء أو تغيير الحد الأدنى لحجم الإنتاج كقبول الطلبات صغيرة الحجم في فترات الازدهار ورفض هذه الطلبات في فترات الانكماش . كذلك الأمر فيما يتعلق بتسعير المنتجات أو الخدمات ، فالمنتجات أو الخدمات سوف تظهر ذات تكلفة عالية في فترات الانكماش ، لأنّ الأنشطة لا تعمل بكامل طاقتها ، مما يقود إلى ارتفاع معدل محرك التكلفة ، الأمر الذي ينعكس على رفع سعر المنتج أو الخدمة ، أمّا في فترات الازدهار الاقتصادي فإنّ العكس سوف يحدث ، مما يقود إلى انخفاض تكلفة المنتج أو الخدمة ، وبالتالي تنخفض أسعار المنتجات أو الخدمات .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> . Cooper , R . , and Kaplan , R . , S . , 1998 , " The Promis – And Peril of Integrated Cost Systems " , Ibid , P 109 – 119 .

ويرى الباحث أنّ المشكلة الأساسية في تحقيق التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ترتبط بشكل أساسي بالتأثير العشوائي للأحداث الاقتصادية ، فإذا أمكن عزل التأثير العشوائي لكميات العمل المنجزة والإنفاق الفعلي ، عندئذ يمكن الوصول إلى حل لمشاكل التكامل بين النظامين ضمن الوحدة الاقتصادية .

ويمكن تطوير حلول التكامل بين النظامين عبر استغلال إمكانيات نظم إدارة قواعد البيانات الترابطية ( **Relational Database Management Systems** ) ، حيث تتيح هذه النظم الفصل بين مرحلتين في بناء نظم المعلومات ، مرحلة بناء قاعدة البيانات ومرحلة إعداد وتطوير برامج التطبيقات ( **Application Programs** ) .

حيث تتضمن مرحلة بناء قاعدة البيانات ( يُطلق عليها في نظام معلومات التكاليف المحاسبة الأساسية **Basic Accounting** ) تحديد الكيانات المشاركة في النظام والصفات التي يجب ربطها بهذه الكيانات من أجل تصوير واقع الوحدة الاقتصادية ، أمّا مرحلة إعداد برامج التطبيقات ( يُطلق عليها الحسابات التقويمية **Evaluating Accounts** ) فتتضمن عمليات المعالجة التي يجب أن تتم على قيم الصفات المخزّنة في قاعدة البيانات من أجل الوصول إلى النتائج التي يرغب المستفيدون من النظام الوصول إليها . وبالتالي لتحقيق التكامل بين النظامين يجب بناء محاسبة أساسية تتضمن المعطيات التخطيطية المعيارية في نظام معلومات التكاليف وبناء محاسبة أساسية تتضمن البيانات الفعلية عن الأحداث الاقتصادية التي جرت في الوحدة الاقتصادية .

## المبحث الثالث - أهمية نظام التكلفة على أساس النشاط في تحسين أداء البنوك

### التجارية السورية

على الرغم من أنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة نشأ وتطور في القطاع الصناعي إلاّ أنّه قابل للتطبيق في القطاع المصرفي ولكن يجب أن يكيّف بعناية مع طبيعة عمل المصارف ، فهناك عدّة اختلافات بين الصناعة المصرفية والعمل الصناعي وخاصة فيما يتعلق بتركيب هيكل التكلفة ، وهذا يتطلب التخطيط والحذر قبل التطبيق مع التركيز على الطاقة المتاحة والطاقة الفائضة . وإنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد في قياس ربحية المصرف ككل بشكل أدق ، كما يساهم في قياس تكلفة استخدام الأموال ، وقياس الأداء .

ولقد تبين أنّه يمكن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بنجاح في المؤسسات المالية ، بداية في معالجة الصفقات أو الوظائف الهامة ، ثم ليشمل نواحي العمل كافة . إذ ثبت أنّه أداة جيدة لتحسين عملية قياس الموارد المتاحة والمستهلكة في عملية إتمام الخدمات ، كذلك يفيد في وضع المعايير القياسية على المدى الطويل لحجم إنفاق واستخدام الموارد المتاحة .<sup>1</sup>

وإنّ الرغبة في تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المصارف السورية تعود إلى الاستفادة من المنافع التي تحققت من جراء تطبيق هذا النظام في العديد من القطاعات الاقتصادية المختلفة في العالم ، ومساهمة هذا النظام بشكل فعّال في تطوير وتحسين أدائها . ورغبة منّا في أن يحقق تطبيق هذا النظام الحديث الأثر المطلوب والهدف المنشود في تحسين وتطوير العمل المصرفي في سورية وتوفير قاعدة جيدة من البيانات والمعلومات المفيدة على مختلف الصعد .

حيث يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة بنقل التركيز من حساب تكاليف العمليات اللازمة لإنجاز الخدمات ( كما هو مطبّق في نظام التكاليف التقليدي ) إلى التركيز على الأنشطة التي تسبب

<sup>1</sup> . Weiner , Jerry , 1995 , " Activity based Costing for financial Institutions " , Journal of Bank Cost & Management Accounting .

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3682/is\\_199501/ai\\_n8717516](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3682/is_199501/ai_n8717516)

( أو تقود ) التكلفة والمرتبطة باستعمال موارد المصرف وذلك بالاعتماد على مسببات التكلفة التي تستخدم لعملية تخصيص التكاليف غير المباشرة على الأنشطة ، وهو بذلك يستطيع أن يميز بين التكلفة التي تساهم في إتمام الخدمة وبين التكلفة التي لا تساهم في إتمام الخدمة وبالتالي ينبغي استبعادها من خلال التعرف على الأنشطة التي تضيف قيمة من الأنشطة التي لا تضيف قيمة .<sup>1</sup>

ويعتبر نظام التكاليف على أساس الأنشطة أحد أهم أساليب القياس والتخطيط والرقابة على استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة في أية وحدة اقتصادية سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، وذلك من خلال تطوير مجالات توزيع وتخصيص الموارد المتاحة ( من خلال توفير بيانات أكثر دقة عن حاجة الأنشطة لهذه الموارد بشكل مسبق ) ، بحيث يمكن من الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة في تحقيق أكبر عائد ممكن من خلال التشكيلة الملائمة من الخدمات المصرفية .<sup>2</sup>

حيث يركز نظام التكاليف على أساس الأنشطة على تحليل تكاليف الأنشطة ، وفحص تكاليف الأعباء الإضافية عن طريق الإدارة المباشرة للتكلفة في المجالات الوظيفية التي ترتبط بها التكاليف ، من أجل الإشراف الدقيق على استخدام الموارد داخل كل وظيفة ، وكيفية إضافة قيمة تتمثل بالعائد المتوقع حصوله من تقديم الخدمات ، وبالتالي فإنّ هذا النظام يساعد في عملية التخصيص الأمثل للموارد على كل وظيفة داخل المصرف ، وإحكام عملية الرقابة على سلوك عناصر التكاليف<sup>3</sup> . ويعتمد نظام التكاليف على أساس الأنشطة على مبدأ رئيسي يتمحور حول الربط بين الموارد المستهلكة والأنشطة التي استهلكت تلك الموارد ، ثم يلي ذلك الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء كان منتجاً أو خدمة .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . Mc Guire , Brian L. , Kocakulah , Mehmet C. , Wagers , Leonard G. , 1998 , " **Implementing activity – based Management in the banking Industry** " , Journal of Bank Cost & Management .

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3682/is\\_199801/ai\\_n8759740](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3682/is_199801/ai_n8759740)

<sup>2</sup> . أحمد محمد تاتفي ، " نظام محاسبة التكاليف في المصارف السورية الواقع وآفاق التطوير وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة " ،

رسالة ماجستير ، مرجع سبق ذكره ، 2005 ، ص 42 .

<sup>3</sup> . د. أحمد زامل ، " تحديد التكلفة على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية " ، كتاب مترجم عن جولي مابرلي ، ( الرياض : معهد

الإدارة العامة ، 2004 ) ، ص 22 .

<sup>4</sup> . د. هاشم عطية ، " محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية " ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 ) ، ص 21 .

ومن هذا الأساس نجد أنّ التدفقات النقدية الصادرة تتفق في سبيل تأمين الموارد ( العمل ، الأجهزة والأدوات ، مستلزمات أداء الخدمات من مطبوعات وغيرها ) وهذه الموارد سوف تستهلك في الأنشطة المختلفة المكوّنة للنشاط المصرفي مما يترتب بناءً عليه حدوث التكلفة . وبالتالي فإنّ هذا النظام قادر على مدّ الإدارة بمعلومات أكثر عن الأنشطة وتكلفة استخدام الموارد اللازمة لإنجازها ، وعن كيفية وسبب استهلاك تلك الموارد ! ولكن ما هي الآلية التي يستخدمها هذا النظام بحيث يصبح قادراً على قياس الموارد المتعددة المتاحة لدى المصرف لأداء عملياته المختلفة ؟

إنّ آلية عمل نظام التكاليف على أساس الأنشطة تنطلق من فرضية أساسية تقوم على أنّ نظام التكلفة على أساس النشاط يضمن قياس تكلفة استخدام عدد كبير من الموارد المتاحة ، وهو بذلك نقل التركيز من قياس ما تم إنفاقه وفقاً للمنهج التقليدي في قياس التكلفة إلى إمكانية توفير حاجة النشاط من الموارد بشكل مسبق ، وهذا ما يلزم واضعي النظام الإنطلاق بداية من تحليل جميع أنشطة المصرف على اختلاف أنواع تلك الأنشطة للتعرف على مدخلات ومخرجات كل نشاط على حده ، ثم يلي ذلك قياس تكلفة استخدام تلك الموارد ليتم بعد ذلك تخصيصها على الأنشطة المستفيدة باستخدام مسببات التكلفة الملائمة ليتكون لدينا مجتمعات تكلفة في كل نشاط حيث يتم بعد ذلك تجميع عدد من الأنشطة (المتجانسة بالمخرجات) في ما يطلق عليه مركز النشاط ، لنصل في النهاية إلى تحميل تكلفة هذه المراكز على الخدمات النهائية .<sup>1</sup>

وإنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفّر بعداً مختلفاً لإدارة المصرف في مجال التخطيط من خلال أنّ عملية التحليل لسائر مجالات العمل في المصرف سوف تمكّن من دراسة كل نشاط يقوم به المصرف على حده (عمليات الاعتمادات المستندية / استيراد - تصدير ، أو عمليات الكفالات المصرفية ، أو عمليات البوالص ، أو عمليات القطع ..... ) من العمليات المتعددة التي يتصدى المصرف لأدائها وإنجازها للزبائن .

<sup>1</sup>. د. محمد يوسف ، " محاسبة تكلفة النشاط وتخصيص الموارد في ظل نظرية الوكالة " ، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة

قطر ، 1994 ، ص 185 - 186 .

ولعل تقسيم الأنشطة إلى قسمين : الأول - أنشطة تضيف قيمة للخدمة ينبغي العمل على تطويرها وتحسينها . والثاني - أنشطة لا تضيف قيمة للخدمة ينبغي العمل على استبعادها ، أو تخفيضها ، أو تركيز الإشراف على حجم هذه الأنشطة ، يعتبر المنحى الجديد في مدى قدرة هذا النظام على دعم الإدارة المصرفية في إنجاز وظيفة التخطيط على الوجه المطلوب .<sup>1</sup>

ويمكن طرح مثال على كلا النوعين من الأنشطة ، فالنوع الأول يتمثل بنشاط تدقيق وفحص الوثائق والمستندات في قسم الاعتمادات المستندية / استيراد ، حيث يعتبر هذا النشاط ضروري ولا يمكن للمصرف الاستغناء عنه على اعتبار أن قبول المصرف بفتح الاعتماد المستندي مع المراسل الخارجي يوجب تعهد من المصرف بالالتزام بدفع قيمة الوثائق والمستندات في حال تخلف الزبون ( العميل ) عن القيام بذلك لهذا يعتبر هذا النشاط على درجة كبيرة من الأهمية في تسيير مهام المصرف على وجه الدقة ، أما النوع الثاني فيتمثل بنشاط الصيانة حيث أن التوسع والتنوع والتقدم التكنولوجي في أداء الأنشطة داخل المصرف والاعتماد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتطورة في تنفيذ العمليات المتنوعة يساهم بشكل كبير في تخفيض تكاليف هذا النشاط ( نشاط الصيانة ) إلى أدنى حد ممكن ، والذي يؤدي فيما بعد إلى إمكانية استبعاد هذا النشاط دون أن يكون لذلك أي تأثير على سير العمليات في المصرف .

وإنّ هذا التبويب بالنسبة للأنشطة داخل المصرف يتيح فرصة كبيرة للإدارة في أداء وظيفة التخطيط ليس فقط لدراسة تكاليف كل نشاط بالعمق والتحليل اللازم ، بل يوفّر أيضاً دراسة تحليلية تفصيلية دقيقة عن حجم الموارد المتاحة في المصرف ، وإعداد خطة مسبقة عن مقدار الموارد الواجب تخصيصها على الأنشطة داخل المصرف تبعاً لحاجة هذه الأنشطة في إطار خطة العمل الموضوعة إضافة إلى دراسة وتقييم كفاءة الأنشطة في تحقيق الأهداف ( الخطط ) الموضوعة .

---

<sup>1</sup>. د. رضا صالح ، " مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات " ، مجلة

الإدارة العامة ، الرياض ، ( المجلد 42 ، العدد الأول ، 2002 ) ، ص 69 نقلاً عن

John , Anotos , 1992 , " Activity based Management for Service , not for Profit , and Governmental Organizations " , Journal of Cost Management , P 9 – 12 .

ولا شك أنّ عدم الوضوح في علاقة السبب بالنتيجة في الكثير من الحالات يترتب عليه لجوء الإدارة إلى الأسس الشخصية أو الكمية في ربط عنصر التكلفة بهدف التكلفة ، وبالتالي فقدان وضوح العلاقة بين المخرجات - الخدمات المصرفية - من ناحية وبين التكاليف التي تسبب في حدوثها من ناحية أخرى ، وهذا بطبيعة الحال سوف يعكس عدم الدقة في علاقة الربط بين القرارات التي تتخذها إدارة المصرف والآثار المترتبة على سلوك التكاليف جراء هذه القرارات .<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المصارف بمثابة مفهوم لمحاسبة التكاليف يقوم ، أساساً ، على الاعتبار القائل : إنّ الخدمات المصرفية جميعها تحتاج إلى كيان مادي متمثل بالمصرف كمؤسسة مالية يؤدّي مجموعة من الأنشطة ، وإنّ هذه الأنشطة يترتب عليها تكلفة يجب أن يتحمّلها ذلك المصرف بصفته وحدة مالية مستقلة ، ويصمّم نظام التكاليف على أساس الأنشطة على أنّ التكاليف التي يصعب ربطها مباشرة بالخدمات المحدثة لها ، تحمّل بداية على الأنشطة التي تسببت فيها تلك الخدمات ، ثم يلي ذلك ضرورة تخصيص تكلفة تلك الأنشطة على الخدمات تبعاً لدرجة استفادتها من تلك الأنشطة .<sup>2</sup>

ويلاحظ في الآونة الأخيرة أنّ المطلب للتكلفة الشفافة والدقيقة ، والصالحة لاتخاذ القرارات ، والمعلومات الخاصة بربحية المصارف أصبح ينمو بشكل كبير في أوساط المؤسسات المالية الدولية . وإنّ المصارف تبحث أكثر من أي وقت مضى عن فهم شامل وأكثر عمقاً عن المعلومات المتعلقة بسلوك التكلفة .

حيث أنّ المصارف استخدمت لفترات زمنية طويلة متوسط التكلفة ( في ظل النظام التقليدي للتكلفة ) كجزء من تحليل ربحية المصارف ، ولكن مع ظهور نظام التكاليف على أساس الأنشطة أصبح هناك اتجاه آخر يتعلق بدراسة سلوك التكلفة من خلال :

---

<sup>1</sup>. د. رضا صالح ، " مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات " ، مرجع

سبق ذكره ، 2002 ، ص 60 .

<sup>2</sup>. تشارلز هيكس ، ترجمة محمد الجبالي وآخرون ، " نظام التكلفة على أساس الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم " ،

( الرياض : جامعة الملك سعود ، 1998 ) ، ص 41 .

- تدفق معلومات أكثر دقة عن نتائج العمليات ، وإدارة الأداء .
  - إتاحة الفرصة للإشراف المستمر للإدارة على عمليات التشغيل من خلال تحسين معلومات التكلفة .
  - معلومات أكثر دقة عن ربحية الزبون ( العميل ) .
  - الاعتماد على هذا النظام في تسعير الخدمات المصرفية .
  - تحويل النظرة السائدة عن قياس التكلفة من عمل محاسبي محض ، إلى إدارة وعلم سلوكي يعتمد على مهارات التحليل بالاستفادة من التقنيات الحديثة .
- ولعل الاهتمام كان ينصب عند بداية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على قياس تكلفة الخدمات المصرفية سواء على كامل عمليات المصرف ، أو بشكل جزئي على بعض العمليات . لكن سرعان ما بدأ الاتجاه نحو قنوات متعددة لاستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في إطار الإدارة الشاملة وتحسين القرارات على الصعيد الداخلي لاختيار الفرص الأكثر ملاءمة لتحسين الأداء ، وتقييم الأداء المستمر لإدارة الفروع والزيائن على الصعيد الخارجي . ولعل أكثر الاستخدامات لهذا النظام تتجه نحو دراسة ربحية الزبون وذلك لغرض وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالاحتفاظ بالزيائن ، والاستفادة المثلى من تعاملاتهم .
- إذ قدّم هذا النظام ( ABC ) معلومات أكثر دقة للمستويات العليا في الإدارة ، مؤكّداً على وجود مساحة غير مسيطرة عليها في ضبط عناصر التكاليف في المصارف وخصوصاً عند مستويات التشغيل الدنيا ( كمثال على ذلك الجهد المبذول من عامل الاستعلام وخدمة الزبائن ، الخدمات التي تقدم بوسائل آلية مقارنة بنفس الخدمات التي تقدم بشكل يدوي ) ، وهذا بطبيعة الحال سوف يؤثر بشكل مباشر على استهلاك الموارد المالية ، وبالتالي خلق التكلفة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . Max , Mitchell , 2004 , " ABC Trends in the banking Sector : A Practitioner's Perspective " , Journal of Performance Management .

<http://www.allbusiness.com/management/1028259-1.html>

## ◀ الصعوبات أو المعوقات التي تواجه تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC :

ولعل من أهم هذه الصعوبات تلك المتعلقة بالبيئة الخارجية للمصرف ، وغالباً ما تتعلق هذه الصعوبات بدور الاتحادات المهنية والجمعيات العلمية وما تغنيه من مساهمات في نشر وتوعية قطاعات الأعمال بكل ما يُستجد من الأساليب العلمية الحديثة ، من خلال الندوات ، والجلسات الحوارية ، والمؤتمرات وذلك بهدف نشر نتائج الدراسات التي تجريها وتتبنها هذه الجمعيات والاتحادات العلمية لزيادة وعي النخبة العاملة في قطاعات الأعمال المختلفة ، وليكونوا أكثر قرباً بكل ما يُستجد ، مما سيخلق بالنهاية زيادة الوعي لدى قطاعات الأعمال وحثهم على تبني كل ما من شأنه أن يعمل على تذليل الصعاب . ومن الأمور الحتمية في الفترة الأولى لإدخال أي مفهوم جديد ، فإنّ القائمين على تطوير نظام التكاليف على أساس الأنشطة قد عمدوا إلى تركيز جُلّ جهودهم في تعميق الجانب النظري لهذا النظام ، ثم تم بعد ذلك الانتقال إلى التطبيقات العملية التي سوف يتم تبنيها والدفاع عنها ، ولعل النقد الآخر الذي يوجّه إلى الجمعيات والاتحادات العلمية هو تركيزها بشكل أساسي على تطبيقات هذا النظام في القطاع الصناعي فحسب دون الالتفات إلى القطاعات التجارية أو الخدمية الأخرى .<sup>1</sup>

وهذا ما ذهب إليه كل من **Peter & Eddile** حيث اعتبروا أنّه من المهم جداً أن يتم التركيز على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في القطاعات الخدمية وذلك بسبب انخفاض حجم التكاليف المباشرة مقارنة بالتكاليف غير المباشرة<sup>2</sup> ، وهذا ما ينطبق على المصارف حيث يمكن أن يُستفاد من هذا النظام الذي تشكل فيه التكاليف غير المباشرة قرابة (60%) ، وبالتالي سيتمنح ذلك الإدارة قدرة أكبر في السيطرة على عناصر التكاليف غير المباشرة .<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> . تشارلز هيكس ، ترجمة محمد الجبالي وآخرون ، " نظام التكلفة على أساس الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم " ،

مرجع سبق ذكره ، 1998 ، ص 4 .

<sup>2</sup> . Peter Atrill and Others , 1997 , " Accounting and Finance for Non - Specialists " , ( 2<sup>nd</sup> ; England : Prentice Hall , P 221 ) .

<sup>3</sup> . Duncan Williamson , 1996 , " Cost and Management Accounting " , ( England : Prentice Hall , P 199 ) .

لهذا نجد أنّ القصور الواضح من قبل الجمعيات والاتحادات العلمية في نشر الوعي لدى النخبة العاملة في القطاع المصرفي من مستويات إدارية مختلفة قد انعكس بشكل مباشر في عدم الاهتمام بتطبيق محاسبة التكاليف في المصارف ، واقتصر تطرق بعض الأبحاث القليلة نسبياً على الدراسة النظرية البحتة دون التطبيق الميداني بسبب سرية عمل المصارف . وثُوكّد من خلال الدراسة التي قمنا بها اعتبار سرية العمل المصرفي أحد أهم المعوقات في تطبيق نظام التكاليف ، وهذا حرم الكثير من الباحثين من اختبار مدى قدرة المصارف على الاستفادة من استخدامات محاسبة التكاليف مما انعكس ذلك على ضعف التطبيقات العملية الخاصة بهذا المجال .

وإنّ قلة التطبيقات العملية الدالة في هذا المجال يعتبر أحد أهم المعوقات في عدم انتشار تطبيق محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في المصارف السورية ، وبالتالي حرم الإدارة من الاستفادة من مخرجات تطبيق هذا النظام في دعم أدائها لوظائفها المختلفة . وكذلك نجد أنّ من الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة أيضاً عدم التوافق بشكل كامل مع بعض المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً GAAP ، وكمثال على ذلك يتبنى نظام التكاليف على أساس الأنشطة فكرة أنّ تكلفة البحث والتطوير يمكن أن تخصص على المنتجات أو الخدمات لأنّ هناك علاقة سببية بين تكلفة البحث والتطوير والمنتج أو الخدمة ، بينما سابقاً وفقاً للطريقة التقليدية فإنّه لا يتم تحميل تكاليف البحث والتطوير على المنتجات أو الخدمات . لهذا يمكن القول : إنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة موجّه بالدرجة الأولى إلى المستويات الإدارية فقط أي الأطراف الداخلية .<sup>1</sup>

وتأكيداً على ذلك فإنّ Dyson اعتبر أنّه لغايات إعداد التقارير المالية الموجّهة للجهات الخارجية اضطرت الإدارة في الوحدة الاقتصادية إلى استبعاد بعض عناصر التكلفة من تكلفة المنتج أو الخدمة مثل تكلفة البحث والتطوير ، مؤكّداً على نقطة هامة أنّ القرارات الإدارية ينبغي أن تُبنى على أساس بيانات تكاليفية أكثر دقة بحيث يندرج تحت تلك البيانات جميع التكاليف التي ارتبطت بتكلفة المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مدى توافق تلك البيانات مع المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً GAAP .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . Jess T . Barfield and Others , 2001 , " Cost Accounting Traditional and Innovations " , Ibid , P 252 .

<sup>2</sup> . J. R. Dyson , 2001 , " Accounting for Non – Accounting Students " , ( 5<sup>th</sup> ; England : Prentice Hall , P 148 ) .

وهذا ماذهب إليه Brignall معتبراً أنّ التركيز على تكلفة المنتج أو الخدمة إذا لم تعكس تكلفة الموارد المستهلكة والمرتبطة بالعملية التي ساهمت في أداء المنتج أو الخدمة بشكل خاص ودقيق ، فسوف ينتج عنه حتماً نتائج خطيرة في اتخاذ القرارات التسعيرية على المدى الطويل أو الاستراتيجي من جهة ، وعلى القرارات الخاصة بتخصيص الموارد على الأنشطة المختلفة في الوحدة الاقتصادية من جهة أخرى <sup>1</sup> . وربما هذه الصعوبة سوف تظل مستمرة ريثما يتم التوافق بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة والمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً GAAP وذلك للاستفادة من مزايا هذا النظام في إعداد التقارير المالية للجهات الخارجية ، إذ إنّ عدم التوافق سوف يضطر الوحدة الاقتصادية إلى تكبد تكاليف إضافية وذلك لاعتمادها على نظام التكاليف التقليدي في إعداد التقارير المالية الموجهة للجهات الخارجية ، وبالتالي فإنّ على الوحدة الاقتصادية الاحتفاظ بنظامين لمحاسبة التكاليف . وللتغلب على هذه الصعوبات سابقة الذكر ينبغي على إدارة المصرف اتباع الإجراءات التالية :

- 1 - ادراك هذه الصعوبات وتمييزها ، والتعرّف عليها ، والتأكّد من وجودها .
- 2 - دراسة وتحليل أسباب تلك الصعوبات .
- 3 - ائصال نتيجة الدراسة والتحليل إلى جميع الأطراف المعنية بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مختلف المستويات الإدارية في المصرف للعمل على وضع استراتيجية واضحة الأهداف لمعالجة تلك الصعوبات .

#### ◀ المنافع التي سوف تعود على المصارف جراء تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة :

إنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة سوف يدعم أداء الإدارة لوظائفها بكفاءة وفعالية ، وبشكل مستمر لمرحلي وذلك من خلال تحقيق المنافع التالية :

1. يعتبر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بمثابة المحرك الأساسي للاستفادة من استخدامات المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الأنشطة .

<sup>1</sup> . Duncan Williamson , 1996 , " Cost and Management Accounting " , Ibid , P 18 .

2. ثبت من تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مختلف القطاعات ( الصناعي ، الزراعي ، الخدمي ..... ) أنه يحقق دقة أكبر في قياس تكلفة المنتجات أو الخدمات بمختلف أنواعها من نظام التكاليف التقليدي ، وهذا هو الدافع للاستفادة من هذه الميزة في تحقيق الدقة الأكبر في قياس تكلفة الخدمات المصرفية .
  3. يوفر نظام التكاليف على أساس الأنشطة رؤية تفصيلية عن كفاءة كل نشاط على حده ، ومدى مساهمة كل نشاط في ربحية المصرف وبالتالي مدى مساهمة كل خدمة مصرفية في العائد المحقق من قبل المصرف .
  4. يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة بمراقبة فعّالة على تكاليف تقديم الخدمات المصرفية لتحديد بدقتها .
  5. تمييز وتحديد مسببات التكلفة التي تؤثر في حدوث وتغيير تكلفة الخدمات المصرفية .
  6. المساعدة في إعادة هيكلة نظام العمليات القائم في المصرف بحيث يساهم في تغيير أداء بعض الأنشطة من أنشطة مكبّدة للتكلفة فقط إلى أنشطة مولّدة للقيمة ، وأهمية ذلك في رفع كفاءة العمل ، وجودة الخدمات المصرفية .<sup>1</sup>
  7. دراسة مدى انعكاس تطبيق آليات جديدة في أداء الخدمات على أداء العاملين في المصرف .
  8. توجيه المصرف لاكتساب حصة أكبر من السوق المصرفية من خلال التركيز على هدف التكلفة .
  9. تحويل هدف التكلفة من التركيز على حجم الخدمات إلى هدف النشاط وذلك من خلال تحليل وتجزئة هدف التكلفة إلى عدة أهداف تتمركز في الأنشطة المختلفة .
  10. تسليط الضوء على مشكلات الأداء في المصرف والعمل على دراسة وتحليل تلك المشكلات .
- إضافة إلى ذلك فإنّ من أهم ميزات نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC أنّه :
- يوفر مجموعة من مقاييس الأداء غير المالية من خلال مؤشرات غير مالية لقياس مسببات التكلفة ، حيث تشمل هذه المقاييس التكلفة والوقت والجودة . كما يساعد هذا النظام في إعداد الموازنة المبنية

---

<sup>1</sup>. أحمد محمد تانقي ، " نظام محاسبة التكاليف في المصارف السورية الواقع وآفاق التطوير وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة " ،

رسالة ماجستير ، مرجع سابق ذكره ، 2005 ، ص 93 .

على الأنشطة ABB باعتبارها أداة تخطيطية ورقابية تساعد في تقييم الأداء . ولعل من أهم نتائج استخدام وتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في الشركات العالمية ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية للتكاليف التي تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الموارد .

#### ◀ مقومات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في البنوك التجارية السورية :

تأسيساً على ما قام به مؤسسو نظام التكاليف على أساس الأنشطة والعديد من الباحثين<sup>1</sup> ، يمكن تحديد أهم مقومات تطبيق هذا النظام في البنوك التجارية السورية والتي يمكن تلخيصها بما يلي :

1. اختلاف وتنوع الخدمات المقدمة من قبل البنوك التجارية مع اشتداد حدة المنافسة في السوق التي تعمل فيه هذه البنوك سواء كان محلياً أو عالمياً .

2. توفر أنظمة محاسبية تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية بسهولة ويسر وبأقل التكاليف من أجل تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها .

3. تزايد استخدام الأنشطة المساندة في البنوك التجارية كنشاط الإدارة ، البرمجة والحاسب الالكتروني ، التسويق ، المحاسبة والشؤون المالية ، نشاط إدارة الموارد البشرية ، نشاط الشؤون القانونية ، صيانة الأجهزة والمعدات ، البوفيه ، وغيرها .

وأخيراً يمكن القول أنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة يحقق نقلة نوعية في الصناعة المصرفية وذلك من خلال تأمين وتدقيق المعلومات الحيوية والدقيقة والمفصلة والتي من شأنها أن تسهم في استمرار نجاح عمل المصرف على المدى الطويل . ولايعتبر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة عملية سهلة وبسيطة ، بل يحتاج إلى تكامل جميع المستويات لضمان نجاح هذا النظام والالتزام بتوفير متطلبات تطبيقه . وإنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساهم في مساندة إدارة المصرف بالاستفادة من المستجدات الحاصلة في الأدوات المالية مثل خفض التكلفة بالاعتماد على سلاسل القيمة ، إعداد الموازنة التخطيطية على أساس الأنشطة ، تحليل ربحية الزبون في المصرف ،

<sup>1</sup> . Mc Guire , Brian L. , Kocakulah , Mehmet C. , Wagers , Leonard G. , 1998 , " Implementing activity – based Management in the banking Industry " , Journal of Bank Cost & Management .  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3682/is\\_199801/ai\\_n8759740](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3682/is_199801/ai_n8759740)

التحليل الاستراتيجي للتكلفة ، أو إدارة مراحل التشغيل ..... الخ من الأدوات والأساليب التي ثبت في أبحاث متعددة اعتمادها الكلي على بيئة العمل المعدة على أساس تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة .

مما سبق يجد الباحث أنّ استخدام المعلومات الناتجة عن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة سوف يساعد في صنع قرارات إدارية ذكية وحكيمة ، من منظور أنّ هذه المعلومات سوف تعمل على تطوير وتحسين رؤية الإدارة إلى أسلوب أداء العمل في المصرف ككل ليس في المنظور الحالي ، وإنما كروية مستقبلية تمتد إلى فترات زمنية مختلفة .

ويعزز من صحة هذه الفرضية النقطتان التاليتان : <sup>1</sup>

إنّ الإجراءات التي تستخدم في تحليل وتحديد الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية سوف تُزوّد الإدارة بمعلومات تفصيلية عن سلوك التكلفة داخل الأنشطة ، إضافة إلى اعتماد مقاييس مالية وغير مالية أدق في قياس التكلفة .

إنّ فهم طبيعة الأنشطة ، ومسببات التكلفة في كل نشاط سوف يسمح بالتمييز بين الأنشطة التي تولّد قيمة إلى المنتجات أو الخدمات ، والأنشطة التي لا تولّد قيمة . وبالتالي فإنّ استراتيجية الإدارة المتبعة في التخطيط والرقابة والتنظيم سوف تتأثر بهذا التمييز بين الأنشطة وخاصة في سعيها نحو رفع كفاءة الأنشطة التي تولّد قيمة ، ودراسة وتحليل الأنشطة التي لا تولّد قيمة لإزالتها أو تأكيد السيطرة عليها .

<sup>1</sup> . J. R. Dyson , 2001 , " Accounting for Non – Accounting Students " , Ibid , P 153 .

## المبحث الرابع - مجالات تأثير نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة نظام

### محاسبة المسؤولية

يتضمن نظام محاسبة المسؤولية عدة خطوات متسلسلة ومحددة ، وباعتباره يهتم بإنشاء البيانات والمعلومات الملائمة لكافة أجزاء الوحدة الاقتصادية ؛ فإن خطوات تنفيذه تتداخل مع أعمال الوحدة الاقتصادية كافة . لذلك فهو بحاجة إلى متطلبات عديدة لكي يتم تطبيقه بشكل كفؤ ، وبالتالي سوف يتم في هذا الجزء التعرف على الأمور التي تحدّد مدى كفاءة تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ودور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في ذلك . علماً بأنّ هناك عدة محددات يمكن الحكم من خلالها على كفاءة نظام محاسبة المسؤولية ، وسيتمّ إيضاح تلك المحددات مع بيان دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في التأثير فيها بشكل أكثر كفاءة .

#### أولاً - تحديد دقيق لمراكز المسؤولية :

لقد أصبح من الضروري تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى عدة أقسام وأجزاء ، حيث أصبح من المستحيل على الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية الضخمة والمتوسطة الحجم اتخاذ القرارات لجميع المستويات الإدارية بشكل كفؤ . لذلك يتم تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى أجزاء وتفويض مدير معين صلاحية ومسؤولية الإدارة لكل جزء . حيث إنّ تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يتطلب إجراء عملية حصر تام لتكاليف وإيرادات كل قسم أو جزء ، ومحاسبة المسؤولين عن تلك التكاليف والإيرادات ، وهذه الأجزاء تتمثل في مفهوم نظام محاسبة المسؤولية " مراكز المسؤولية " <sup>1</sup> .

ومحاسبة المسؤولية بمفهومها الحديث تعدّت الهدف التقليدي الذي كانت تهدف إليه من مساءلة ومعاقبة ومكافأة . فقد أصبحت تُعنى بتقديم المعلومات الملائمة من حيث النوعية والكمية والتوقيت لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة ، وذلك لمجاراة المفهوم الحديث للإدارة والذي يعتمد على وجوب التحسين المستمر في الأداء ، وخاصة في ظل توجّه العالم نحو العولمة وما ينتج عنها من منافسة

---

<sup>1</sup> . أسامه الحارس ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2004 ، ص 426 .

شرسة لا تستمر فيها إلا الوحدة الاقتصادية القوية <sup>1</sup> . حيث أصبح من أهم وظائف كل مركز مسؤولية - بالإضافة إلى الأهداف الرئيسية التي تخص المركز - محاولة مساعدة مراكز المسؤولية الأخرى ، وذلك لوجود قناعة بأن مصلحة مراكز المسؤولية جميعها من مصلحة الوحدة الاقتصادية ككل وبالتالي مصلحته هو باعتباره جزء من الوحدة الاقتصادية . ولهذا السبب فإن كثير من الوحدات الاقتصادية تقوم باعتبار بعض بنود التكاليف التي لا يمكن التحكم بها من قبل مركز مسؤولية معين ضمن مسؤوليته وذلك لأنه يستطيع المساهمة في إدارتها بكفاءة من خلال المعرفة التي يتمتع بها أو طبيعة عمله <sup>2</sup> . وبالتالي نجد أن هناك تكامل وتداخل بين نظام محاسبة المسؤولية والوظائف الإدارية الأخرى في كافة المجالات من تخطيط ورقابة وتقييم للأداء .

ولعل من أهم متطلبات تحقيق أغراض محاسبة المسؤولية بشكل كفؤ أن يكون هناك تحديد دقيق لمراكز المسؤولية ، ليس فقط لمساءلتها ومكافأتها بل أيضاً لمساعدتها في الإدارة الكفؤة . ويمكن الحكم على مدى دقة تحديد هذه المراكز من خلال عدة نقاط نقوم بإيضاحها مع بيان دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في توفيرها .

#### 1 ) تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل مركز مسؤولية بشكل موضوعي ودقيق .

لكي يتم محاسبة مدراء مراكز المسؤولية عن مسؤولياتهم بدقة يجب أن يتم تحديد هذه المسؤوليات بشكل موضوعي ودقيق ، حيث يتوجب على المسؤول أن يعرف ما الواجبات التي يترتب عليه القيام بها وفق صلاحياته التي يجب أن تكون متلائمة مع حجم ونوعية مسؤولياته . وهكذا تكون عملية تقييم الأداء لكل مركز من مراكز المسؤولية أكثر عدالة <sup>3</sup> .

أما دور تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة فيتمثل في أن مراكز المسؤولية تمثل أنشطة الوحدة الاقتصادية ، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يقوم بتحليل وتوضيح أنشطة الوحدة

<sup>1</sup> . أحمد ظاهر ، " المحاسبة الإدارية " ، ( ط 1 ؛ عمان : دار وائل للنشر ، 2002 ) ، ص 3 .

<sup>2</sup> . تشارلز هورنجر وآخرون ، " محاسبة التكاليف - مدخل إداري " ، ترجمة أحمد حجاج ، ( الرياض : دار المريخ ، 2002 ) ، ص 323 .

<sup>3</sup> . طلال جيجان العكاوي ، " تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية " ، عمان ،

البصائر ، جامعة البتراء ، ( مجلد 8 ، عدد 1 ، 2002 ) ، ص 77 .

الاقتصادية وتبويبها ، وهذا بدوره يؤدي إلى توضيح حدود الأنشطة وبالتالي حدود مراكز المسؤولية مما يؤدي إلى إمكانية تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل مركز مسؤولية بشكل أكثر دقة .<sup>1</sup>

( 2 ) استقلالية مراكز المسؤولية التي تقع ضمن مسؤولية أكثر من مركز مسؤولية وخاصة تلك الأعمال التي تنتج عنها التكاليف غير المباشرة والتي تخص أكثر من مركز مسؤولية .<sup>2</sup>

وبما أنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة يقوم بتحديد محركات تكاليف الموارد والأنشطة ، فإنّ مراكز المسؤولية عندما تستهلك الموارد والأنشطة فإنّها تستهلك محركات تكاليف هذه الأنشطة ، وبالتالي فإنّ قراراتها تكون مستقلة عن المراكز الأخرى .<sup>3</sup>

وعلى سبيل المثال لدينا مركزين إنتاجيين ( أ ، ب ) يستخدمان خدمات نشاط الصيانة ، وقد تم تحديد محرك تكلفة نشاط الصيانة بساعات عمل عمال الصيانة ، لذلك فإنّ مركز الإنتاج ( أ ) يطلب ما يحتاج من ساعات عمل الصيانة دون أن تتداخل مع مركز الإنتاج ( ب ) وذلك لأنّ هناك استقلالية في وحدات محركات التكاليف لنشاط الصيانة . وذلك بعكس أنظمة التكاليف التقليدية التي لا توفر لنشاط الصيانة سوى المقاييس المالية وبعض المقاييس غير المالية التي لا تقيس نشاط الصيانة بدقة بل هي متعلقة مثلاً بمركز الإنتاج ( أ ، ب ) مثل عدد ساعات دوران الآلات . وهذا بدوره يؤدي إلى عدم استقلالهما في استهلاك خدمات نشاط الصيانة بسبب عدم استقلالية المقاييس غير المالية لهذا النشاط .

### ( 3 ) وضوح العلاقات بين مراكز المسؤولية والتنسيق بينها .

إنّ استقلالية مراكز المسؤولية لا تعني أنّه لا توجد علاقة بينها ، بل على العكس فإنّ هناك علاقات متداخلة وكثيرة بين مراكز المسؤولية المختلفة ضمن الوحدة الاقتصادية الواحدة . حيث إنّ عمل الوحدة

<sup>1</sup> . Atkinson , A. , et all , 2001 , " Management Accounting " , ( 3<sup>rd</sup> Edition ; USA : Prentice – Hall International Inc ) , P 259 .

<sup>2</sup> . عبد الحي مرعي ، " محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة " ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ) ، ص 177 .

<sup>3</sup> . قاسم الحبيطي ، " استخدام منهج التكلفة على أساس الأنشطة في تحديد كلفة الخدمة في المؤسسات الصحية " ، تنمية الراقدين ،

جامعة الموصل ، ( مجلد 4/24 ، عدد 70 ، 2002 ) ، ص 280 .

الاقتصادية بشكل عام هو عبارة عن سلسلة من الأعمال المترابطة والمتوازية ، لذلك فعلى مراكز المسؤولية أن تفهم تأثير مراكز المسؤولية الأخرى عليها والعكس بالعكس ، وذلك حتى تستطيع إدارة أعمالها حسب مقتضيات الأمور . وحتى تتمكن تلك المراكز من الاستجابة بشكل فعال ودقيق بالإضافة إلى مساعدة مراكز المسؤولية الأخرى إذا اقتضت الضرورة لذلك وبأسرع وقت ؛ فإنه يجب أن يتم التنسيق بينها بواسطة أدوات وقنوات اتصال وتفاعل فعالة تستخدم في التعرف على أعمال مراكز المسؤولية الأخرى ، حيث أن وضوح العلاقات غير كافي إذا لم يتم توفير المعلومات وبشكل مستمر عن الأعمال المستجدة .<sup>1</sup>

ولعل من أهم فوائد تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، هو تجزئة وتفتيت أعمال الوحدة الاقتصادية كافة إلى أنشطة وبيان علاقة تلك الأنشطة مع بعضها ، بالإضافة إلى تكوين نموذج يبين تدفق تكاليف الأنشطة من منبعها وصولاً إلى هدفها . وهذا بدوره يؤدي إلى توضيح العلاقات بين الأنشطة في جميع مراكز المسؤولية<sup>2</sup> . كما أن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفر متطلبات التنسيق بين مراكز المسؤولية المختلفة ، من خلال توفيره لقنوات وأدوات اتصال فعالة وتوفيره للمعلومات التي تتعلق بأعمال مراكز المسؤولية المختلفة المتمثلة بمقاييس الأنشطة غير المالية بشكل مستمر وبتكلفة أقل . أي أنه يقوم بربط وتجميع الأنشطة بشكل يسمح بالتنسيق بين مختلف الأفراد ومراكز المسؤولية .<sup>3</sup>

#### 4 ( وضوح تسلسل إجراءات العمل في كل مركز مسؤولية :

لكي يتم إدارة مركز المسؤولية بشكل أكثر كفاءة وبالتالي محاسبة المسؤولين بشكل أكثر عدالة ، فإنه يجب توضيح تسلسل إجراءات العمل في كافة أنشطة مراكز المسؤولية ، حيث يجب معرفة تلك الإجراءات وتسلسلها والتي يتم تنفيذها للحصول على مخرجات تلك الأنشطة . ويعتبر هذا الإجراء مهم

<sup>1</sup> . مكرم عبد المسيح باسيلي ، " المحاسبة الإدارية مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء " ، ( ط 1 ؛ القاهرة : المكتبة

العصرية ، 2001 ) ، ص 315 - 317 .

<sup>2</sup> . هاشم عطية ، " محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية " ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 ) ، ص 42 .

<sup>3</sup> . جان فرانسوا ، لوران لمير ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة عبد الرحيم الكسم ، ( دمشق : دار الرضا للنشر ، 2002 ) ، ص 119 .

في عملية الاستفادة من الوقت المتاح ، والذي يعدّ من الموارد النادرة والمحدودة للوحدة الاقتصادية .  
لذلك يمكن محاسبة مراكز المسؤولية عن ضياع الوقت المتاح بشكل أكثر موضوعية ودقة .<sup>1</sup>  
ولنظام التكاليف على أساس الأنشطة دور فعّال في هذا المجال من خلال توفير محركات تكلفة  
الموارد والأنشطة التي تتعلق بالوقت وشدة العبء المباشرة والتي توضّح مكونات الأنشطة من الموارد  
وعوامل الإنتاج وبالتالي تسلسل أعمال الوحدة الاقتصادية .<sup>2</sup>

## 5 ( التجانس في أعمال كل مركز مسؤولية :

إنّ هذه النقطة تعتمد بشكل أساسي على موضوع اختيار مكونات كل مركز مسؤولية من الأنشطة من  
حيث عددها وطبيعتها ، وإدارة الوحدة الاقتصادية هي التي تحدّد هذه الأمور . وبشكل عام كلّما زاد  
عدد مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية كلّما أدّى ذلك إلى إمكانية أكبر لتحديد أعمال أكثر  
تجانس فيها بينها ، ولكن زيادة عدد هذه المراكز يتطلب بالضرورة متطلبات كثيرة وبالتالي تكاليف  
أكثر .<sup>3</sup>

ولكن في ظل تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة فإنّه بالإمكان اللجوء إلى تغيير مكونات  
أنشطة كل مركز مسؤولية ؛ ليمثّل أنشطة ذات تجانس أكبر ، وذلك من خلال تجزئة وتفقيت ودمج  
أعمال الوحدة الاقتصادية في مجموعات من الأعمال والأنشطة المتجانسة ، وهذا مايمكن أن يقوم به  
نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، ومن الجدير ذكره أن أفضل وضع في هذا المجال هو اختيار  
الأنشطة أو أوعية الأنشطة المتجانسة والتي تم تكوينها عند تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة  
كمراكز للمسؤولية .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . تشارلز هورنجرن وآخرون ، " محاسبة التكاليف - مدخل إداري " ، ترجمة أحمد حجاج ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 1253 .

<sup>2</sup> . جان فرانسوا ، لوران لمير ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة عبد الرحيم الكسم ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 39 .

<sup>3</sup> . إبراهيم السباعي ، " نظام التكاليف - تصميم وتطبيق ورقابة " ، ( القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1997 ) ، ص 51 .

<sup>4</sup> . نواف فخر ، خليل الدليمي ، " محاسبة التكاليف الصناعية " ، ( ج 1 ؛ عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ،

2002 ) ، ص 339 .

وفي مجال البنوك يتم تحديد مراكز المسؤولية على ضوء الهيكل التنظيمي لكل بنك وتُتخذ هذه المراكز كأساس لحصر عناصر التكاليف تمهيداً لقياس تكلفة وحدة الخدمة . ومن خلال دراسة الباحث لواقع البنوك الخاصة السورية فيمكن تحديد مراكز المسؤولية في هذه البنوك كما يلي :

### 1 - مراكز إنتاج الخدمات المصرفية

وهي مجموعة من الأقسام الفنية التي يؤدي البنك من خلالها عمله ونشاطه اليومي إزاء العملاء ويطلق على مراكز إنتاج الخدمات المصرفية اسم مراكز الربحية باعتبارها المراكز التي تقدم خدماتها للعملاء مقابل العمولة أو الفائدة المحصلة من العملاء مقابل استفادتهم من تلك الخدمات ، ومن أمثلتها قسم الاعتمادات المستندية ، قسم الحوالات والكفالات ، قسم الحسابات الجارية والودائع ، وقسم التسهيلات الائتمانية .

### 2 - مراكز الخدمات المساندة

وهي المراكز التي تساعد مراكز إنتاج الخدمات المصرفية في أداء عملها وتوفّر لها مستلزمات العمل وظروفه المساعدة وعمل هذه المراكز غير مرتبط ارتباطاً مباشراً بمراكز إنتاج الخدمات المصرفية ، ولكن يرتبط ارتباطاً غير مباشر بنشاط البنك بشكل عام ، ومن أمثلة هذه المراكز في البنوك قسم المحاسبة ، قسم الديوان ، وقسم خدمة الزبائن .

### 3 - مراكز الخدمات الإدارية

وهي المراكز التي تضم الأقسام الإدارية والمالية والإشراف والرقابة وتخدم هذه المراكز جميع فروع البنك بأقسامه الفنية والمساعدة ومن أمثلة هذه المراكز الإدارة العامة للبنك ، قسم التخطيط والرقابة ، قسم البحوث والدراسات ، قسم التسويق والعلاقات العامة ، قسم الموارد البشرية ، والدائرة القانونية .

## ثانياً - إعداد الموازنات بشكل كفؤ :

إنّ عملية التخطيط تمثل حجر الأساس بالنسبة لنظام محاسبة المسؤولية حيث تهدف إلى توضيح ما يجب أن يكون عليه الأداء في مختلف مراكز المسؤولية . ويتم ترجمة الأداء والأهداف المطلوبة من كل مركز مسؤولية إلى مقاييس رقمية تمثل إيرادات وتكاليف هذه المراكز لفترة مستقبلية معينة . وتعدّ الموازنات التخطيطية الأداة الرئيسية لترجمة هذه الخطط إلى مقاييس مختلفة يتم من خلالها رقابة وتقييم الأداء ، لذلك فإنّ إعداد الموازنات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وموضوعية هو مطلب الوحدات الاقتصادية المختلفة .<sup>1</sup>

وفيما يلي أهم محدّدات كفاءة وفاعلية إعداد الموازنات التخطيطية مع بيان تأثير نظام التكاليف على أساس الأنشطة فيها :

**1 ) تحديد أهداف مراكز المسؤولية المختلفة على أساس أهداف الوحدة الاقتصادية العامة بشكل دقيق ولمستويات إنتاجية أو خدمية متعددة :**

إنّ مراكز المسؤولية ما هي إلّا أقساماً وأجزاء تتمثّل بمجموعها الوحدة الاقتصادية ككل ؛ وبالتالي فيجب أن يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها اعتماداً على أهداف الوحدة الاقتصادية العامة . وهذه الأهداف تتمثّل بالمقاييس غير المالية المتوقعة والتي تعبّر عن الأنشطة والأعمال المطلوب تحقيقها من قبل المركز . ولكي يتم تحديد تلك الأهداف الفرعية بشكل دقيق ولمستويات إنتاجية أو خدمية أكثر ، فيجب أن يتم إيجاد علاقات مباشرة ومفهومة بين الأهداف العامة المخططة ووظائف مراكز المسؤولية ، وخاصة تلك الأنشطة غير المباشرة ؛ أي تلك الأنشطة التي لا ترتبط ارتباطاً مباشراً مع الأهداف العامة ( المنتجات أو الخدمات مثلاً ) .<sup>2</sup>

وإنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في الوحدة الاقتصادية يساهم في هذا المجال ، حيث يساهم في إيجاد علاقات مباشرة بين الأنشطة غير المباشرة وبين أهداف الوحدة الاقتصادية العامة

<sup>1</sup> . كمال أبو زيد ، عطية مرعي ، " مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة " ، ( القاهرة : الدار الجامعية ، 2004 ) ، ص 87 - 88 .

<sup>2</sup> . مكرم عبد المسيح باسيلي ، " المحاسبة الإدارية مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ، 2001 ،

( أهداف التكاليف ) ، وذلك عن طريق تتبع تكاليف هذه الأنشطة وما تحتويها من موارد وعناصر إنتاج وصولاً إلى أهداف هذه التكاليف والتي تعكس سير وسلوك الأعمال والأنشطة التي نتجت عنها التكاليف . وهذا بدوره يؤدي إلى المساهمة في معرفة أهداف هذه الأنشطة وبالتالي أهداف مراكز المسؤولية المختلفة .<sup>1</sup>

## ( 2 ) قياس التكاليف غير المباشرة المخططة للأنشطة المختلفة بشكل دقيق :

إنّ التنبؤ بالتكاليف يتعلق بالجواب على سؤال مفاده ( كم يجب ، أو كم كان يجب ) أن تكون التكاليف لإنتاج عدد معين ( مخطط ) من مخرجات نشاط معين وفي ظل الكفاءة المتاحة أو المخطط لها . لذلك فإنّ حجر الأساس في عملية تحديد التكاليف المتوقعة هو معرفة سلوك التكاليف تجاه تغيرات أحجام الأنشطة . أي تفهّم طبيعة نشوء التكاليف والأهداف والأنشطة التي نشأت لأجلها وربطها بمقاييس الأنشطة التي تخصها .<sup>2</sup>

## وتقسم التكاليف بشكل عام حسب سلوكها إلى ثلاثة أنواع :<sup>3</sup>

- ( 1 ) التكاليف المتغيرة : وهي التي تتغير بنفس نسبة تغير أحجام الإنتاج .
- ( 2 ) التكاليف الثابتة : وهي التي لا تتغير مع تغير أحجام الإنتاج في مدى معين .
- ( 3 ) التكاليف المختلطة : وهي تلك التكاليف التي تتغير بنسبة أقل من نسبة تغير حجم الإنتاج وبشكل غير منتظم .

وإنّ عملية التنبؤ بالتكاليف المتغيرة والثابتة تتميز بدقة كبيرة وذلك بعكس التكاليف المختلطة ، والتي تقتقر إلى حد ما لتلك العلاقة المباشرة والواضحة والثابتة . وتعتبر التكاليف المباشرة تكاليف متغيرة ، في حين يعتبر جزء من التكاليف غير المباشرة متغيرة ، وجزء آخر ثابتة ، والجزء المتبقي يجمع بين المتغير والثابت .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . Brimson , J. , and Antos , S. , 1999 , " Driving Value Using Activity – Based Budgeting " , ( New York ; John Wiely and Sons Inc . Part 2 ) , P 133 – 135 .

<sup>2</sup> . أحمد ظاهر ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 128 – 130 .

<sup>3</sup> . اسماعيل بدوي وآخرون ، " محاسبة التكاليف – مدخل إداري " ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 ) ، ص 317 .

<sup>4</sup> . السيد عبد المقصود دبيان ، ناصر الدين عبد اللطيف ، " محاسبة التكاليف " ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ) ، ص 395 .

إذاً فإنّ عملية تقدير التكاليف المباشرة والثابتة تكون أكثر دقة من التكاليف غير المباشرة . ومن هنا يأتي دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع دقة تحديد التكاليف المتوقعة للأنشطة ، إذ إنّ هذا النظام يقوم بتفتيت وتجزئة أعمال الوحدة الاقتصادية وتحديد علاقات مباشرة بينها وبين عناصر التكاليف التي تستهلكها ، لذلك فإنّ هذا النظام يقوم بتوفير العلاقات المباشرة التي تربط تلك التكاليف غير المباشرة بأهدافها المباشرة ، وذلك بواسطة تتبع مسار هذه التكاليف لتحديد محركاتها بشكل أكثر دقة من تلك التي تستخدم عند تخصيص التكاليف غير المباشرة بواسطة النظم التقليدية ؛ والتي تعتمد على علاقات غير موضوعية وغير دقيقة .<sup>1</sup>

### ( 3 ) التنسيق والاتصال بين خطط مراكز المسؤولية بشكل فعال :

إنّ مراكز المسؤولية تمثّل وحدة اقتصادية واحدة ، وتعتمد أعمال هذه المراكز على بعضها ، وبالتالي فمن المهم التنسيق بين خطط جميع المراكز لتحقيق الخطة الشاملة للوحدة الاقتصادية ، حيث تحتاج مراكز المسؤولية إلى معلومات ملائمة عن أنشطة الوحدة الاقتصادية والتي تؤثر على أنشطتها ، وخاصة تلك الأنشطة التي لا ترتبط بشكل مباشر مع أهداف الوحدة الاقتصادية العامة<sup>2</sup> . ولأنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوضّح العلاقة بين أنشطة الوحدة الاقتصادية ؛ فيصبح من الممكن لمراكز المسؤولية أن تتفهّم طبيعة التأثير المتبادل بينها وبين المراكز الأخرى . لذلك يتوقّر في هذه الحالة إمكانية لتنسيق أكثر فاعلية بين المراكز ، بسبب زيادة الجدوى من التنسيق بالإضافة إلى توقّر أساليب وقنوات الاتصال الفعّالة .<sup>3</sup>

### ( 4 ) إعداد موازنات شاملة لمختلف الأنشطة :

تقتصر الكثير من الوحدات الاقتصادية على إعداد موازنات تخطيطية لأنشطة دون أخرى ، فمثلاً تقوم كثير من الشركات بإعداد موازنات للأنشطة الإنتاجية دون الأنشطة الخدمية أو المساندة ، رغم علمها

<sup>1</sup> . عبد الرزاق محمد قاسم ، " استخدام قواعد البيانات في تصميم نظم التكاليف الهادفة لدعم عمليات صنع القرارات الإدارية " ، مجلة

جامعة دمشق ، جامعة دمشق ، ( المجلد 16 ، العدد 2 ، 2000 ) ، ص 73 .

<sup>2</sup> . مكرم عبد المسيح باسيلي ، " المحاسبة الإدارية مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء " ، مرجع سبق ذكره ، 2001 ،

ص 218 .

<sup>3</sup> . أحمد زامل ، " المحاسبة الإدارية " ، ( الجزء الأول ؛ الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2000 ) ، ص 248 .

أنّ هذا الإجراء يفتقر إلى الدقّة . ولكنّها تعلم أيضاً أنّ إعداد الموازنات الشاملة لمختلف الأنشطة يحتاج إلى معلومات ملائمة قد لا تستطيع توفيرها أو لا تجد فيها جدوى اقتصادية .<sup>1</sup>

ولكن في ظل تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة والذي يوفّر معلومات تفصيلية مالية وغير مالية لمختلف أنشطة وأعمال الوحدة الاقتصادية ، وإمكانية الحصول عليها بأقل تكلفة ووقت ؛ فإنّ ذلك يساعد في إعداد الموازنات الشاملة لمختلف أنشطة الوحدة الاقتصادية .<sup>2</sup>

**5 ) إمكانية إعداد موازنات لفترات قصيرة مناسبة مع إمكانية تعديل أرقامها أثناء التنفيذ بشكل مرّن :**

إنّ الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات لها تأثير كبير على فاعلية هذه الموازنات ؛ فكّما قلت فترة الموازنة كلما كانت فائدتها أكبر ، ولكن أهم مايعيق إعداد موازنات لفترة أقصر هو زيادة التكاليف المطلوبة لجمع المعلومات المناسبة وإجراء الحسابات والعمليات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى احتمال انخفاض الدقة في أرقام هذه الموازنات وخاصة أرقام التكاليف ؛ ما لم تتوافر المعلومات الملائمة لمختلف عمليات الوحدة الاقتصادية وبشكل مستمر وبوقت قصير وملائم .<sup>3</sup>

في حين أنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفّر جزءاً كبيراً من المعلومات التكاليفية المالية وغير المالية التاريخية والحديثة والمستمرة ؛ والتي تستخدم ليس فقط في إعداد الموازنات بشكل أكثر دورية ؛ ولكن أيضاً في تعديل أرقام الموازنة عند أية مستجدات وبشكل أكثر مرونة ، حيث يتم تسجيل جميع العمليات التي تحدث فعلاً ، وبيان أثرها على الأنشطة المختلفة وفق منظومة واضحة ومحدّدة ، وبيان أية تغيرات على البيانات الثابتة المتعلقة بمحركات التكاليف والعلاقات التي تربط الأنشطة لتوضيح تأثيرها في الفترة المقبلة أو الفترة القريبة الماضية .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . Horngren , T. , et all , 2003 , " Cost Accounting " , Ibid , P 189 – 190 .

<sup>2</sup> . Kaplan , R. , and Atkinson , A. , 2009 , " Advanced Management Accounting " , ( 3<sup>rd</sup> Edition ; PHI Learning ) , P 108 .

<sup>3</sup> . أحمد زامل ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2000 ، ص 254 .

<sup>4</sup> . جان فرانسوا ، لوران لمير ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة عبد الرحيم الكسم ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 129 .

## 6 ( مشاركة كافة المستويات الإدارية بإعداد الموازنة :

قد لا تلجأ الوحدة الاقتصادية إلى الإشراف الفعلي والفعال للعاملين في إعداد الموازنات ، وقد يعود السبب بشكل رئيسي لقناعة الإدارة بانخفاض أو عدم جدوى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة وخاصة الدنيا ، لعدم قدرتهم على ذلك بالدقة المطلوبة بسبب عدم إطلاع العاملين على جميع أنشطة الوحدة الاقتصادية وعلاقاتها مع بعضها من جهة وكذلك العلاقة بينها وبين أهداف الوحدة الاقتصادية العامة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أنّ بحث وتحليل جميع ما يقدمه العاملون يحتاج إلى إمكانيات كبيرة بشرية ومادية من أساليب وأدوات فعالة ، وخاصة إذا كانت المقترحات والتوقعات المقدمة مشتتة أو متناقضة <sup>1</sup> . أما دور تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في هذا المجال فيتمثل في أنّ تطبيق هذا النظام يتطلب مشاركة كافة المستويات الإدارية في تحديد وتحليل وتبويب أنشطة الوحدة الاقتصادية ، بالإضافة إلى إمكانية العاملين للإطلاع على نموذج تدفق التكاليف ، وبيان التغيرات التي طرأت عليه والأسباب وراء ذلك ، وتأثير ذلك على مقاييس الأنشطة . وهذا بدوره يزود العاملين بمعرفة أكبر تساعدهم في المشاركة بإعداد الموازنات . <sup>2</sup>

## ثالثاً - رقابة وتقييم الأداء أثناء التنفيذ بشكل أكثر كفاءة :

تعتمد كفاءة عملية الرقابة وتقييم الأداء على عدة أمور ، يمكن تناولها على النحو التالي مع بيان تأثير نظام التكاليف على أساس الأنشطة فيها :

### 1 ( تبويب التكاليف حسب إمكانية التحكم بها بشكل أكثر دقة :

إنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة يؤدي إلى التخلّص من عمليات التبويب الحكيمة التي لا تخضع إلى الموضوعية ، والتي يترتب عليها تحميل مراكز المسؤولية ببعض بنود التكاليف التي لا تخضع لتحكم مديري المراكز . <sup>3</sup>

<sup>1</sup> . أحمد زامل ، " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، 2000 ، ص 254 .

<sup>2</sup> . جان فرانسوا ، لوران لمير ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة عبد الرحيم الكسم ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 119 .

<sup>3</sup> . زايد سالم أبو شناق ، " تطوير نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط لتدعيم التوجه نحو التحسين المستمر " ، المجلة العلمية

للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، ( القاهرة : جامعة عين شمس ، 1995 ) ، ص 798 .

## 2 ) قياس التكاليف الفعلية لمراكز المسؤولية بشكل دقيق وفعال :

من أجل رقابة وتقييم الأداء بشكل كفؤ و فعال ؛ يجب أن يتم قياس التكاليف التي تم استهلاكها من قبل مراكز المسؤولية بشكل دقيق وموضوعي والقيام به بالوقت المناسب دون تأخير ، وذلك بغية اتخاذ القرارات التصحيحية بالوقت المناسب قبل تفاقم المشكلة إن وجدت ، أو قبل أن تخرج عن النطاق الزمني لها <sup>1</sup> . وقد ثبت عجز أنظمة التكاليف التقليدية في تحديد تكاليف مراكز المسؤولية بشكل دقيق ، وخاصة فيما يتعلق بالتكاليف غير المباشرة . لذلك فقد جاء نظام التكاليف على أساس الأنشطة لقياس تكاليف أهداف التكاليف وبما فيها مراكز المسؤولية ليس فقط بدقة أكبر ؛ وإنما بوقت قصير ومناسب أيضاً . <sup>2</sup>

## 3 ) تحليل انحرافات التكاليف بشكل دقيق ومعرفة أسباب الانحرافات :

إن جدوى مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المخططة يعتمد على درجة تحليل هذه الانحرافات وبشكل دقيق ، فمثلاً يمكن حساب انحراف تكلفة إنتاج المنتج النهائي بمستوى عالٍ من الدقة ، ولكن هذه المعلومات ليست ذات فائدة كبيرة بسبب عدم وضوح الأسباب الفرعية لهذا الانحراف الإجمالي والتي تخص المسؤولين المباشرين عن هذه الانحرافات . وإنّ زيادة درجة تحليل الانحرافات يتطلب معلومات ملائمة من حيث النوعية والكمية والتوقيت حتى تكون مخرجات هذا التحليل دقيقة وفعالة . وعملية تحليل التكاليف وفق الأنظمة التقليدية تقتصر إلى المعلومات الملائمة ، وخاصة بما يتعلق بالتكاليف غير المباشرة إذ إنّ عملية تحليل هذه التكاليف يتم ربطها بسلوك عناصر لا ترتبط بها بشكل مباشر ؛ كساعات العمل المباشر وتكلفة المواد الخام ، والتي قد يتم استخدامها في إيجاد انحرافات تكاليف عناصر غير مباشرة كنشاط الصيانة ، وهذا بدوره يؤدي إلى نتائج غير دقيقة . <sup>3</sup>

<sup>1</sup> . مصطفى نجيب شوايش ، " الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات " ، مرجع سبق ذكره ، 1993 ، ص 687 .

<sup>2</sup> . طلال جيجان العلكاوي ، " تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية " ، مرجع سبق

ذكره ، 2002 ، ص 77 - 78 .

<sup>3</sup> . عبد الحي مرعي ، " محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة " ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 379-380 .

أما من خلال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة فيمكن تحليل التكاليف غير المباشرة اعتماداً على الأحجام الحقيقية لعناصر هذه التكاليف دون ربطها بعناصر تكاليف أخرى ، لما لذلك من دقة في نتائج التحليل ، وإمكانية مزيد من التحليل لمعرفة أسباب الانحرافات الحقيقية بشكل أكثر دقة .<sup>1</sup>

#### 4 ( شمول تقارير الأداء وإمكانية إصدارها في الوقت المناسب :

تعدّ التقارير في ظل نظام محاسبة المسؤولية وسيلة لعرض ونقل المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة ، ويتم إعدادها في ضوء مبادئ معينة بهدف متابعة الخطة وضمان سير الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية بالشكل المطلوب . وتقارير الأداء يتم رفعها من مستويات معينة إلى مستويات إدارية أعلى . لذلك فإنّ طبيعة تفاصيل المعلومات الواردة في التقارير تعتمد على المستوى الإداري الموجهة منه وله حتى تكون ملائمة لاحتياجات الإدارة . ولكي تؤدي تقارير الأداء دورها في مجال الرقابة وتقييم الأداء ؛ يجب أن تشمل التقارير جميع الأنشطة للمستوى الإداري الذي تخصّه وبتفصيل مناسب .<sup>2</sup>

ومن هنا يأتي دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في هذا المجال ؛ من خلال تبويب الأنشطة حسب مستوياتها الأربعة وهي : أنشطة ذات علاقة مباشرة مع هدف التكلفة ، والثانية ؛ أنشطة ذات علاقة مباشرة مع مجموعات متجانسة من أهداف التكلفة ، والثالثة ؛ ما يتعلق بالأنشطة المساندة لنوع معين من أهداف التكلفة ، والرابعة ؛ ما يتعلق بالأنشطة العامة أو الأنشطة المساندة للوحدة الاقتصادية . ومن ثم توفير المعلومات المناسبة لهذه المستويات من مقاييس مالية وغير مالية ، وهذا الإجراء يزيد من إمكانية إعداد التقارير بشكل أكثر فاعلية من حيث ملائمة محتوى التقارير وشمولها لأنشطة المستوى الإداري ، وإمكانية إصدارها في وقت أقصر دون التأثير في دقة وملاءمة المعلومات ، وذلك انسجاماً مع التقارير بالاستثناء .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . محمد يوسف ، " كفاءة وفعالية قواعد تحليل فحص انحرافات التكلفة " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ( العدد 46 ، 1994 ) ، ص 99 .

<sup>2</sup> . جمال غالب زيدان ، " إعداد وكتابة التقارير الإدارية " ، ( بيروت : دار الجيل ، 1997 ) ، ص 12 - 13 .

<sup>3</sup> . تشارلز هورنجرن وآخرون ، " محاسبة التكاليف - مدخل إداري " ، ترجمة أحمد حجاج ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 855 .

## 5 ( تطبيق نظام حوافز كفؤ :

من أهم أهداف نظام محاسبة المسؤولية معرفة مدى تقيد المسؤولين بالقيام بأعمالهم وبشكل كفؤ وفعال ، ومكافأة المجد ومساءلة المقصّر ودفعه لتحسين أدائه . لذلك يجب أن يكون هناك نظام حوافز فعال لا يعتمد على التقديرات الشخصية أو الجزافية ، بما لذلك من آثار سلبية على أداء المبدع والمقصّر على حدّ سواء . وبالتالي يجب أن يعتمد نظام الحوافز على المعلومات الدقيقة والموضوعية .

ولكن ما يثار هنا هو ما دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في هذا المجال ؟ يمكن الإجابة بأنّ محصلة ما يقدّمه هذا النظام من مقاييس لأداء العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، وذلك من خلال تبويب الأنشطة إلى جزئية وتجميعية وتوفير المقاييس المالية وغير المالية لها ، بالإضافة إلى ما يقدّمه من مساهمة في التخطيط وتحليل الانحرافات وإعداد التقارير فهي مساهمة كبيرة لتفعيل وزيادة كفاءة وعدالة نظام الحوافز <sup>1</sup> . ولكن يبقى السؤال الذي يحتاج إلى إجابة ، هو ما مدى تجاوب الشركات التي تطبّق نظام التكاليف على أساس الأنشطة مع مخرجات ومساهمة هذا النظام في تصميم نظام حوافز أكثر عدالة ودقة .

إنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC يقدّم المعلومات اللازمة من أجل القيام بتقييم الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية ( سواء قام بالمراجعة الإدارية مراجع داخلي أم مراجع خارجي ) ، وذلك من خلال :

- إلقاء الضوء على تكلفة الأنشطة الرئيسة ومسببات التكلفة .
- بيان الأنشطة التي تضيف قيمة ، والأنشطة التي لا تضيف قيمة .
- بيان مجالات التحسين في أداء العمل .

<sup>1</sup> . تشارلز هورنجرن وآخرون ، " محاسبة التكاليف - مدخل إداري " ، ترجمة أحمد حجاج ، مرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص 1386 .

وتُعرّف المراجعة الإدارية بأنّها : تقييم أوجه الأداء المالي والإداري والاجتماعي بهدف إبداء رأي موضوعي في مدى الكفاءة والاقتصاد والفعالية في الأداء ، من أجل تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة من أجل تحسين الأداء . أي إنّها مفهوم أشمل من مفهوم المراجعة الاجتماعية .<sup>1</sup>

كما أنّ قياس كفاءة أداء الأنشطة من أجل توجيه جهود التحسين المستمر ، ومعرفة مسببات تكلفة النشاط والزمن اللازم لأداء النشاط تساعد على : قياس الأداء ، ودعم جهود التحسين المستمر . ويقدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC الأساس للمقارنة بمقياس نموذجي ، سواء تمت المقارنة داخلياً أم خارجياً . كما يساعد استخدام قاموس النشاط المعياري على مقارنة مستوى أداء النشاط المنجز في الوحدة الاقتصادية مع مستوى أداء نشاط مماثل داخل الوحدة الاقتصادية أو خارجها . ويمكن الاستفادة من المعلومات التي يقدمها نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في قياس الأداء وفقاً للأبعاد الأساسية : الزمن والجودة والتكلفة ، كما يمكن قياس الأداء من الأبعاد والوظائف كافة<sup>2</sup> ، حيث يمكن قياس الأداء عند المستويات الثلاثة التالية :<sup>3</sup>

- المستوى التنظيمي : أي قياس الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية ككل .
- مستوى العملية : أي قياس أداء العمليات والأنشطة .
- المستوى الفردي : قياس أداء الأشخاص .

<sup>1</sup> . منى خالد فرحات ، " دور المراجعة الإدارية في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية - دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة

للأسماك " ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، 1997 .

<sup>2</sup> . Sharman , P . , 1995 , " **How to Implement Performance Measurement in your organization** " , CMA Magazine , May , Canada .

<sup>3</sup> . Cleary , J . , 2000 , " **Activity – based Costing in Higher Education** " , Activity base Costing Workshop , Library Web Team , March , Australia .

رابعاً - ولعل من أهم المجالات التي يظهر فيها دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية تكمن في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات ، حيث تعدّ عملية صنع القرارات من حتميات الأمور في الإدارة ، وهذه العملية لا تعدّ وظيفة مستقلة عن وظائف الإدارة ، وإنما تعدّ بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة . وتأتي عملية صنع القرارات ديناميكية لتمثل المضمون العامل لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ، ذلك أنّ اتخاذ هذه القرارات لا يكون مقصوراً على مستوى معين ؛ فهي عملية تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم .<sup>1</sup>

ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يساهم في ارتباط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة ، إضافة إلى مساعدته في مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات مما يؤدي إلى جعل هذه القرارات فعّالة وقابلة للتنفيذ . ويقول هاريسون " إنّ عملية اتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما ، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها ، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار .

وعموماً يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر ، بغرض تحقيق الهدف . وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل لأنّه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي . وتعلّق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة ، وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنّها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية في دول متعددة ،

<sup>1</sup> . أ. مصطفى محمد الأزهري ، " عملية صنع القرار " ، 2006 .

كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين علمية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة ..... الخ .<sup>1</sup>

ويلعب نظام التكاليف على أساس الأنشطة دوراً هاماً من خلال المساعدة على استثمار الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وصولاً إلى القرارات الصائبة ، وذلك من خلال مساهمته في تحديد معايير واضحة وموضوعية يتم على أساسها المفاضلة بين بدائل الحلول المتاحة لاختيار البديل الأمثل .

وتكمن صعوبة عملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا ، باعتبارها تمثل جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي لأجندتها في رسم سياساتها وتحقيق أهدافها ، والوسيلة المعبرة عن مدى نجاح أو فشل الإدارة العليا في استثمار الموارد المادية والبشرية واستغلال الوقت المتاح بأكثر كفاءة وفاعلية ، ولعل من أبرز المشاكل التي تواجه الإدارة العليا ما يتعلق منها بدرجة استراتيجية اتخاذ القرارات التي تتميز بأنها ذات مدى واسع ومتنوع ، فطالما أن القرار يمتد في أغلب الأحوال إلى المستقبل ، فإنّ متخذي القرار يسعون إلى تحقيق الأهداف من خلال معرفة الأبعاد الأساسية للمشكلة وتشخيصها بأسلوب علمي في تحديد وتحليل عوامل القرار بغية الكشف عن إيجابية وسلبية الترابط بين مكوناته الأساسية للخروج بصياغة واضحة لمعالجة المشكلة ( إن وجدت ) بما يتلاءم ومتطلبات الواقع ، ويتجلى ذلك بوضوح بمدى اختبار العقلية الإدارية الرشيدة أو ضعف قدراتها وكفاءتها ، واسقاط ذلك على عدم ثقتها بالمستويات التنفيذية التي تنعكس بدورها على فاعلية أنظمة سلسلة الاتصال وايصال المعلومات وتأثير ذلك على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وخاصة ما يتعلق منها بتصرف شؤون الأعمال اليومية كعملية منح القروض والائتمان والحسابات المصرفية الأخرى ، ذلك أنّ التوجه نحو المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار يعتبر مؤشراً لقياس مدى كفاءة النظام الإداري في تفويض الصلاحية ، وإنّ عدم طرح البدائل الممكنة والإسراع بمعالجتها بقرارات تكتيكية لإدامة زخم القرار الاستراتيجي وإنجاحه قد يفوت العديد من الفرص

<sup>1</sup> . منتدى التمويل الإسلامي ، " عملية اتخاذ القرار وأهميتها " ، 2010 .

<http://islamfin.go-forum.net/montada-f14/topic-t1565.html>

فيما لو أحسن استغلالها مبكراً<sup>1</sup> . ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد إدارة المصرف على اتخاذ قراراتها ذات البعد الاستراتيجي بما يقدمه من بيانات تحليلية وتفصيلية عن طبيعة أداء الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك التجارية .

وبالتالي فإنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC يلعب دوراً رئيسياً في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال استخدام المعلومات التي يقدمها هذا النظام في دعم جهود إعادة هندسة العملية ، والتحسين المستمر ، ودعم موقف المنظمة الاستراتيجي من خلال :<sup>2</sup>

- تحليل الأنشطة .
  - بيان زمن إنجاز كل نشاط وكل عملية .
  - إعداد خريطة العملية .
  - بيان الأنشطة التي تضيف قيمة للخدمات المصرفية ، والأنشطة التي لا تضيف قيمة .
  - بيان نقاط الاختناق .
  - بيان تكلفة عدم المطابقة **Cost of Non-conformance** ( مثل : تكلفة إعادة العمل ) .<sup>3</sup>
  - بيان الأنشطة التي تساهم بالتكلفة الأعظم .
- كما يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC على تحسين الجودة ، وتخفيض التكاليف ، من خلال بيان الأماكن ذات تكلفة فشل الجودة الأكبر ، وتبرير الاستثمار في أنشطة تحسين الجودة التي قد يعتقد أنّها غير اقتصادية .

---

<sup>1</sup> . منير حسين الخزرجي ، " استراتيجية اتخاذ القرارات في المصارف " ، 2009 .

<http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid=29910>

<sup>2</sup> . Jani , K. M. , 2000 , " Activity based Costing & Management : An Overview " , Proceeding of The Annual Conference and National Seminar , 21<sup>st</sup> – 22<sup>nd</sup> May , Ajmer , India .

<sup>3</sup> . Gering , M. , 1999 , " Activity based Costing and Performance Improvement " , Part 2 , Management Accounting , March , UK , P 24 -26 .

ففي عام 1997 طُبّق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC على مستوى بنك LLOYDS TSB في المملكة المتحدة ككل ، واستخدمت المعلومات التي قدّمها هذا النظام في دعم جهود إعادة هندسة العملية ، من خلال الفهم المحسّن للعمليات ، وتحديد العمليات المهمّة ، وتحديد فرص تحسين الأداء ، مما أدى إلى تخفيض التكاليف ، وتحسين خدمة الزبون في آن واحد .

كما طُبّق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في قسم Consumer Banking Division في بنك PNC Bank إحدى شركات الخدمات المالية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ، مما ساعد على تخصيص التكاليف غير المباشرة بدقة أكبر ، وتحليل التسعير والربحية ، ودعم جهود إعادة هندسة العملية ، وتحسين عملية إعداد الموازنات التقديرية .<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول بأنّ القيمة الحقيقية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC تكمن في استخدام المعلومات التي يقدّمها من أجل دعم جهود إعادة هندسة العملية ، والتحسين المستمر ، ودعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، والتركيز على الزبون من أجل دعم الميزة التنافسية .

---

<sup>1</sup> . Armstrong Laing Group , 1999 , " PNC – Bank selects Melify to Manage Cross – Functional / Mega Processess " , Armstrong Laing Group , USA .

## الدراسة العملية

أولاً : لمحة عن المصارف الخاصة السورية

ثانياً : أسلوب الدراسة

ثالثاً : تحليل نتائج الاستبيان

رابعاً : اختبار فرضيات الدراسة

## ★ أولاً - لمحة عن المصارف الخاصة السورية :

✦ أسماء المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعام 2009 :

البنك العربي - سورية ، بنك عودة - سورية ، بنك بيمو السعودي الفرنسي ، بنك سورية والمهجر ،  
المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، بنك بيلوس - سورية ، بنك سورية الدولي الإسلامي

✦ أسماء المصارف الخاصة غير المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعام 2009 :

بنك الشام الإسلامي ، بنك الأردن - سورية ، بنك سورية والخليج ، فرنسبنك - سورية .

## ✦ موقع وأداء المصارف الخاصة في النظام المصرفي السوري :

يعتبر تطوير القطاع المالي من أهم انجازات عملية التحول الاقتصادي في سورية والتي بدأت في

العام 2000 ، حيث أصبح النظام المالي السوري **Syrian Financial System** يشتمل على :

- مصارف حكومية .
- مصارف خاصة .
- مصارف إسلامية .
- شركات تأمين ( عدد 13 ) بما فيها شركات التأمين التكافلي ، وهيئة الإشراف على التأمين .
- شركات ومكاتب صرافة ( عدد 22 ) .
- سوق دمشق للأوراق المالية ، هيئة الأوراق والأسواق المالية .
- شركات وساطة مالية ( عدد 35 : 9 عاملة ، 15 ترخيص أولي ، 11 موافقة أولية ) .
- شركات تمويل مؤسسات صغيرة ومتوسطة ( عدد 2 ) .

وقد أصبح من الممكن عمل أبحاث حول المصارف الخاصة السورية لأنّ المعلومات المالية التفصيلية

الدقيقة والآنية أصبحت متوفرة ومتاحة للمستثمرين والمحللين الماليين والهيئات الرقابية والباحثين

والطلبة ، ويعود الفضل في ذلك إلى :

1. تطبيق المصارف أنظمة محاسبية مصرفية عصرية تعتمد معايير المحاسبة الدولية ومعايير التقارير المالية الدولية ، وتخضع لتدقيق حساباتها من قبل مفتشي حسابات مهنيين مؤهلين ، وتسعى جاهدة لإصدار تقاريرها المالية في أوقاتها ، وتلتزم بتنفيذ قرارات الهيئات الرقابية .
2. إلزام المصرف المركزي المصارف الخاصة بتطبيق دليل حسابات وبنية تقارير مالية متوافقة مع معايير التقارير المالية الدولية . ويقوم المصرف المركزي بتتبع تقيّد المصارف بتعليماته من خلال دراسة وتحليل أداء المصارف وذلك من خلال تقاريرها المالية بشكل مستمر . حيث أنّ هذا الأمر يجعل من الممكن مقارنة التقارير المالية لعدة مصارف .
3. هيئة الأوراق والأسواق المالية وسوق دمشق للأوراق المالية ألزمت المصارف بإصدار تقاريرها المالية مرتين سنوياً ( في منتصف وآخر السنة ) وخلال مدة شهرين من انتهاء الفترة . ثم زادت في متطلبات الإفصاح ، فطلبت من المصارف إصدار تقارير مالية غير مدققة ربعياً ( كل ثلاثة أشهر ) لإعلام المساهمين والمستثمرين في أسهم المصارف عن نتائج أعمال المصارف أول بأول لزيادة الشفافية ومنعاً لبث الشائعات عن أداء المصارف .
4. أصبح في سورية مؤسسات تدقيق حسابات على مستوى عالٍ من المهنية والكفاءة ، ساهمت في توفير المعلومات عن نتائج أعمال المصارف بشكل تقارير مالية دقيقة ، موثوقة وآنية وتتبع بنية موحدة ما يجعلها قابلة للمقارنة .

### ✦ بنية النظام المصرفي السوري :

يتألف النظام المصرفي السوري من مصرف سورية المركزي ، ستة مصارف حكومية ، أحد عشر مصرف خاص تقليدي عامل ، وثلاثة مصارف إسلامية ، اثنين منها عاملين والثالث قيد التأسيس ، ونقدّم فيما يلي بعض المعلومات حول أسماء وانتماءات وعدد فروع كل من هذه المصارف . حيث يمكن تقسيم المصارف التقليدية الخاصة بحسب عمرها التشغيلي في السوق السورية بنهاية عام 2009 إلى ثلاثة مجموعات .

حيث يبين الجدول رقم ( 1 ) أسماء هذه المصارف ، رأسمالها ، تاريخ دخولها السوق ، عدد سنوات التشغيل ، وتطور فروعها في عام 2008 و 2009 ، وعدد المساهمين فيها .

جدول رقم ( 1 ) : المصارف الخاصة التقليدية ، عمرها التشغيلي ، وعدد فروعها ، وعدد المساهمين فيها .

| البنك                   | رأس المال   | تاريخ دخول السوق | عدد سنوات العمل<br>بنهاية 2009 | فروع 2008 | فروع 2009 | عدد المساهمين |
|-------------------------|-------------|------------------|--------------------------------|-----------|-----------|---------------|
| بيمو السعودي الفرنسي    | 3.250 مليار | 2004/01/04       | 6 سنوات                        | 20        | 30        | 559           |
| الدولي للتجارة والتمويل | 3 مليار     | 2004/06/06       | 5.5 سنوات                      | 16        | 26        | 1124          |
| سورية والمهجر           | 3 مليار     | 2004/01/06       | 6 سنوات                        | 14        | 21        | 1320          |
| عودة - سورية            | 5 مليار     | 2005/09/28       | 4 سنوات                        | 14        | 21        | 571           |
| العربي - سورية          | 3 مليار     | 2006/01/02       | 4 سنوات                        | 9         | 16        | 767           |
| بيبلوس - سورية          | 2 مليار     | 2005/12/05       | 4 سنوات                        | 6         | 9         | 198           |
| سورية والخليج           | 3 مليار     | 2007/06/13       | 2.5 سنوات                      | 3         | 8         | 649           |
| الأردن - سورية          | 3 مليار     | 2008/11/18       | أكثر من سنة                    | -         | 7         | 299           |
| فرنسبنك - سورية         | 1.750 مليار | 2009/01/15       | 1 سنة                          | -         | 3         | 612           |
| الشرق                   | 2.5 مليار   | 2009/05/03       | أقل من سنة                     | -         | 3         | 325           |
| قطر الوطني - سورية      | 5 مليار     | 2009/11/15       | -                              | -         | 1         | 3215          |
| سورية الدولي الإسلامي   | 5 مليار     | 2007/09/15       | 2 سنة                          | 6         | 8         | -             |
| الشام الإسلامي          | 5 مليار     | 2006/09/07       | 3 سنوات                        | 2         | 5         | -             |
| المجموع                 |             |                  |                                | 90        | 158       | 9639          |

المصدر : مصرف سورية المركزي ، النشرة الربعية ، جدول 24 ، ص 36 ، كانون أول 2009 ، النتائج الأولية للمصارف الخاصة لعام 2009 ، موقع هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية .

### ✦ بنية التسهيلات الائتمانية المباشرة في المصارف الخاصة :

لعله من المفيد إعطاء فكرة عن طبيعة التسهيلات الائتمانية المباشرة التي يقدمها قطاع المصارف الخاصة كما في السنتين الأخيرتين 2008 - 2009 ، المبينة تفصيلها في الجدول رقم ( 2 ) .

جدول رقم ( 2 ) : بنية التسهيلات الائتمانية المباشرة في المصارف الخاصة ، القيمة مليار ل.س

| البيان             | 2008  | نسبة من المجموع | 2009  | نسبة من المجموع | معدل النمو |
|--------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|------------|
| محفظة السندات      | 24.58 | % 22.16         | 27.15 | % 18.18         | % 10.45    |
| قروض وسلف          | 50.31 | % 45.36         | 74.32 | % 49.78         | % 47.72    |
| حسابات جارية مدينة | 35.11 | % 31.7          | 45.14 | % 30.24         | % 28.56    |

|           |        |        |        |        |         |
|-----------|--------|--------|--------|--------|---------|
| ديون أخرى | 0.89   | % 0.80 | 2.67   | % 1.80 | % 200   |
| المجموع   | 110.89 | % 100  | 149.28 | % 100  | % 34.62 |

**المصدر:** مصرف سورية المركزي ، النشرة الإحصائية الربعية ، 2009 ، جدول ( 9 ) ، ص 16 ، وحسابات الباحث .

يلاحظ من الجدول أن الجزء الأعظم من التسهيلات الائتمانية يأخذ شكل قروض وتسليفات ، حيث كان معدل نموها بنسبة 48% في عام 2009 لتزداد حصتها من 45% في عام 2008 إلى 50% في عام 2009 . أما الحسابات الجارية المدينة فتأتي في المرتبة الثانية من الأهمية حيث نمت بنسبة عالية أيضاً 29% في عام 2009 ، وحافظت على حصتها 30% في عام 2009 مقارنة بـ 31% في عام 2008 . في حين أنّ محفظة السندات ( خصم السندات التجارية ) نمت بنسبة 10% وتراجعت حصتها من 22% في عام 2008 إلى 18% في عام 2009 . والديون الأخرى شكلت أقل من 2% من مجموع التسهيلات الائتمانية المباشرة في عام 2009 ، لكنها نمت بنسبة كبيرة جداً 200% .

#### ✦ ربحية المصارف الخاصة السورية :

تحقق المصارف الخاصة السورية أرباحاً جيدة ، ولكن يلاحظ خلال العام 2009 انخفاض أرباح بعض البنوك مقارنة بالأعوام السابقة ، حيث انخفضت الأرباح الصافية للبنوك في عام 2009 إلى 2,345 مليون ل.س مقارنة بأرباح عام 2008 وهي 2,558 مليون ل.س ، أي انخفاض بنسبة 8.32% . لكن بعض البنوك سجّلت معدلات نمو كبيرة جداً في أرباحها لعام 2009 مثل بنك سورية الدولي الإسلامي الذي ازدادت أرباحه بنسبة 99% لتصل إلى 267 مليون ل.س ، و بنك عودة - سورية الذي ازدادت أرباحه بنسبة 71% لتصل إلى 625 مليون ل.س ، والمصرف الدولي للتجارة والتمويل الذي ازدادت أرباحه بنسبة 46% لتصل إلى 850 مليون ل.س ، أعلى أرباح المصارف الخاصة .

ويقدم الجدول رقم ( 3 ) بالأرقام أرباح المصارف الخاصة السورية في العامين 2008 - 2009 ، ومعدلات نموها في العام 2009 .

جدول رقم ( 3 ) : الأرباح الصافية التي حققتها المصارف الخاصة السورية في 2008 و 2009 ، القيمة مليون ل.س

| البنك                     | 2009  | 2008  | النمو     |
|---------------------------|-------|-------|-----------|
| الدولي للتجارة والتمويل   | 850   | 583   | 45.79 %   |
| بيمو السعودي الفرنسي      | 661   | 732   | 9.69 % -  |
| سورية والمهجر             | 636   | 647   | 1.70 % -  |
| عودة - سورية              | 625   | 366   | 70.76 %   |
| العربي - سورية            | 183   | 270   | 32.22 % - |
| بيلوس - سورية             | 177   | 197   | 10.15 % - |
| سورية والخليج             | 2     | 159 - | 98.75 % - |
| الأردن - سورية            | 159 - | 1     | 125 ضعف - |
| الشرق                     | 111 - | 40 -  | -         |
| فرنسينك - سورية           | 130 - | 97 -  | -         |
| قطر الوطني - سورية        | 288 - | -     | -         |
| بنك سورية الدولي الإسلامي | 267   | 134   | 99.25 %   |
| بنك الشام الإسلامي        | 368 - | 76 -  | -         |
| إجمالي القطاع             | 2,345 | 2,558 | 8.32 % -  |

المصدر : افصاحات المصارف الخاصة عن النتائج الأولية والنهائية لعام 2009 المنشورة على موقع هيئة الأسواق والأوراق المالية السورية ، والتقارير المالية للمصارف 2008 .

لكن الظاهرة الملفتة هي أنه لأول مرة منذ نشوء المصارف الخاصة يحدث تراجع في أرباح بعض البنوك الرئيسية . فقد انخفضت أرباح بنك بيمو السعودي الفرنسي بنسبة 10% إلى مستوى 661 مليون ل.س ليتراجع إلى المرتبة الثانية في الأرباح بعد المصرف الدولي للتجارة والتمويل . وتراجعت أرباح بنك سورية والمهجر بنسبة 1.7% إلى مستوى 636 مليون ل.س ، ليحتل المرتبة الثالثة في الربحية بين البنوك . في حين أنّ البنك العربي - سورية تراجعت أرباحه بنسبة كبيرة جداً 32.22% إلى 183 مليون ل.س وجاء ترتيبه خامساً . كما تراجعت أرباح بنك بيلوس - سورية بنسبة 10% لتصل إلى مستوى 177 مليون ل.س ويحل في المرتبة السادسة . هذا التراجع في الربحية كان متوقعاً وسببه التدني المربع في معدلات الفائدة العالمية إلى 0.25% على الدولار ، 1% على اليورو ، 0.50% على الجنيه الاسترليني . وبما أنّ 40% من الودائع هي بالعملة

الأجنبية وهي موظفة لدى البنوك المراسلة في الخارج ، فقد تدنت عائدية هذه الأموال بشكل كبير . وقد كان لتوجه البنوك نحو التوسع في التسهيلات الائتمانية المباشرة في الداخل السوري بالليرة السورية الأثر الأكبر في تنمية الأرباح في بعض البنوك والمحافظة على استقرارها ومنع تراجعها بشكل كبير في بنوك أخرى . لكن حتى في هذا المجال ، كان للمنافسة بين البنوك على تسليف الزبائن ( أفراد وشركات ) ذوي الأهلية الائتمانية العالية المحدودي العدد تأثيراً في خفض معدلات الفائدة المدينة على الإقراض . وتعزوا بعض المصارف الانخفاض في أرباحها إلى قرار مجلس النقد والتسليف رقم 597/م ن/ب 4 تاريخ 2009/12/9 وتعليمات مصرف سورية المركزي القاضية بزيادة نسب مؤونات ( مخصصات ) تدني تسهيلات ائتمانية مباشرة وإعادة تصنيف الديون .

#### الربحية النسبية :

قد يكون من المفيد أيضاً الإشارة إلى الربحية النسبية الجيدة التي تحقّقها المصارف الخاصة السورية . حيث أنّ المعيار المتعارف عليه لقياس الربحية النسبية في المصارف هو عائد الملكية ( حقوق المساهمين ) **Rate of Return on Net Worth ( RONW )** . فقد بلغ وسطي العائد على حقوق المساهمين في قطاع المصارف الخاصة السورية 6% في عام 2009 ، كما يبين الجدول رقم ( 4 ) . لكن هناك خمسة مصارف حققت عوائد أعلى من وسطي القطاع ، هذه المصارف وعوائد الملكية التي حققتها هي التالية : المصرف الدولي للتجارة والتمويل 17.85% ، بنك بيمو السعودي الفرنسي 15% ، بنك سورية والمهجر 14.47% ، بنك عودة - سورية 10.19% ، وبنك بيلوس - سورية 7.68% .

جدول رقم ( 4 ) : الربحية النسبية في المصارف الخاصة ، عائد الملكية ( حقوق المساهمين ) ، RONW

| البنك                   | 2009    |
|-------------------------|---------|
| الدولي للتجارة والتمويل | 17.85 % |
| بيمو السعودي الفرنسي    | 15.00 % |
| سورية والمهجر           | 14.47 % |
| عودة - سورية            | 10.19 % |
| بيلوس - سورية           | 7.68 %  |

|                    |          |
|--------------------|----------|
| العربي - سورية     | 5.51 %   |
| سورية والخليج      | 0.07 %   |
| الأردن - سورية     | 5.60 - % |
| الشرق              | 1.70 - % |
| فرنسبنك - سورية    | 8.48 - % |
| قطر الوطني - سورية | 6.11 - % |
| وسطي القطاع        | 6.09 %   |

ويُستنتج مما تقدّم أنّه مع بقاء الفوائد العالمية على مستواها المتدني جداً ، واتجاه المصارف نحو التوسع في التسليف داخل الاقتصاد السوري ، وعدم تحقق معدلات نمو مؤثرة في الاقتصاد السوري ، واشتداد المنافسة بين المصارف على التسليف الداخلي ، والاستمرار في زيادة عدد المصارف بدخول مصارف جديدة وتوسيع شبكات الفروع ، لا يتوقع للمصارف أن تحقق أحجام ومعدلات نمو الأرباح العالية التي اعتادت تحقيقها .

## ★ ثانياً - أسلوب الدراسة :

### 1 - منهج الدراسة :

اعتمد الباحث في إعداد دراسته على المنهج الاستنباطي من خلال الرجوع إلى المراجع والدوريات والأبحاث العربية والأجنبية واستطلاع الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة ، لعرض الإطار المفاهيمي لنظام محاسبة المسؤولية وإمكانية تطويره في ضوء التطورات والمستجدات الراهنة التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية ، وإبراز دوره كنظام للرقابة وتقييم الأداء . كما تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي ، من منطلق أنّ هذا المنهج يعتمد على التجربة والملاحظة وبيانات العالم الواقعي كأساس لبناء النظريات ، للتعرف على الممارسة وواقع التطبيق العملي لنظام محاسبة المسؤولية ، والبحث ميدانياً في مدى تأثير استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ( ABC ) لرفع كفاءة نظام محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية .

## 2 - وصف مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع البنوك الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعام 2009 والبالغ عددها ( 7 ) بنوك ، إضافة إلى البنوك الخاصة غير المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعام 2009 والبالغ عددها ( 4 ) بنوك .

## 3 - تصميم الاستبيان :

لقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام ، حيث ضمّ القسم الأول معلومات ديموغرافية عن البنوك وعن الأشخاص المجيبين على الاستبيان ، وضمّ القسم الثاني أسئلة حول إمكانية تطوير نظام محاسبة المسؤولية وتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، فيما ضمّ القسم الثالث تساؤلات الدراسة حول دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية . ولقد تمّ قياس البيانات باستخدام مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس ( موافق إلى حد كبير جداً ، موافق إلى حد كبير ، موافق إلى حد متوسط ، موافق إلى حد قليل ، موافق إلى حد قليل جداً ) ، وقد أعطيت هذه الإجابات الدرجات ( 1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ) على التوالي . وعليه يكون الوزن النسبي في حالة اختيار الاستجابة قليل جداً ( 1 ) هو 20% وهو ما يتناسب مع هذه الاستجابة .

## 4 - صدق الاستبيان :

### أ - صدق الأداة :

لقد تمّ التأكد من قدرة وكفاية أسئلة الاستبيان على تغطية فرضيات الدراسة ، وذلك من خلال عرضها وتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين في المحاسبة الإدارية وهما :

▪ الدكتور صافي فلوح - الأستاذ في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق .

▪ الدكتور راغب الغصين - الأستاذ المساعد في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق .

حيث تمّ تعديل الاستبيان وفق ملاحظات وآراء هذين المحكمين . من أجل ضمان مصداقية

الأسئلة ، وقدرة الاستبيان على تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات الملائمة .

## ب - صدق المقياس :

### أولاً - الاتساق الداخلي ( Internal Validity )

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الفرضية التي تنتمي إليها هذه الفقرة ، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات فرضيات الاستبيان والدرجة الكلية للفرضية نفسها . ويوضح الجدول رقم ( 5 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الأولى والدرجة الكلية للفرضية ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر الفرضية صادقة لما وضعت لقياسه .

#### جدول ( 5 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الأولى والدرجة الكلية للفرضية

| م | أسئلة الفرضية الأولى                                                                                                    | معامل سبيرمان للارتباط | القيمة الاحتمالية ( Sig. ) |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
| 1 | تطوير نظام محاسبة المسؤولية يفرض انسجام معايير الأداء لكل مركز مسؤولية مع الأهداف العامة للبنك                          | 0.755                  | * 0.000                    |
| 2 | تطوير نظام محاسبة المسؤولية يستوجب استخدام النسب المالية المختلفة لتقييم أداء مراكز المسؤولية                           | 0.811                  | * 0.000                    |
| 3 | تطوير نظام محاسبة المسؤولية مرتبط بتقييم دوري لأداء العاملين في مراكز المسؤولية                                         | 0.738                  | * 0.000                    |
| 4 | تطوير نظام محاسبة المسؤولية يستوجب أن يراعى في إعداد الموازنات التخطيطية ومعايير الأداء إمكانية تحقيقها من قبل العاملين | 0.630                  | * 0.000                    |
| 5 | تطوير نظام محاسبة المسؤولية يفرض إعادة النظر في الموازنات التخطيطية لمواجهة التغيرات الطارئة كلما دعت الحاجة لذلك       | 0.530                  | * 0.003                    |

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

ويوضح الجدول رقم ( 6 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الثانية والدرجة الكلية للفرضية ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر الفرضية صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول ( 6 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الثانية والدرجة الكلية للفرضية

| م  | أسئلة الفرضية الثانية                                                                                                                       | معامل سبيرمان للارتباط | القيمة الاحتمالية ( Sig. ) |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|    | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى :                                                                                             |                        |                            |
| 1  | استقلالية أكبر بين مراكز المسؤولية                                                                                                          | 0.598                  | * 0.000                    |
| 2  | تحديد مسؤوليات كل مركز مسؤولية بشكل أكثر موضوعية ودقة                                                                                       | 0.383                  | * 0.037                    |
| 3  | زيادة درجة التجانس في أعمال كل مركز مسؤولية                                                                                                 | 0.509                  | * 0.004                    |
| 4  | وضوح تسلسل إجراءات العمل في مراكز المسؤولية بشكل أكبر                                                                                       | 0.492                  | * 0.006                    |
| 5  | زيادة وضوح العلاقات بين مراكز المسؤولية                                                                                                     | 0.619                  | * 0.000                    |
| 6  | تنسيق أكثر بين مراكز المسؤولية                                                                                                              | 0.379                  | * 0.039                    |
| 7  | اعتماد مراكز الأنشطة كأساس لتحديد مراكز المسؤولية                                                                                           | 0.437                  | * 0.016                    |
| 8  | التمييز بين مراكز المسؤولية التي تضيف قيمة للخدمات المصرفية والمراكز التي لا تضيف قيمة                                                      | 0.638                  | * 0.000                    |
| 9  | تغيير أداء بعض مراكز المسؤولية من مراكز مكبدة للتكلفة فقط إلى مراكز مولدة للقيمة                                                            | 0.749                  | * 0.000                    |
| 10 | تحديد مراكز المسؤولية الأكثر ارتباطاً بالتكاليف وبالتالي إلغاء المراكز عديمة المنفعة ، مما يتيح للإدارة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل | 0.588                  | * 0.001                    |

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

ويوضح الجدول رقم ( 7 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الثالثة والدرجة الكلية

للفرضية ، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك

تعتبر الفرضية صادقة لما وضعت لقياسه .

### جدول ( 7 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الثالثة والدرجة الكلية للفرضية

| م | أسئلة الفرضية الثالثة                                                              | معامل سبيرمان للارتباط | القيمة الاحتمالية ( Sig. ) |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|   | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى :                                    |                        |                            |
| 1 | تحديد الأهداف المخططة لمراكز المسؤولية على أساس الأهداف العامة للبنك بشكل أكثر دقة | 0.477                  | * 0.008                    |
| 2 | زيادة دقة التنبؤ بأرقام التكاليف غير المباشرة المخططة لمراكز المسؤولية             | 0.742                  | * 0.000                    |
| 3 | إعداد موازنات أكثر شمولاً لمختلف الأنشطة                                           | 0.766                  | * 0.000                    |
| 4 | إعداد موازنات أكثر مرونة وقابلية للتطبيق من قبل العاملين                           | 0.460                  | * 0.011                    |
| 5 | إعداد موازنات أكثر فعالية في الرقابة على بنية التكاليف                             | 0.698                  | * 0.000                    |
| 6 | مرونة أكبر في تعديل أرقام التكاليف غير المباشرة في الموازنة                        | 0.515                  | * 0.004                    |
| 7 | التنسيق بشكل أكبر بين خطط مراكز المسؤولية                                          | 0.262                  | * 0.162                    |
| 8 | زيادة مشاركة العاملين في إعداد الموازنات                                           | 0.534                  | * 0.002                    |

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

ويوضح الجدول رقم ( 8 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الرابعة والدرجة الكلية للفرضية ، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر الفرضية صادقة لما وضعت لقياسه .

### جدول ( 8 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الرابعة والدرجة الكلية للفرضية

| م | أسئلة الفرضية الرابعة                                             | معامل سبيرمان للارتباط | القيمة الاحتمالية ( Sig. ) |
|---|-------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|   | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى :                   |                        |                            |
| 1 | قياس التكاليف الفعلية غير المباشرة لمراكز المسؤولية بشكل أكثر دقة | 0.766                  | * 0.000                    |
| 2 | تبويب التكاليف حسب إمكانية التحكم بها بشكل أكثر دقة               | 0.767                  | * 0.000                    |

|   |                                                                                            |       |         |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|
| 3 | تحليل انحرافات التكاليف غير المباشرة بشكل أكثر دقة                                         | 0.843 | * 0.000 |
| 4 | معرفة مسببي انحرافات التكاليف غير المباشرة بشكل أكثر دقة وبالوقت المناسب                   | 0.816 | * 0.000 |
| 5 | زيادة القدرة على إصدار تقارير الأداء في أي وقت                                             | 0.525 | * 0.003 |
| 6 | شمول تقارير الأداء لمختلف أنشطة مراكز المسؤولية بشكل أكبر                                  | 0.709 | * 0.000 |
| 7 | تطبيق نظام حوافز يعمل على مساءلة الشخص الذي يتسبب بحدوث الانحرافات السالبة بشكل أكثر عدالة | 0.707 | * 0.000 |
| 8 | تطبيق نظام حوافز يعمل على مكافأة العاملين أصحاب الأداء الإيجابي بشكل مناسب                 | 0.798 | * 0.000 |

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

ويوضح الجدول رقم ( 9 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الخامسة والدرجة الكلية للفرضية ، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر الفرضية صادقة لما وضعت لقياسه .

#### جدول ( 9 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الخامسة والدرجة الكلية للفرضية

| م | أسئلة الفرضية الخامسة                                                                                                                   | معامل سبيرمان للارتباط | القيمة الاحتمالية ( Sig. ) |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|   | تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة :                                                                                                  |                        |                            |
| 1 | يساهم في توفير المعلومات الملائمة والكافية التي تساعد على اتخاذ القرارات برشد تام وعقلانية                                              | 0.537                  | * 0.002                    |
| 2 | يساعد على استثمار الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وصولاً إلى القرارات الصائبة والرشيدة | 0.405                  | * 0.026                    |
| 3 | يساهم في تحديد معايير واضحة وموضوعية يتم على أساسها المفاضلة بين بدائل الحلول المتاحة لاختيار البديل الأمثل                             | 0.738                  | * 0.000                    |
| 4 | يؤدي إلى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي جعل هذه القرارات فعالة وقابلة للتنفيذ                      | 0.534                  | * 0.002                    |

|   |                                                                                                                                                              |       |         |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|
| 5 | يساهم في ارتباط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات الإدارية | 0.705 | * 0.000 |
| 6 | يساعد على تقويم واكتشاف جوانب القصور في القرار المتخذ ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها                                                                      | 0.804 | * 0.000 |
| 7 | يساعد إدارة المصرف على تحديد التوزيع المناسب في الخدمات المصرفية المنجزة الذي يؤدي إلى الاستهلاك الأنسب للموارد المتاحة                                      | 0.725 | * 0.000 |
| 8 | يساعد إدارة المصرف على اتخاذ قراراتها ذات البعد الاستراتيجي بما يقدمه من بيانات تحليلية وتفصيلية أكثر دقة عن طبيعة أداء الخدمات المصرفية                     | 0.595 | * 0.001 |

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

### ثانياً - الصدق البنائي ( Structure Validity )

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، ويبين مدى ارتباط كل فرضية من فرضيات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان . ويبين الجدول رقم ( 10 ) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فرضيات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر جميع فرضيات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه .

#### جدول ( 10 )

معامل الارتباط بين كل فرضية من فرضيات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

| م | الفرضية                                                                                                      | معامل سبيرمان للارتباط | القيمة الاحتمالية ( Sig. ) |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
| 1 | تستوجب التطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية ضرورة ضرورة تطوير نظام محاسبة المسؤولية | 0.645                  | * 0.000                    |
| 2 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية                                  | 0.911                  | * 0.000                    |

|   |                                                                                   |       |         |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|
| 3 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة إعداد الموزانات التخطيطية | 0.918 | * 0.000 |
| 4 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء       | 0.872 | * 0.000 |
| 5 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات      | 0.884 | * 0.000 |

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

## 5 - توزيع الاستبيان :

لقد تم توزيع ( 33 ) استبياناً على مجتمع الدراسة ( الإدارات المالية والتنفيذية في البنوك الخاصة السورية ) ، وتم التأكد من تسليم الاستبيان إلى المختصين وأصحاب العلاقة والدراية بموضوع الدراسة ، وقد تم استعادة ( 30 ) استبيان أي بنسبة 90% . إضافة إلى الزيارات الميدانية واللقاءات مع أصحاب الاختصاص والاتصال بموضوع الدراسة في البنوك الخاصة السورية .

## 6 - ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى فإن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة . وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ في التحقق من ثبات الاستبيان ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم ( 11 ) .

## جدول ( 11 )

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان ( Cronbach's Alpha Coefficient )

| م | الفرضية                                                                                                | معامل ألفا كرونباخ |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1 | تستوجب التطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية ضرورة تطوير نظام محاسبة المسؤولية | 0.728              |
| 2 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية                            | 0.749              |
| 3 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة إعداد الموزانات التخطيطية                      | 0.694              |
| 4 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء                            | 0.891              |
| 5 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات                           | 0.819              |
|   | إجمالي فرضيات الدراسة                                                                                  | 0.943              |

وكما هو واضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم ( 11 ) فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل فرضية من فرضيات الاستبيان . كذلك فإن قيمة معامل ألفا لجميع فرضيات الاستبيان كانت ( 0.943 ) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ، ويكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم ( 1 ) قابل للتوزيع . وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

## 7 - الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم اخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 18.0) وهي :

### Descriptive Methods

### أولاً - الأساليب الإحصائية الوصفية

Means

• المتوسطات الحسابي

Standard deviation

• الانحرافات المعيارية

## Inferential Methods

## ثانياً - الأساليب الإحصائية الاستدلالية

- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
- تحليل التباين أحادي الجانب One – Way Anova
- معامل الارتباط سبيرمان البسيط والمتعدد Spearman Correlations
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد Simple & Multiple Regression
- تحليل الانحدار المتعدد المترج Step – Wise Multiple Regression
- اختبار مان ويتني ( Z )

كما وتم استخدام :

أ) توزيع فيشر ( F ) في تحليل التباين بين الخصائص الشخصية والوظيفية للمجيبين على أسئلة الدراسة وبين أجوبة الاستبيان لإثبات حيادية هذه الخصائص عن الإجابات .

ب) قيم ( T ) لإجابات المجتمع وذلك للتعليق على النتائج واختبار فرضيات الدراسة . ولقد تم إعطاء الدرجات التالية للإجابات المقترحة في الاستبيان ، وذلك تطبيقاً لمقياس ليكارت

الخماسي :

- بدرجة كبيرة جداً - 5 درجات .
- بدرجة كبيرة - 4 درجات .
- بدرجة متوسطة - 3 درجات .
- بدرجة قليلة - 2 درجة .
- بدرجة قليلة جداً - 1 درجة .

8 - لقد تم تصنيف الأوساط الحسابية حسب قوة درجة التأثير بالشكل التالي :

- أقل من 1.5 درجة ضعيفة جداً .
- من 1.5 إلى أقل من 2.5 درجة ضعيفة .
- من 2.5 إلى أقل من 3.5 درجة متوسطة .
- من 3.5 إلى أقل من 4.5 درجة عالية .
- 4.5 وأكثر درجة عالية جداً .

## 1 - تحليل المعلومات الشخصية للمجيبين :

بالنظر إلى الجدول رقم ( 12 ) الذي يوضح كيفية توزيع الخصائص الشخصية والوظيفية للمجيبين ، حيث يتبين من خلاله مايلي :

(1) إنّ المجيبين على أسئلة الدراسة ذو أعمار ملائمة للإجابة عليها حيث أنّ مانسبته 80% من مجتمع الدراسة تقع أعمارهم بين 25 سنة إلى 35 سنة ، وإنّ ما نسبته 20% من مجتمع الدراسة تقع أعمارهم بين 35 سنة إلى 45 سنة .

(2) إنّ 53% من المجيبين على أسئلة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس و 40% يحملون درجة الماجستير . وهذا يعطي مؤشر يدل على أنّ أفراد مجتمع الدراسة على قدر جيد من التأهيل العلمي الذي يؤهلهم لتولي المناصب القيادية والأكفأ في تحمل المسؤولية ، الأمر الذي ينعكس في الإجابة على أسئلة الدراسة بشكل كفوء .

(3) إنّ 67% من أفراد مجتمع الدراسة هم من المتخصصين في مجال المحاسبة ، وإنّ ما نسبته 30% من تخصصات إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية ، وهذا يدل على أنّ معظم المجيبين على أسئلة الدراسة يحملون تخصصات علمية محاسبية وإدارية ومصرفية ، الأمر الذي ينعكس على معرفتهم بالأنظمة المحاسبية والإدارية وبالتالي فإنّهم يملكون من العلم والمعرفة ما يكفي للإجابة بمصداقية وموضوعية على أسئلة الدراسة .

(4) إنّ معظم المجيبين لديهم خبرة كافية للإجابة على أسئلة الدراسة بوضوح ودقة ، حيث أنّ مانسبته 43.5% من المجيبين تتراوح خبرتهم بين 3 سنوات إلى 6 سنوات في حين أنّ ما نسبته 13% تتراوح خبرتهم بين 6 سنوات إلى 9 سنوات ، و 7% من مجتمع الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم تتراوح بين 9 سنوات إلى 12 سنة ، وإنّ مانسبته 33.5% من مجتمع الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 3 سنوات ، وهذا يدل على وجود خبرة واسعة لدى المجيبين في مجال عملهم وبالتالي إجاباتهم على أسئلة الاستبيان تتبع من وجود هذه الخبرة

إضافة إلى معرفة المجيبين بأحوال البنوك التجارية والتغيرات التي تطرأ عليها من فترة إلى أخرى .

(5) إنّ المجيبين على أسئلة الاستبيان ذو اطلاع واسع على أنشطة البنوك التجارية ومعينون بتطبيق الأنظمة الإدارية والمحاسبية ويحتلون مواقع مناسبة تمكّنهم من معرفة حقائق الأمور في البنوك التجارية وخاصة فيما يتعلق بنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية ، وهذا يؤكّد معرفتهم العالية بمحتوى الاستبيان وقدرتهم على الإجابة بشكل صحيح على الأسئلة الواردة ضمنه .

#### جدول ( 12 )

##### التكرارات للخصائص الشخصية والوظيفية للمجيبين

| النسبة المئوية | التكرار | الخصائص الشخصية والوظيفية للمجيبين |
|----------------|---------|------------------------------------|
| 0              | 0       | أقل من 25 سنة                      |
| 80 %           | 24      | من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة        |
| 20 %           | 6       | من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة        |
| 0              | 0       | من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة        |
| 0              | 0       | من 55 سنة فأكثر                    |
| 0              | 0       | معهد متوسط                         |
| 53 %           | 16      | بكالوريوس                          |
| 7 %            | 2       | دبلوم دراسات عليا                  |
| 40 %           | 12      | ماجستير                            |
| 0              | 0       | دكتوراه                            |
| 67 %           | 20      | محاسبة                             |
| 27 %           | 8       | علوم مالية ومصرفية                 |
| 3 %            | 1       | اقتصاد                             |
| 3 %            | 1       | إدارة أعمال                        |
| 33.5 %         | 10      | أقل من 3 سنوات                     |
| 43.5 %         | 13      | من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات      |
| 13 %           | 4       | من 6 سنوات إلى أقل من 9 سنوات      |
| 7 %            | 2       | من 9 سنوات إلى أقل من 12 سنة       |
| 3 %            | 1       | من 12 سنة إلى أقل من 15 سنة        |
| 0              | 0       | من 15 سنة فأكثر                    |

|      |    |                            |                |
|------|----|----------------------------|----------------|
| 43 % | 13 | محاسب أول                  | المركز الوظيفي |
| 20 % | 6  | رئيس حسابات                |                |
| 27 % | 8  | مدقق داخلي ( مراقب داخلي ) |                |
| 3 %  | 1  | رئيس إدارة المخاطر         |                |
| 7 %  | 2  | مدير مالي                  |                |

## 2- علاقة المتغيرات الشخصية بإجابات أسئلة الدراسة :

حتى تكون إجابات الاستبيان واقعية وغير متحيزة لخصائص مجيبي الاستبيان فإنّه تم البحث في علاقة المتغيرات الشخصية والوظيفية للمجيبين بإجابات أسئلة الفرضيات الخمس . ولهذه الغاية تم استخدام توزيع فيشر ( f ) . حيث يوضّح الجدول رقم ( 13 ) قيم ( f ) المحسوبة لعلاقة المتغيرات الشخصية للمجيبين بإجابات أسئلة الفرضيات الخمس للدراسة ، فعندما تكون قيمة ( f ) المحسوبة أقل من ( f ) الجدولية فإنّه لا يوجد علاقة معنوية عند مستوى ثقة معين . ولو أننا اخترنا مستوى الثقة 95% ، فإنّ قيمة ( f ) الجدولية تكون ( 4.18 ) .

### جدول ( 13 )

قيمة f المحسوبة للعلاقات بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمجيبين وفرضيات الدراسة

| قيمة f المحسوبة |                 |                 |                 |                 | المتغيرات الشخصية<br>والوظيفية للمجيبين |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------------------|
| الفرضية الأولى  | الفرضية الثانية | الفرضية الثالثة | الفرضية الرابعة | الفرضية الخامسة |                                         |
| 0.342           | 1.858           | 0.401           | 3.023           | 2.368           | العمر                                   |
| 2.441           | 3.530           | 3.768           | 2.044           | 1.967           | المؤهل العلمي                           |
| 1.329           | 0.945           | 0.712           | 1.592           | 0.967           | التخصص العلمي                           |
| 1.164           | 0.740           | 1.087           | 1.281           | 2.545           | عدد سنوات الخبرة في<br>العمل المصرفي    |
| 2.707           | 3.179           | 3.050           | 3.968           | 3.804           | المركز الوظيفي                          |

ويتبين من الجدول السابق مايلي :

1- لم تكن هناك علاقة ذات معنوية عند مستوى ثقة 95% بين العمر وبين إجابات كل من الفرضيات الخمس . حيث بلغت قيمة ( f ) للفرضية الأولى ( 0.342 ) أقل من قيمة ( f ) الجدولية التي بلغت ( 4.18 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة للفرضية الثانية ( 1.858 ) وهي أقل من قيمة ( f ) الجدولية أيضاً ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة للفرضية الثالثة ( 0.401 ) وهي أقل من قيمة ( f ) الجدولية أيضاً ، كما أنّ قيمة ( f ) المحسوبة للفرضية الرابعة ( 3.023 ) وهي أقل من قيمة ( f ) الجدولية ( 4.18 ) ، وكذلك الأمر بالنسبة للفرضية الخامسة ، أي أنّ التغير في العمر لم يؤثر في الإجابات على أسئلة كل من الفرضيات الخمس .

2- إنّ المتغير الخاص بالمؤهل العلمي لم يؤثر على إجابات كل من الفرضيات الخمس . حيث بلغت قيمة ( f ) للفرضية الأولى ( 2.441 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الثانية ( 3.530 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الثالثة ( 3.768 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الرابعة ( 2.044 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الخامسة ( 1.967 ) ، وجميع هذه القيم أقل من قيمة ( f ) الجدولية عند مستوى ثقة 95% والتي بلغت ( 4.18 ) .

3- يمكن الاستنتاج أنّ إجابات الأفراد المجيبين على أسئلة جميع الفرضيات كانت غير متحيزة عن التغيرات في التخصص العلمي للأفراد ، وذلك عند مستوى ثقة 95% . حيث بلغت قيمة ( f ) للفرضية الأولى ( 1.329 ) وهي أقل من قيمة ( f ) الجدولية التي بلغت ( 4.18 ) . وكذلك الحال بالنسبة للفرضيات الأربع الأخرى ، حيث بلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الثانية ( 0.945 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الثالثة ( 0.712 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الرابعة ( 1.592 ) ، وقيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الخامسة ( 0.967 ) .

4- إنَّ اختلاف عدد سنوات الخبرة لدى الأفراد المجيبين لم يؤدي إلى اختلاف ذات دلالة إحصائية في الإجابات على أسئلة كل فرضية من الفرضيات الخمس ، وذلك عند مستوى ثقة 95% . حيث بلغت قيمة ( f ) للفرضية الأولى ( 1.164 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الثانية ( 0.740 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الثالثة ( 1.087 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الرابعة ( 1.281 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة بالنسبة للفرضية الخامسة ( 2.545 ) ، وجميع هذه القيم أقل من قيمة ( f ) الجدولية عند مستوى ثقة 95% والتي بلغت ( 4.18 ) .

5- كانت العلاقة بين المتغير المركز الوظيفي وبين المتغير الآخر وهو إجابات أسئلة كل فرضية غير موجودة احصائياً وذلك عند مستوى ثقة 95% . حيث بلغت قيمة ( f ) المحسوبة للفرضية الأولى ( 2.707 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة للفرضية الثانية ( 3.179 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة للفرضية الثالثة ( 3.050 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة للفرضية الرابعة ( 3.968 ) ، وبلغت قيمة ( f ) المحسوبة للفرضية الخامسة ( 3.804 ) ، وهي أقل من قيمة ( f ) الجدولية والبالغة ( 4.18 ) ، وهذا يدل على أنَّ مختلف الأفراد مع اختلاف مستوياتهم الوظيفية كانت إجاباتهم محايدة عن حجم المستوى .

### 3- هل يطبق البنك كلاً من نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية ؟

لإظهار أهمية أكبر لموضوع الدراسة كان لابدّ من استطلاع آراء أفراد مجتمع الدراسة عن وجود تطبيق لكل من نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية ، وبعد طرح كل من الاستفسارين على مجتمع الدراسة كانت الإجابات كما هو مبين في الجدول رقم ( 14 ) .

إنَّ 50% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنَّ البنوك الخاصة السورية تطبق نظام محاسبة المسؤولية بشكل كامل في حين أنَّ 50% يرون أنَّ هذه البنوك تطبق نظام محاسبة المسؤولية ولكن بشكل جزئي ، وبالتالي فإنَّ ذلك يدل على توفّر كافة مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في معظم هذه البنوك ولكن بنسب متفاوتة .

أمّا بالنسبة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة فيلاحظ أنَّ 30% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنَّ البنوك الخاصة السورية لا تطبّق هذا النظام في حين أنَّ 70% يرون بأنَّ هذا النظام مطبّق ولكن بشكل جزئي ، وبالتالي فهذا يدل على عدم توفّر كافة المقومات بدرجة مناسبة ، ومنه فإنّه لا يمكن تطبيق أي نظام دون أن تتوفر فيه كافة المقومات الضرورية اللازمة له ، وبالتالي فإنَّ هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود خلفية كافية عن مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك التجارية ومقوماته عند أفراد مجتمع الدراسة ، وهو ما يبرر تناول هذا الموضوع بشكل مفصّل .

#### جدول ( 14 )

تطبيق البنوك لنظام محاسبة المسؤولية ونظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

| متوسط قيمة الاختبار = 2 درجة                |                 |                        |                   |             |        |                            |               |
|---------------------------------------------|-----------------|------------------------|-------------------|-------------|--------|----------------------------|---------------|
| البيان                                      | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | متوسط الفرق | قيمة t | القيمة الاحتمالية ( Sig. ) | مستوى الدلالة |
| تطبيق نظام محاسبة المسؤولية                 | 2.50            | 83.33%                 | 0.509             | 0.500       | 5.385  | * 0.000                    | 0.05          |
| تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة | 1.93            | 64.33%                 | 0.365             | -0.067      | -1.000 | * 0.326                    | 0.05          |

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

## ★ رابعاً - اختبار فرضيات الدراسة :

سيتم في هذا الجزء تحليل إجابات أسئلة كل فرضية على حده ، ثم سيتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على المتوسط الحسابي لكل فرضية ، حيث يتم قبول الفرضية إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات المجتمع أكبر من 3.00 ( حسب مقياس ليكرت ) . كما سيتم إجراء اختبار ( t ) ستودنت لتأكيد معنوية الاختبار .

✦ **الفرضية الأولى :** تستوجب التطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية ضرورة تطوير نظام محاسبة المسؤولية .

● **تحليل أسئلة الاستبيان لهذه الفرضية :** بالنظر إلى الجدول رقم ( 15 ) فإنه يتبين أنّ الفقرة الخاصة باستخدام النسب المالية المختلفة لتقييم أداء مراكز المسؤولية قد حصلت على درجة عالية وهي ( 4.17 ) ، وبلغ الانحراف المعياري لها ( 0.747 ) وهو صغير نسبياً ، وهذا يعني أنّه يتوجب على جميع البنوك الخاصة الاستفادة من استخدام النسب المالية المختلفة في تقييم أداء مراكز المسؤولية بشكل دوري ، كأحد الأساليب المعتمدة لتطوير نظام محاسبة المسؤولية .

كما ويلاحظ من الجدول رقم ( 15 ) أنّ تطوير نظام محاسبة المسؤولية يفرض انسجام معايير الأداء لكل مركز من مراكز المسؤولية مع الأهداف العامة للبنك وذلك بمتوسط حسابي ( 4.13 ) . ويبين الجدول رقم ( 15 ) أنّ أحد الأساليب الضرورية لتطوير نظام محاسبة المسؤولية هو أن يراعى عند إعداد الموزانات التخطيطية ومعايير الأداء إمكانية تحقيقها من قبل العاملين ، وقد حصل هذا الأسلوب على متوسط حسابي مرتفع بلغ ( 4.13 ) . كما أنّ هذا الإجراء أيضاً يساهم في جعل الموزانات التخطيطية أكثر مرونة بحيث يمكن إعادة النظر فيها لمواجهة التغيرات الطارئة كلما دعت الحاجة لذلك .

● **اختبار الفرضية الأولى :** يمكن ترجمة الفرضية إحصائياً إلى الشكل التالي :

$$H_a : M > 3$$

وبالنظر إلى الجدول رقم ( 15 ) فإنَّ قيمة المتوسط الحسابي للفرضية الأولى كانت ( 4.10 ) وهي أكبر من ( 3 ) . كما نجد أنَّ قيمة  $t$  المحسوبة للفرضية الأولى كما في الجدول رقم ( 15 ) كانت ( 13.009 ) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية عند درجة معنوية 95% والبالغة ( 1.697 ) .

وبذلك يتم اثبات أنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين تطوير نظام محاسبة المسؤولية والتطورات الاقتصادية التي تشهدها الأسواق العالمية ، أي يتم قبول الفرضية . لذلك فإنَّه يتم الإقرار بضرورة تطوير نظام محاسبة المسؤولية في ضوء التطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية .

#### جدول ( 15 )

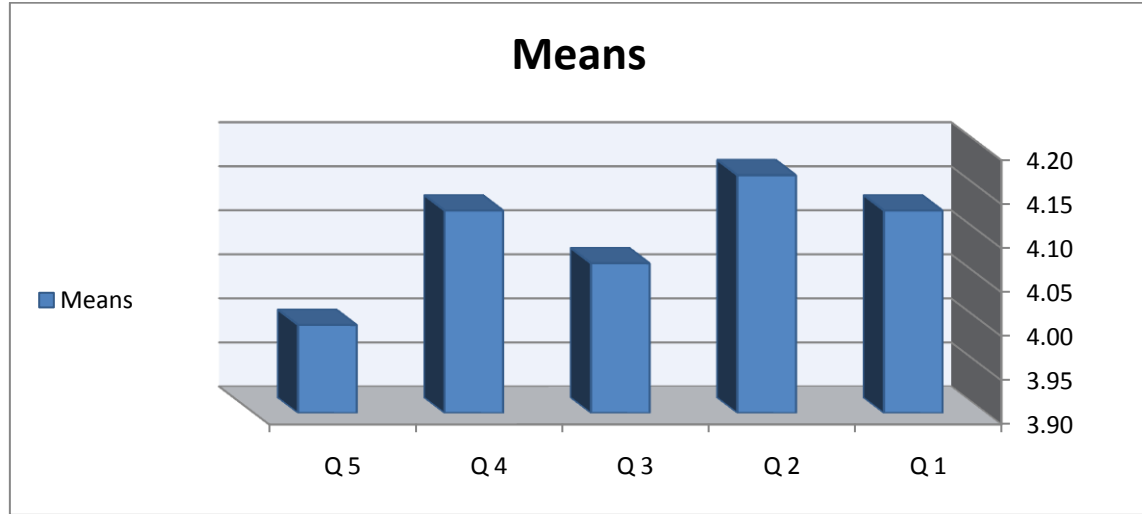
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  لإجابات المجتمع المتعلقة بضرورة تطوير نظام محاسبة المسؤولية في ضوء التطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية

| متوسط قيمة الاختبار = 3 درجات |                                                                                                                          |                 |                        |                   |          |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|-------------------|----------|
| رقم الفقرة                    | الفقرة                                                                                                                   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة $t$ |
| 1                             | تطوير نظام محاسبة المسؤولية يفرض انسجام معايير الأداء لكل مركز مسؤولية مع الأهداف العامة للبنك                           | 4.13            | 82.60%                 | 0.571             | 10.865   |
| 2                             | تطوير نظام محاسبة المسؤولية يستوجب استخدام النسب المالية المختلفة لتقييم أداء مراكز المسؤولية                            | 4.17            | 83.40%                 | 0.747             | 8.558    |
| 3                             | تطوير نظام محاسبة المسؤولية مرتبط بتقييم دوري لأداء العاملين في مراكز المسؤولية                                          | 4.07            | 81.40%                 | 0.691             | 8.449    |
| 4                             | تطوير نظام محاسبة المسؤولية يستوجب أن يُراعى في إعداد الموازنات التخطيطية ومعايير الأداء إمكانية تحقيقها من قبل العاملين | 4.13            | 82.60%                 | 0.681             | 9.109    |
| 5                             | تطوير نظام محاسبة المسؤولية يفرض إعادة النظر في الموازنات التخطيطية لمواجهة التغيرات الطارئة كلما دعت الحاجة لذلك        | 4.00            | 80.00%                 | 0.643             | 8.515    |
|                               | الإجمالي ( جميع فقرات الفرضية )                                                                                          | 4.10            | 82.00%                 | 0.463             | 13.009   |

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

## الشكل ( 6 )

المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطوير نظام محاسبة المسؤولية والتطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية



**الفرضية الثانية :** يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية في البنوك الخاصة السورية .

**تحليل أسئلة الاستبيان لهذه الفرضية :** بالنظر إلى الجدول رقم ( 16 ) فإنه يتبين أنّ الفقرة الخاصة بزيادة درجة تجانس أعمال مراكز المسؤولية قد حصلت على درجة عالية وهي ( 3.97 ) ، وبلغ الانحراف المعياري لها ( 0.669 ) وهو صغير نسبياً ، وهذا يعني أنّ عدد كبير من البنوك الخاصة سوف تستفيد من تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبشكل كبير في مجال زيادة درجة التجانس في أعمال كل مركز مسؤولية ، في حين أن عدد قليل من هذه البنوك قد يستفيد بشكل منخفض جداً من هذه الميزة . وقيمة ( t ) لهذا البند والتي بلغت ( 7.918 ) تؤكد هذه النتيجة . إضافة إلى ذلك فإنّ ما يؤكد هذه النتيجة هو أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يؤدي بالمقابل إلى زيادة وضوح العلاقات بين مراكز المسؤولية بشكل كبير ، بالإضافة إلى تحديد مسؤوليات هذه المراكز بشكل أكثر دقة وموضوعية .

ويلاحظ من الجدول رقم ( 16 ) أنّ استقلال أعمال مراكز المسؤولية قد حصل على درجة عالية ، وهذا يعزز قدرة نظام التكاليف على أساس الأنشطة ليس فقط في فصل التكاليف وإنما أيضاً في

فصل الأنشطة والأعمال وعناصر الإنتاج وبيان أهداف التكلفة التي تستهلكها ، وخاصة مراكز المسؤولية . كما ويلاحظ من الجدول رقم ( 16 ) أيضاً أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد بدرجة كبيرة في الاعتماد على مراكز الأنشطة كأساس لتحديد مراكز المسؤولية ، إضافة إلى التمييز بين مراكز المسؤولية التي تضيف قيمة إلى الخدمات المصرفية ومراكز المسؤولية التي لا تضيف قيمة . ويبين الجدول رقم ( 16 ) أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة قد يؤدي إلى وضوح تسلسل إجراءات العمل في مراكز المسؤولية وبدرجة عالية ، وهذا يؤكّد أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك التي تمثّل مجتمع الدراسة قد اعتمد بشكل كبير على تحديد محركات تكاليف تعتمد على الوقت ، وهذه نتيجة إيجابية تسجل لصالح هذه البنوك ، حيث أنّ هذه المحركات تحتاج إلى جهد كبير ، ولكنها ذات نتائج إيجابية كبيرة من حيث دقة مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة .

ولقد تبين أيضاً من الجدول أنّ هناك تنسيق كبير بين مراكز المسؤولية ناتج عن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، وهذا يدل على أنّ الأنشطة التي تم تحديدها وتحليلها والتعامل معها عند تطبيق هذا النظام هي مفصّلة بشكل كبير وملئم .

اختبار الفرضية الثانية : يمكن ترجمة الفرضية إحصائياً إلى الشكل التالي :

$$H_a : M > 3$$

وبالنظر إلى الجدول رقم ( 16 ) فإنّ قيمة المتوسط الحسابي للفرضية الثانية كانت ( 3.90 ) وهي أكبر من ( 3 ) . كما نجد أنّ قيمة  $t$  المحسوبة للفرضية الثانية كما في الجدول رقم ( 16 ) كانت ( 12.091 ) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية عند درجة معنوية 95% والبالغة ( 1.697 ) .

وبذلك يتم إثبات أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبين رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية في البنوك الخاصة السورية ، أي يتم قبول الفرضية . لذلك فإنّه يتم الإقرار بأنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الخاصة السورية يؤدّي إلى رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية في هذه البنوك .

جدول ( 16 )

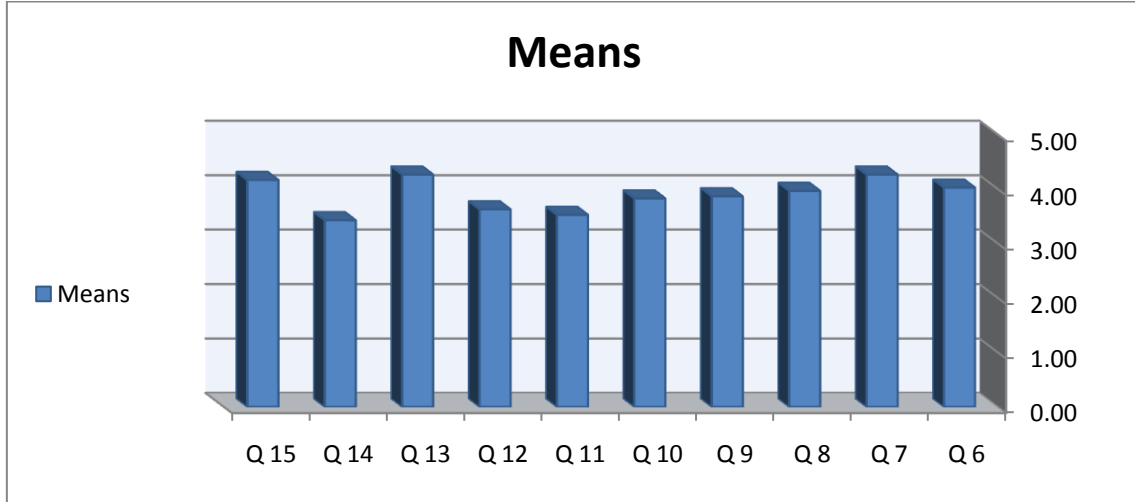
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لإجابات المجتمع المتعلقة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية في البنوك الخاصة السورية

| متوسط قيمة الاختبار = 3 درجات |                                                                                                                                             |                 |                        |                   |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|-------------------|
| رقم الفقرة                    | الفقرة                                                                                                                                      | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري |
| قيمة t                        |                                                                                                                                             |                 |                        |                   |
|                               | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى :                                                                                             |                 |                        |                   |
| 1                             | استقلالية أكبر بين مراكز المسؤولية                                                                                                          | 4.03            | 80.60%                 | 0.850             |
| 2                             | تحديد مسؤوليات كل مركز مسؤولية بشكل أكثر موضوعية ودقة                                                                                       | 4.27            | 85.40%                 | 0.583             |
| 3                             | زيادة درجة التجانس في أعمال كل مركز مسؤولية                                                                                                 | 3.97            | 79.40%                 | 0.669             |
| 4                             | وضوح تسلسل إجراءات العمل في مراكز المسؤولية بشكل أكبر                                                                                       | 3.87            | 77.40%                 | 0.507             |
| 5                             | زيادة وضوح العلاقات بين مراكز المسؤولية                                                                                                     | 3.83            | 76.60%                 | 0.747             |
| 6                             | تنسيق أكثر بين مراكز المسؤولية                                                                                                              | 3.53            | 70.60%                 | 0.681             |
| 7                             | اعتماد مراكز الأنشطة كأساس لتحديد مراكز المسؤولية                                                                                           | 3.63            | 72.60%                 | 0.765             |
| 8                             | التمييز بين مراكز المسؤولية التي تضيف قيمة للخدمات المصرفية والمراكز التي لا تضيف قيمة                                                      | 4.27            | 85.40%                 | 0.828             |
| 9                             | تغيير أداء بعض مراكز المسؤولية من مراكز مكبدة للتكلفة فقط إلى مراكز مولدة للقيمة                                                            | 3.43            | 68.60%                 | 0.898             |
| 10                            | تحديد مراكز المسؤولية الأكثر ارتباطاً بالتكاليف وبالتالي إلغاء المراكز عديمة المنفعة ، مما يتيح للإدارة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل | 4.17            | 83.40%                 | 0.747             |
|                               | الإجمالي ( جميع فقرات الفرضية )                                                                                                             | 3.90            | 78.00%                 | 0.407             |
|                               | 12.091                                                                                                                                      |                 |                        |                   |

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

الشكل ( 7 )

المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورفع دقة تحديد مراكز المسؤولية



**الفرضية الثالثة :** يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية في البنوك الخاصة السورية .

**تحليل أسئلة الاستبيان لهذه الفرضية :** بالنظر إلى الجدول رقم ( 17 ) فإنه يلاحظ أنّ الفقرة الخاصة بمشاركة العاملين في إعداد الموازنات قد حصلت على متوسط حسابي مرتفع وهو ( 3.67 ) ، أي أنّ البنوك تشرك العاملين في إعداد الموازنات بشكل فعال ، حيث أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفّر متطلبات المشاركة الفعّالة . ولكن يرى الباحث أنّه لم يكن هناك مشاركة مباشرة من العاملين في إعداد الموازنة ؛ إلّا أنّه من المؤكّد أو من المحتمل وبنسبة كبيرة أن يكون هناك مشاركة غير مباشرة ؛ وذلك من خلال مشاركتهم الفعّالة في تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وخاصة في مجال توفير المقاييس المختلفة لأعمال وأنشطة البنك ، وهذا طبعاً لا يعتبر بديلاً لمشاركتهم المباشرة في إعداد الموازنات .

وبلاحظ من الجدول رقم ( 17 ) أنّ الفقرة المتعلقة بزيادة مرونة تعديل أرقام التكاليف غير المباشرة للموازنة حصلت على علامة مرتفعة حيث بلغت ( 3.67 ) ، وهذا يؤكّد أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الخاصة السورية يؤدي إلى توفير المعلومات التي تتطلبها عملية تعديل أرقام الموازنة وبشكل مستمر دون أن يؤثر ذلك على دقة أرقامها .

كما ويتبين من خلال الجدول رقم ( 17 ) أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في بنوك مجتمع الدراسة قد أدى وبدرجة عالية إلى التنسيق وبشكل كبير بين خطط مراكز المسؤولية ، إضافة إلى ذلك فإنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساهم وبمتوسط حسابي مرتفع يبلغ ( 4 ) في إعداد موازنات أكثر فعالية في الرقابة على بنية تكاليف الخدمات المصرفية المقدّمة من قبل بنوك مجتمع الدراسة .

وعند النظر إلى الفقرة الخاصة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في إعداد موازنات أكثر شمولاً لمختلف الأنشطة ، والتي حصلت على درجة عالية ، يتبين أنّ هذا النظام يوفر معلومات غير مالية لمختلف الأنشطة وبكمية كبيرة ، بما يؤكّد قدرته على توفير أدق التفاصيل ، دون أن يؤثر على درجة دقة هذه البيانات وهذا ما تؤكّده الفقرة المتعلقة بزيادة دقة التنبؤ بأرقام التكاليف غير المباشرة المخططة لمراكز المسؤولية حيث تبين أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في هذه البنوك يؤدي إلى زيادة دقة التنبؤ وبدرجة عالية .

ويتبين من خلال الجدول رقم ( 17 ) أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في بنوك مجتمع الدراسة قد أدّى إلى إعداد موازنات أكثر مرونة وقابلية للتطبيق من قبل العاملين وبدرجة عالية ، وهذا يدل على أنّ هذه البنوك كانت على قناعة أنّها بحاجة إلى إعداد الموازنات بشكل أكثر دورية . ولكنّها كانت تفتقر إلى البيانات الملائمة ولكن بمجرد ما أُتيحت لها هذه البيانات أقدمت على ذلك . وهذا ما يؤكّد على استخدام الوسائل الحديثة وأدوات الاتصال الفعّالة في تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في هذه البنوك .

ويبين الجدول رقم ( 17 ) أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في هذه البنوك أدّى وبدرجة عالية إلى تحديد أكثر دقة للأهداف المخططة غير المباشرة لمراكز المسؤولية وعلى أساس الأهداف العامة للبنك ، وهذا يدل على أنّ محركات التكاليف المستخدمة في تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة تمّ تحديدها بناءً على عملية تتبع موضوعية ودقيقة ، مما منح هذه البنوك قدرة على ربط الأهداف العامة بالأهداف الخاصة .

اختبار الفرضية الثالثة : ويمكن ترجمة الفرضية احصائياً كما يلي :

$$H_a : M > 3$$

وعند النظر إلى الجدول رقم ( 17 ) نجد أنّ قيمة المتوسط الحسابي للفرضية الثالثة قد بلغت ( 3.80 ) وهي أكبر من ( 3 ) . وبلغت قيمة t المحسوبة للفرضية الثالثة ( 11.233 ) كما في الجدول رقم ( 17 ) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ( 1.697 ) عند درجة معنوية 95% . وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة ونقرر أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الخاصة السورية يؤدي إلى رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية .

وبذلك تم اثبات أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبين رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية في البنوك الخاصة السورية .

#### جدول ( 17 )

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لإجابات المجتمع المتعلقة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية في البنوك الخاصة السورية

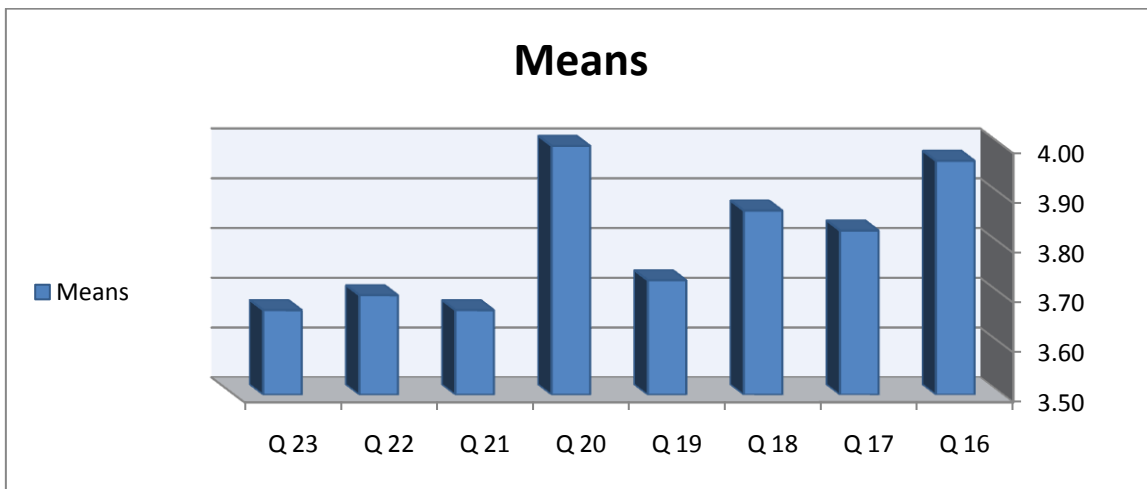
| متوسط قيمة الاختبار = 3 درجات |                                                                                    |                 |                        |                   |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|-------------------|
| رقم الفقرة                    | الفقرة                                                                             | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري |
| قيمة t                        |                                                                                    |                 |                        |                   |
|                               | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى :                                    |                 |                        |                   |
| 1                             | تحديد الأهداف المخططة لمراكز المسؤولية على أساس الأهداف العامة للبنك بشكل أكثر دقة | 3.97            | 79.40%                 | 0.850             |
| 2                             | زيادة دقة التنبؤ بأرقام التكاليف غير المباشرة المخططة لمراكز المسؤولية             | 3.83            | 76.60%                 | 0.592             |
| 3                             | إعداد موازنات أكثر شمولاً لمختلف الأنشطة                                           | 3.87            | 77.40%                 | 0.776             |
| 4                             | إعداد موازنات أكثر مرونة وقابلية للتطبيق من قبل العاملين                           | 3.73            | 74.60%                 | 0.640             |
| 5                             | إعداد موازنات أكثر فعالية في الرقابة على بنية التكاليف                             | 4.00            | 80.00%                 | 0.643             |
| 8.515                         |                                                                                    |                 |                        |                   |

|        |       |        |      |                                                             |   |
|--------|-------|--------|------|-------------------------------------------------------------|---|
| 4.817  | 0.758 | 73.40% | 3.67 | مرونة أكبر في تعديل أرقام التكاليف غير المباشرة في الموازنة | 6 |
| 6.433  | 0.596 | 74.00% | 3.70 | التنسيق بشكل أكبر بين خطط مراكز المسؤولية                   | 7 |
| 5.525  | 0.661 | 73.40% | 3.67 | زيادة مشاركة العاملين في إعداد الموازنات                    | 8 |
| 11.233 | 0.392 | 76.00% | 3.80 | الإجمالي ( جميع فقرات الفرضية )                             |   |

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

الشكل ( 8 )

المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية



الفرضية الرابعة : يؤدّي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء

في البنوك الخاصة السورية .

تحليل أسئلة الاستبيان لهذه الفرضية : بالنظر إلى الجدول رقم ( 18 ) يلاحظ أنّ تطبيق نظام

التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الخاصة السورية يؤدّي إلى قياس التكاليف الفعلية غير

المباشرة لمراكز المسؤولية بشكل أكثر دقة وبدرجة عالية ، وهذا لم يؤثر على سرعة توفير هذه

التكاليف بل على العكس فإنّ هذا النظام يوفرّ هذه المعلومات بوقت أقصر من الأنظمة التقليدية

وبشكل كبير . وهذا يؤكّد تأمين قنوات اتصال فعّالة لتوفير المعلومات الدقيقة من مختلف أنحاء البنك

وعن مختلف الأعمال .

ويتبين من الجدول رقم ( 18 ) أنّ الفقرة الخاصة بزيادة القدرة على إصدار تقارير الأداء في أي وقت ، قد حصلت على درجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.67 ) ، أي أنّ نظام التقارير تم تطويره حتى يستطيع إصدار تقارير الأداء عند الحاجة لها . إضافة إلى ذلك فإنّ قيام البنك بتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء بشكل فعّال ، يجعل من إدارة البنك ليست بحاجة إلى تقارير مفاجئة أو حسب الطلب ولكنها تكتفي بالتقارير الدورية عن الفترات المحاسبية المحددة .

كما ويتبين من الجدول رقم ( 18 ) أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مجتمع الدراسة يؤدي إلى تحديد دقيق وبدرجة عالية لأسباب ولمسببي الانحرافات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.10 ) وبالتالي تحديد المسؤولية عنها بشكل أكثر دقة ، وهذا يؤدي إلى محاسبة المقصرين بشكل أكثر عدالة ، إضافة إلى مكافأة المجد بشكل مناسب وبدرجة كبيرة ، وهذا قد يعود إلى اهتمام الإدارة لهذا الأمر ولجوانبه السلوكية . كما أنّ تقارير الأداء في ظل تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة أصبحت أكثر شمولاً لمختلف أنشطة البنك وذلك بمتوسط حسابي ( 3.97 ) . ويلاحظ من نفس الجدول أنّ البنوك التي تطبق نظام التكاليف على أساس الأنشطة تستفيد وبدرجة عالية من تطبيق هذا النظام في مجال التبويب الدقيق للتكاليف حسب إمكانية التحكم بها حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.10 ) ، وهذا يدل على أنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة لا يقتصر دوره على قياس تكاليف مراكز المسؤولية ، وإنما أيضاً يحدد بدقة عناصر التكاليف التي يستهلكها كل مركز مسؤولية ، ولكن يلاحظ أنّ تأثير هذا النظام على دقة قياس تكاليف مراكز المسؤولية أكبر من تأثيره على دقة التبويب ، إلا أنّ تحديد عناصر التكاليف التي تستهلكها مراكز المسؤولية تتميز بالثبات بعكس عملية قياس التكاليف التي تتعلق بالكميات المستهلكة لا بأنواع التكاليف . وعند النظر إلى تأثير نظام التكاليف على أساس الأنشطة على دقة تحليل انحرافات التكاليف غير المباشرة ، يتبين أنّها حصلت على درجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.13 ) ، وهذا يوضّح أنّ عدد كبير من عناصر التكاليف التي كانت تعتبر غير مباشرة أصبحت تمثل عناصر مباشرة وذات طابع خاص ومستقل عن بعض العناصر الأخرى .

اختبار الفرضية الرابعة : ويمكن ترجمة الفرضية احصائياً كما يلي :

$$H_a : M > 3$$

وعند النظر إلى الجدول رقم ( 18 ) نجد أنّ المتوسط الحسابي للفرضية الرابعة يساوي ( 4.11 ) وهو أكبر من ( 3 ) . كما يلاحظ من خلال الجدول رقم ( 18 ) أنّ قيمة t المحسوبة للفرضية الرابعة كانت ( 10.646 ) وهي أعلى من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 95% والبالغة ( 1.697 ) . وبذلك يتم اثبات أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبين رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء في البنوك الخاصة السورية ، أي يتم قبول الفرضية .

لذلك نقبل الفرضية الرابعة ونقرر أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يؤدي إلى رفع كفاءة عملية رقابة وتقييم أداء مراكز المسؤولية في البنوك الخاصة السورية .

#### جدول ( 18 )

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لإجابات المجتمع المتعلقة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على

أساس الأنشطة في رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء في البنوك الخاصة السورية

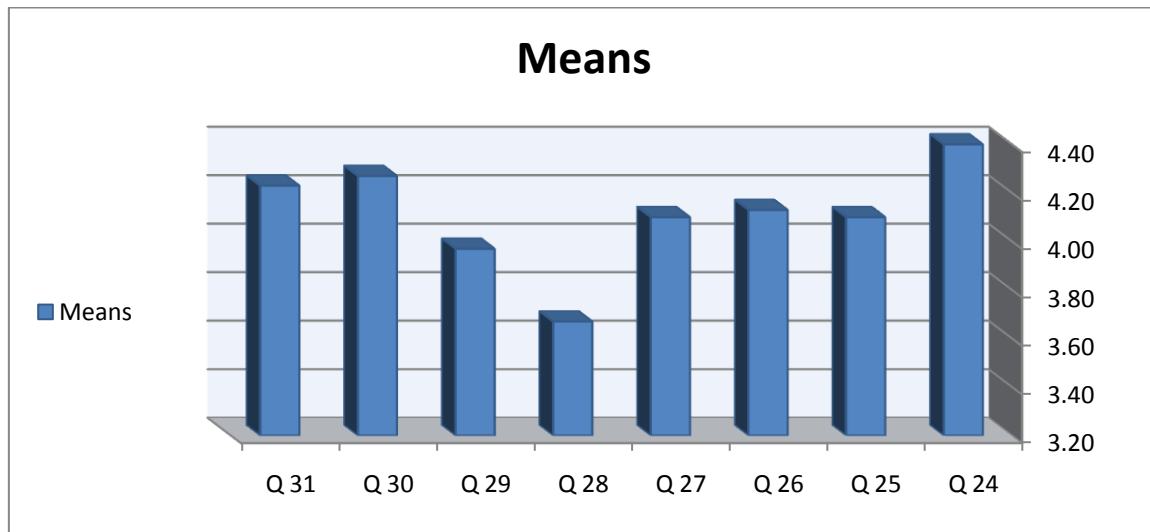
| متوسط قيمة الاختبار = 3 درجات |                                                                          |                 |                        |                   |        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|-------------------|--------|
| رقم الفقرة                    | الفقرة                                                                   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة t |
|                               | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى :                          |                 |                        |                   |        |
| 1                             | قياس التكاليف الفعلية غير المباشرة لمراكز المسؤولية بشكل أكثر دقة        | 4.40            | 88.00%                 | 0.621             | 12.339 |
| 2                             | تبويب التكاليف حسب إمكانية التحكم بها بشكل أكثر دقة                      | 4.10            | 82.00%                 | 0.845             | 7.131  |
| 3                             | تحليل انحرافات التكاليف غير المباشرة بشكل أكثر دقة                       | 4.13            | 82.60%                 | 0.730             | 8.500  |
| 4                             | معرفة مسببي انحرافات التكاليف غير المباشرة بشكل أكثر دقة وبالوقت المناسب | 4.10            | 82.00%                 | 0.803             | 7.503  |
| 5                             | زيادة القدرة على إصدار تقارير الأداء في أي وقت                           | 3.67            | 73.40%                 | 0.711             | 5.135  |
| 6                             | شمول تقارير الأداء لمختلف أنشطة مراكز المسؤولية بشكل أكبر                | 3.97            | 79.40%                 | 0.615             | 8.610  |

|   |                                                                                            |      |        |       |        |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------|
| 7 | تطبيق نظام حوافز يعمل على مساءلة الشخص الذي يتسبب بحدوث الانحرافات السالبة بشكل أكثر عدالة | 4.27 | 85.40% | 0.785 | 8.839  |
| 8 | تطبيق نظام حوافز يعمل على مكافأة العاملين أصحاب الأداء الإيجابي بشكل مناسب                 | 4.23 | 84.60% | 0.898 | 7.526  |
|   | الإجمالي ( جميع فقرات الفرضية )                                                            | 4.11 | 82.20% | 0.570 | 10.646 |

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

### الشكل ( 9 )

المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء



**الفرضية الخامسة :** يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في البنوك الخاصة السورية .

**تحليل أسئلة الاستبيان لهذه الفرضية :** بالنظر إلى الجدول رقم ( 19 ) يلاحظ أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الخاصة السورية يساهم في ارتباط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة باعتبارها عملية تتم في كل مستوى من مستويات التنظيم الإداري وذلك بمتوسط حسابي مرتفع يبلغ ( 4.00 ) ، وبالتالي فإنّ تطبيق هذا النظام يساهم وبدرجة عالية ، وبمتوسط حسابي ( 3.87 ) في مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي جعل هذه القرارات فعّالة وقابلة للتنفيذ . وهذا بدوره يعود إلى قدرة هذا النظام على توفير المعلومات الملائمة والكافية التي تساعد على اتخاذ

القرارات برشد تام وعقلانية وذلك ما يوضحه الجدول رقم ( 19 ) حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.17 ) . ويتبين من الجدول رقم ( 19 ) أنّ الفقرة الخاصة بزيادة قدرة إدارة المصرف على اتخاذ قراراتها ذات البعد الاستراتيجي ، قد حصلت على درجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.07 ) ، ويتحقق ذلك من خلال ما يقدمه نظام التكاليف على أساس الأنشطة من بيانات تحليلية وتفصيلية أكثر دقة عن طبيعة أداء الخدمات المصرفية ، إضافة إلى دوره في مساعدة إدارة المصرف على تحديد التنويع المناسب في الخدمات المصرفية المنجزة الذي يؤدي إلى الاستهلاك الأنسب للموارد المتاحة ، وهذا ما يبينه الجدول رقم ( 19 ) حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.93 ) . ويتبين من الجدول رقم ( 19 ) أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مجتمع الدراسة يؤدي إلى تحديد معايير واضحة وموضوعية يتم على أساسها المفاضلة بين بدائل الحلول المتاحة لاختيار البديل الأمثل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.90 ) ، كما أنّ هذا النظام يساعد وبدرجة عالية جداً ، وبمتوسط حسابي ( 3.90 ) ، على استثمار الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وصولاً إلى القرارات الصائبة . ويلاحظ من نفس الجدول أنّ البنوك التي تطبق نظام التكاليف على أساس الأنشطة تستفيد وبدرجة عالية من تطبيق هذا النظام في مجال تقويم واكتشاف جوانب القصور في القرار المتخذ ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.83 ) .

**اختبار الفرضية الخامسة :** ويمكن ترجمة الفرضية احصائياً كما يلي :

$$H_a : M > 3$$

وعند النظر إلى الجدول رقم ( 19 ) نجد أنّ المتوسط الحسابي للفرضية الخامسة يساوي ( 3.95 ) وهو أكبر من ( 3 ) . كما يلاحظ من خلال الجدول رقم ( 19 ) أنّ قيمة  $t$  المحسوبة للفرضية الخامسة كانت ( 11.530 ) وهي أعلى من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى معنوية 95% والبالغة ( 1.697 ) . وبذلك يتم اثبات أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبين رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في البنوك الخاصة السورية ،

أي يتم قبول الفرضية . لذلك نقبل الفرضية الخامسة ونقرر أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يؤدي إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في البنوك الخاصة السورية .

#### جدول ( 19 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لإجابات المجتمع المتعلقة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على

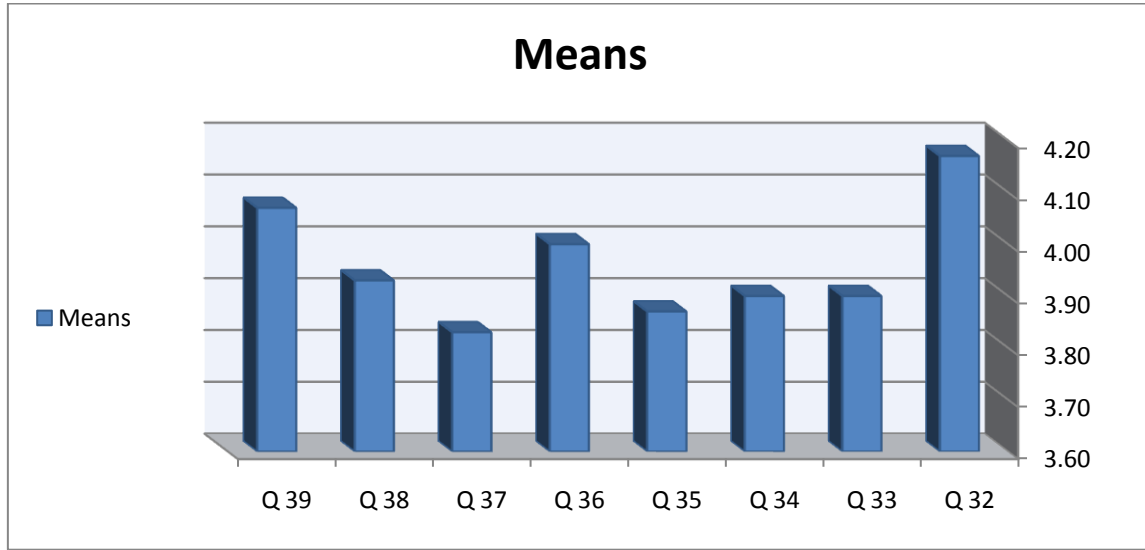
أساس الأنشطة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في البنوك الخاصة السورية

| متوسط قيمة الاختبار = 3 درجات |                                                                                                                                                             |                    |                           |                      |        |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------------|--------|
| رقم<br>الفقرة                 | الفقرة                                                                                                                                                      | المتوسط<br>الحسابي | المتوسط<br>الحسابي النسبي | الانحراف<br>المعياري | قيمة t |
| 1                             | يساهم في توفير المعلومات الملائمة والكافية التي تساعد على اتخاذ القرارات برشد تام وعقلانية                                                                  | 4.17               | 83.40%                    | 0.592                | 10.792 |
| 2                             | يساعد على استثمار الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وصولاً إلى القرارات الصائبة والرشيدة                     | 3.90               | 78.00%                    | 0.662                | 7.449  |
| 3                             | يساهم في تحديد معايير واضحة وموضوعية يتم على أساسها المفاضلة بين بدائل الحلول المتاحة لاختيار البديل الأمثل                                                 | 3.90               | 78.00%                    | 0.712                | 6.924  |
| 4                             | يؤدي إلى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي جعل هذه القرارات فعالة وقابلة للتنفيذ                                          | 3.87               | 77.40%                    | 0.629                | 7.549  |
| 5                             | يساهم في ارتباط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات الإدارية | 4.00               | 80.00%                    | 0.695                | 7.883  |
| 6                             | يساعد على تقويم واكتشاف جوانب القصور في القرار المتخذ ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها                                                                     | 3.83               | 76.60%                    | 0.874                | 5.221  |
| 7                             | يساعد إدارة المصرف على تحديد التنوع المناسب في الخدمات المصرفية المنجزة الذي يؤدي إلى الاستهلاك الأنسب للموارد المتاحة                                      | 3.93               | 78.60%                    | 0.640                | 7.992  |
| 8                             | يساعد إدارة المصرف على اتخاذ قراراتها ذات البعد الاستراتيجي بما يقدمه من بيانات تحليلية وتفصيلية أكثر دقة عن طبيعة أداء الخدمات المصرفية                    | 4.07               | 81.40%                    | 0.640                | 9.133  |
|                               | الإجمالي ( جميع فقرات الفرضية )                                                                                                                             | 3.95               | 79.00%                    | 0.455                | 11.530 |

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

الشكل ( 10 )

المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات



#### الخلاصة :

يبين الجدول رقم ( 20 ) ملخصاً لنتائج الفرضيات كل على حده وكذلك نتائج جميع الفرضيات مجتمعة ، حيث يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع الفرضيات يساوي ( 3.97 ) والمتوسط الحسابي النسبي لجميع الفرضيات يساوي ( 79.4 % ) وقيمة  $t$  ( 13.331 ) ، لذلك تعتبر جميع الفرضيات معاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يعني أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الخاصة السورية يؤدي إلى رفع كفاءة نظام محاسبة المسؤولية .

جدول ( 20 )

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  لإجابات المجتمع المتعلقة بتأثير تطبيق نظام التكاليف على

أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية

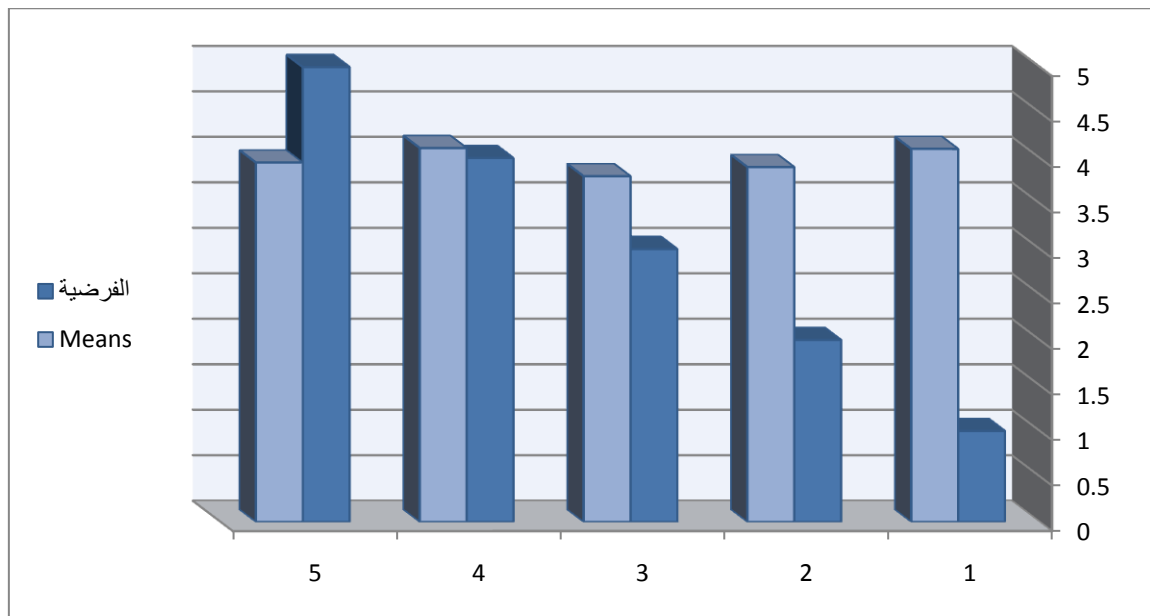
| متوسط قيمة الاختبار = 3 درجات |                   |                        |                 | الفقرة                                                                                                       | رقم الفقرة |
|-------------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| قيمة $t$                      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | المتوسط الحسابي |                                                                                                              |            |
| 13.009                        | 0.463             | 82.00%                 | 4.10            | تستوجب التطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية ضرورة ضرورة تطوير نظام محاسبة المسؤولية | 1          |

|        |       |        |      |                                                                                   |   |
|--------|-------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------|---|
| 12.091 | 0.407 | 78.00% | 3.90 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية       | 2 |
| 11.233 | 0.392 | 76.00% | 3.80 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة إعداد الموزانات التخطيطية | 3 |
| 10.646 | 0.570 | 82.20% | 4.11 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء       | 4 |
| 11.530 | 0.455 | 79.00% | 3.95 | يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات      | 5 |
| 13.331 | 0.400 | 79.40% | 3.97 | الإجمالي ( جميع فرضيات الدراسة )                                                  |   |

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

الشكل ( 11 )

المتوسط الحسابي للعلاقة بين تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورفع كفاءة نظام محاسبة المسؤولية



## النتائج و التوصيات

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

## أولاً - النتائج

1. إنَّ 50% من البنوك الخاصة السورية تطبّق نظام محاسبة المسؤولية بشكل كامل في حين أنَّ 50% من هذه البنوك تطبّق نظام محاسبة المسؤولية ولكن بشكل جزئي ، وبالتالي فإنَّ ذلك يدل على توفّر كافة مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في معظم هذه البنوك ولكن بنسب متفاوتة . أما بالنسبة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة فيلاحظ أنَّ 30% من البنوك الخاصة السورية لا تطبّق هذا النظام في حين أنَّ 70% من هذه البنوك تطبّق هذا النظام ولكن بشكل جزئي وغير متوافق مع الأسس العلمية الصحيحة ، وبالتالي فهذا يدل على عدم توفّر كافة المقومات بدرجة مناسبة ، ومنه فإنّه لا يمكن تطبيق أي نظام دون أن تتوفّر كافة المقومات الضرورية اللازمة له ، وبالتالي فإنَّ هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود خلفية كافية عن مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية ومقوماته في البنوك التجارية ، وهو ما يبرر تناول هذا الموضوع بشكل مفصّل .

2. إنَّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة من قبل البنوك الخاصة السورية يؤدّي إلى رفع دقّة تحديد مراكز المسؤولية في هذه البنوك وبدرجة مرتفعة . حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل البنود المكوّنة له 3.90 ونسبة 78% . حيث يؤدّي إلى زيادة وضوح العلاقات بين مراكز المسؤولية ، ووضوح تسلسل إجراءات العمل فيها بشكل أكبر وتنسيق أكثر بينها ، وتحديد مسؤوليات كل مركز مسؤولية بشكل أكثر موضوعية ودقة وزيادة درجة التجانس في أعمال كل مركز مسؤولية ، وذلك بدرجة تتراوح بين متوسط وعالي .

3. إنَّ البنوك الخاصة السورية التي تطبّق نظام التكاليف على أساس الأنشطة قد استفادت من مخرجاته في رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية في هذه البنوك وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي قيمته 3.80 ونسبة 76% . حيث يؤدّي تطبيق هذا النظام إلى تحديد الأهداف المخططة غير المباشرة لمراكز المسؤولية على أساس الأهداف العامة للبنك بشكل أكثر دقة ، وزيادة دقة إعداد أرقام التكاليف غير المباشرة المخططة ، والتنسيق بين خطط مراكز المسؤولية بشكل أكبر ، وإعداد موازنات أكثر شمولاً لمختلف الأنشطة ، وإعداد موازنات أكثر فعالية في الرقابة

على بنية التكاليف ، وزيادة مرونة تعديل أرقام التكاليف غير المباشرة في الموازنة . وذلك بدرجة إما متوسطة أو عالية .

4. لقد ثبت أنّ كفاءة رقابة وتقييم الأداء في البنوك الخاصة السورية قد تتأثر بدرجة مرتفعة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبنود المكوّنة له 4.11 ، حيث أنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يؤدّي إلى قياس التكاليف الفعلية غير المباشرة لمراكز المسؤولية بشكل أكثر دقة ، وشمول تقارير الأداء لتكاليف مختلف أنشطة مراكز المسؤولية بشكل أكبر ، وتبويب التكاليف حسب إمكانية التحكم بها بشكل أكثر دقة ، وتطبيق نظام حوافز يعمل على مساءلة الشخص الذي يتسبب بحدوث الانحرافات السالبة بشكل أكثر عدالة ، وذلك بدرجة تتراوح بين المتوسطة والعالية .

5. إنّ تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة من قبل البنوك الخاصة السورية يؤدّي إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في هذه البنوك وبدرجة مرتفعة . حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل البنود المكوّنة له 3.95 وبنسبة 79% . حيث إنّ تطبيق هذا النظام يساعد إدارة المصرف على اتخاذ قراراتها ذات البعد الاستراتيجي بما يقدّمه من بيانات تحليلية وتفصيلية أكثر دقة عن طبيعة أداء الخدمات المصرفية كما يساعدها على تحديد التوزيع المناسب في الخدمات المصرفية المنجزة الذي يؤدّي إلى الاستهلاك الأنسب للموارد المتاحة ، و يساعد على استثمار الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وصولاً إلى القرارات الصائبة والرشيّدة ، كما ويساهم في تحديد معايير واضحة وموضوعية يتم على أساسها المفاضلة بين بدائل الحلول المتاحة لاختيار البديل الأمثل .

6. يشكّل التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية كنظام يخدم أهداف الرقابة التشغيلية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة كنظام يخدم القرارات الإدارية أحد المداخل المهمة في تزويد الإدارة بالمعلومات التي تسهم في العديد من عمليات صنع القرارات ضمن الوحدة الاقتصادية مثل قرارات تقويم ربحية المنتجات أو الخدمات والعملاء ، وقرارات تخصيص الموارد على الأنشطة المختلفة ..... الخ .

7. يتطلب تحقيق التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام تكاليف الأنشطة الفصل بين مرحلتين في تطوير هذه النظم ، مرحلة بناء قاعدة البيانات ، ومرحلة تقويم مخزون قاعدة البيانات ، فضلاً عن الفصل بين المعطيات التخطيطية والمعطيات الفعلية . مما يمكن من الاستفادة من هذه المعطيات في صنع القرارات ، من دون أن تؤدي إلى تزويد المدير بمعلومات مضللة وغير صحيحة عن كفاءة وفعالية أنشطة الوحدة الاقتصادية وأقسامها .

8. يؤدي هذا التكامل إلى إمكانيات جديدة في تحقيق الرقابة على الأنشطة والأقسام وإعداد التقارير المالية وإعداد الموازنات التقديرية ، مما يمكن الإدارة من تبني السياسات الإدارية الحديثة ( الإدارة بهدف التحسين المستمر ، إدارة الجودة الشاملة ، التكاليف المستهدفة ) بفعالية نتيجة توفر المعلومات الضرورية لتطبيق هذه السياسات .

9. إنّ التقسيم الوظيفي والإداري القائم في كافة البنوك التجارية الخاصة السورية يساعد بشكل كبير في تطبيق محاسبة التكاليف على اعتبار أنّه معدّ وفقاً لتقسيم السلطات والمسؤوليات والواجبات من جهة ، إضافة إلى اعتماده في التقسيم على طبيعة الخدمات المنجزة والمقدّمة للزبائن من جهة أخرى . لكن هذا التقسيم فيما لو أردنا تطبيق محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة فإنّه يتطلب تجزئة كل قسم إلى مجموعة من الأنشطة وفقاً لتسلسل تقديم الخدمات للزبائن .

10. تتصدى كافة البنوك التجارية الخاصة السورية لتقديم العديد من الخدمات المصرفية المختلفة في طبيعتها ، وهيكلها ، وأسلوب إنجازها ، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى اختلاف في هياكل تكلفة الخدمات المصرفية المختلفة و يخلق بيئة مناسبة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، وذلك بهدف توجيه موارد البنك بشكل سليم إلى الخدمات المستفيدة منها لإنجازها بالشكل المطلوب .

11. إنّ أهمية محاسبة المسؤولية تنبع من كونها جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية ، والذي يوظف لخدمة عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمة في الوحدة الاقتصادية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدامها ، وكذلك في تقييم أداء الأقسام والإدارات في الوحدة الاقتصادية ، كما

وتعتبر محاسبة المسؤولية إحدى الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في التعرف على مدى مساهمة كل مركز من مراكز المسؤولية في تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الاقتصادية ككل .

12. يعتمد منهج قياس التكلفة على أساس الأنشطة على تجزئة عملية انجاز الخدمة المصرفية إلى مراحل جزئية ، حيث يتم من خلالها قياس تكلفة كل من هذه المراحل ، مما ينتج عنه توفر معلومات أكثر دقة عن تكلفة انجاز الخدمة المصرفية من جهة ، وترك مساحة واسعة للإدارة في الإشراف والرقابة على سلوك عناصر التكاليف بمختلف أنواعها من جهة ثانية .

13. يساهم نظام قياس التكلفة على أساس الأنشطة في مساندة إدارة البنك بالاستفادة من المستجدات الحاصلة في الأدوات المالية مثل خفض التكلفة بالاعتماد على سلاسل القيمة ، أو إعداد الموازنة التخطيطية على أساس الأنشطة ، أو تحليل ربحية الزبون في البنك ، أو التحليل الاستراتيجي للتكلفة ، أو إدارة مراحل التشغيل ..... الخ من الأدوات والأساليب التي ثبتت في أبحاث متعددة اعتمادها الكلي على بيئة العمل المعدة على أساس تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة .

14. إنّ اعتماد نظام التكاليف على أساس الأنشطة على دراسة وتحليل نظام العمليات القائم في البنك في سبيل إيجاد وتحديد مسببات التكلفة قد يساهم في إيضاح علاقة السبب بالنتيجة التي من شأنها أن تعمل على تحميل عناصر التكاليف غير المباشرة على الخدمات المستفيدة تبعاً لقاعدة الاستفادة ، وبالتالي هذا من شأنه أن يعمل على إدارة وتخصيص أكثر دقة لموارد البنك المتاحة ، والعمل على الحد من تشتت تلك الموارد في المجالات غير المنتجة للإيراد . إذ يراعي هذا النظام مدى احتياجات الأنشطة من الموارد المتاحة ليعتمد بعد ذلك إلى تخصيص الحجم المناسب لهذه الأنشطة من الموارد .

## ثانياً - التوصيات

1. على البنوك التجارية الخاصة السورية التي لا تطبق نظام التكاليف على أساس الأنشطة أن تعمل على تطبيقه وفق الأسس العلمية الصحيحة لما له من فوائد كبيرة على مختلف الصعد وخاصة في مجال محاسبة المسؤولية ، وللاستفادة من مزايا هذا النظام في تحقيق درجة عالية من التجانس في أعمال البنوك كافة . وكذلك الاستفادة من مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مجال إشراك العاملين في إعداد الموازنات بشكل أكثر فاعلية ، ذلك أنّ تطبيق هذا النظام يحقق ثورة كبيرة في مجال قدرة العاملين الفعلية والدقيقة على إعداد الموازنات .
2. ضرورة أن تقوم البنوك التجارية الخاصة السورية التي تطبق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بتصميم نظام تقارير يتماشى مع مخرجات هذا النظام وفاعليته ، وذلك من خلال زيادة إمكانية إصدار التقارير بوقت أسرع وعند الطلب حتى يساعد في تطبيق الإدارة بالاستثناء وبشكل فعال ليتم معالجة الأخطاء ، وتحسين الأداء أول بأول .
3. ضرورة أن تولي المؤسسات الأكاديمية والجمعيات المهنية الخاصة ، ومراكز البحوث ذات العلاقة اهتماماً أكثر في توعية المنشآت الاقتصادية السورية ، وخاصة التي تواجه منافسة عالمية شديدة ، بأهمية وضرورة الاستفادة من نظام التكاليف على أساس الأنشطة وفوائده العديدة في المجالات كافة ، وخاصة في مجال محاسبة المسؤولية .
4. الاهتمام بمخرجات نظام محاسبة المسؤولية من تقارير الأداء ونشر الوعي التكاليفي لدى العاملين في البنوك الخاصة السورية ، ومتابعة مراحل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وتقييمه تقييماً شاملاً وإنشاء وحدة متابعة لتطبيقه . والسعي لإيجاد وحدات إدارية مستقلة في المنشآت الاقتصادية كافة وظيفتها إعداد التقارير الرقابية ومتابعتها ، والاهتمام بالعمل على تطبيق نظام تقارير متكامل ومفصل على مستوى مراكز المسؤولية كلاً على حده .
5. يوصي الباحث بضرورة أن تهتم البنوك التجارية الخاصة السورية بالجوانب السلوكية والإنسانية للموارد البشرية التي تعمل فيها ، وأن تقوم بدراسة أوجه وأساليب الإشباع المختلفة لاحتياجاتهم

المتعدّدة والمختلفة بما يكفل تحقيق الكفاءة الإنتاجية لهم وتحقيق أهداف البنك في آنٍ معاً ، إذ إنّ هذا الجانب يعدّ من العناصر الرئيسية لنظام محاسبة المسؤولية .

6. تبني الإدارات العليا في البنوك التجارية الخاصة السورية لمنهج قياس تكلفة الخدمات المصرفية على أساس الأنشطة ، كمنهج أكثر ملاءمة لطبيعة نظام العمليات في كافة فروعها فيما لو قررت تلك الإدارات اتخاذ القرار الاستراتيجي بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لديها .

7. الاستمرار في تطوير التشريعات والقوانين النازمة للعمل المصرفي بالشكل الذي يسمح للمصارف السورية العمل بكفاءة وفعالية ، وبما يتناسب مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والصناعة المصرفية الحديثة .

8. السعي الدائم إلى استخدام التقنيات الحديثة المؤدّية إلى تطوير أساليب العمل المصرفي ، وبما يتناسب مع متطلبات الصناعة المصرفية الحديثة ، وتنمية وتوسيع مزيج الخدمات المصرفية والذي يضمن التحول النوعي نحو مسايرة التطورات المتجدّدة في الصناعة المصرفية . لما لذلك من أثر مباشر على انخفاض تكلفة انجاز الخدمات المصرفية للأطراف المختلفة ، وتقوية المركز التنافسي للمصارف بشكل عام .

9. وضع نظام للحوافز سليم قائم على أساس المحاسبة والمكافأة يكون دافعاً قوياً لدى الكادر المصرفي للعمل بكفاءة وفعالية عالية وعدم الشعور بالغبن ، في ظل تحديد دقيق لمهام ومسؤوليات وسلطات كل عامل تتناسب مع التوصيف الدقيق للمهام الجزئية في نظام العمليات في المصرف .

10. ممارسة دقيقة لأجهزة الرقابة والإشراف على نشاط القطاع المصرفي بكل شفافية بما يضمن نوعاً راقياً من تقديم الخدمات المصرفية تتصف بالجودة والنوعية العالية ونسبة مخاطرة مقبولة ، مع مراعاة تحديد دقيق للجهات الرقابية المعتمدة ودون تشتت لصلاحيات تلك الجهات بما يسمح بفقدان فاعليتها .

11. السماح من جانب البنوك التجارية العاملة في سورية للكوادر العاملة في مجال البحث العلمي بإجراء الدراسات والأبحاث المختلفة والمتعلقة بتطبيق محاسبة التكاليف والمسؤولية في البنوك ،

وذلك لرفد إدارات تلك البنوك بنتائج دراساتهم ، وأهميتها في دعم عمل تلك الإدارات في رفع كفاءة وفعالية العمل المصرفي .

12. توجد ثروة من المعلومات في التقارير المالية للمصارف الخاصة السورية . لذا أدعو المحللين والباحثين والطلبة إلى الاستفادة من هذه المعلومات في الكتابة عن أنماط وخفايا أداء المصارف ، وتثوير المستثمرين والمساهمين بما يمكن أن تحققه هذه المصارف في خدمة أهدافهم الاستثمارية وأهداف الاقتصاد الوطني .

## قائمة المراجع

### ◆ الكتب العربية :

1. أبو نصّار ، محمد ، " المحاسبة الإدارية " ، ( الطبعة الأولى ؛ عمّان : دار وائل للنشر ، 2003 ) .
2. أبو زيد ، كمال ، مرعي ، عطية ، " مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة " ، ( القاهرة : الدار الجامعية ، 2004 ) .
3. آل آدم ، يوحنا ، الرزق ، صالح ، " المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية الحديثة " ، ( الطبعة الأولى ؛ عمّان : دار الحامد للنشر ، 2000 ) .
4. بدوي ، إسماعيل ، وآخرون ، " محاسبة التكاليف - مدخل إداري " ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 ) .
5. باسيلي ، مكرم عبد المسيح ، " المحاسبة الإدارية مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء " ، ( الطبعة الأولى ؛ القاهرة : المكتبة العصرية ، 2001 ) .
6. جاريسون ، ري إتش ، نورين ، اريك ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة د . محمد عصام الدين زايد ، أحمد حجاج ، ( الرياض : دار المريخ للنشر ، 2002 ) .
7. حنفي ، عبد الغفار ، وآخرون ، " إدارة البنوك وتطبيقاتها " ، ( الطبعة الأولى ؛ الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2000 ) .
8. الحارس ، أسامه ، " المحاسبة الإدارية " ، (الأردن ، عمّان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004 ) .

9. دبيان ، السيد عبد المقصود ، عبد اللطيف ، ناصر الدين ، " محاسبة التكاليف " ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ) .
10. الرزق ، صالح ، الزواتي ، عبد الكريم ، " المحاسبة الإدارية الحديثة " ، (عمّان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1999 ) .
11. الرجبى ، محمد تيسير ، " مبادئ محاسبة التكاليف " ، ( الطبعة الثالثة ؛ عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004 ) .
12. زامل ، أحمد ، " المحاسبة الإدارية " ، ( الجزء الأول ؛ الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2000 ) .
13. زامل ، أحمد ، " تحديد التكلفة على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية " ، كتاب مترجم عن جولي مابرلي ، ( الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2004 ) .
14. زامل ، أحمد ، " المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي " ، ( الجزء الثاني ؛ الرياض : معهد الإدارة العامة - مركز البحوث ، 2000 ) .
15. شاهين ، علي عبد الله ، " محاسبة العمليات المصرفية في المصارف التجارية الإسلامية " ، ( الطبعة الثانية ؛ غزة : الجامعة الإسلامية ، 2008 ) .
16. شاويش ، مصطفى نجيب ، " الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات " ، ( عمّان : دار الفرقان ، 1993 ) .
17. ظاهر ، أحمد ، " المحاسبة الإدارية " ، (الطبعة الأولى ؛ عمّان : دار وائل للطباعة و للنشر ، 2002) .
18. عطية ، هاشم ، " محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية " ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2000) .
19. فخر ، نواف ، الدليمي ، خليل ، " محاسبة التكاليف الصناعية " ، ( ج 1 ؛ عمّان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2002 ) .
20. فرانسوا ، جان ، لمير ، لوران ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة عبد الرحيم الكسم ، ( دمشق : دار الرضا للنشر ، 2002 ) .
21. فلوح ، صافي ، ميده ، إبراهيم ، الغصين ، راغب ، " المحاسبة الإدارية " ، ( منشورات جامعة دمشق ، مطبعة الروضة ، 2009 ) .
22. قللي ، يحيى ، " أساليب المحاسبة الإدارية " ، ( القاهرة : ايتراك ، 2003 ) .

23. قاسم ، عبد الرزاق محمد ، " نظم المعلومات الحاسوبية " ، ( الطبعة الأولى ؛ عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2003 ) .
24. كحاله ، جبرائيل ، حنان ، رضوان ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، ( عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2002 ) .
25. كحاله ، جبرائيل ، حنان ، رضوان ، " محاسبة التكاليف المعيارية - رقابة وإثبات " ، ( عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006 ) .
26. كحاله ، جبرائيل ، وآخرون ، " المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء " ، ( عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2004 ) .
27. مبارك ، صلاح الدين ، وآخرون ، " محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية " ، ( الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 ) .
28. مرعي ، عبد الحي ، " المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات " ، ( بيروت : الدار الجامعية ، 1998 ) .
29. مرعي ، عبد الحي ، " محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة " ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ) .
30. متولي ، عامر ، " إطار المحاسبة الإدارية " ، ( القاهرة : دار النهضة العربية ، 2003 ) .
31. هيكس ، تشارلز ، " نظام التكلفة على أساس الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم " ، ترجمة محمد الجبالي وآخرون ، ( الرياض : جامعة الملك سعود ، 1998 ) .
32. هورنجرن ، تشارلز ، وآخرون ، " محاسبة التكاليف - مدخل إداري " ، ترجمة أحمد حجاج ، ( الرياض : دار المريخ ، 2002 ) .
33. هيتجر ، ليستر ، ماتولتش ، سيرج ، " المحاسبة الإدارية " ، ترجمة أحمد حجاج ، كمال سعيد ، ( الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2004 ) .

## الدوريات العربية :

1. خشارمة ، حسين ، العمري ، أحمد ، " قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية " ، مجلة أبحاث اليرموك ، ( المجلد 20 ، العدد 1 - أ ، 2004 ) .
2. خشارمة ، حسين ، سليمان ، عودة ، " تقارير الأداء في عملية الرقابة في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية " ، أبحاث اليرموك ، جامعة اليرموك ، ( المجلد 16 ، العدد 4 ، 2000 ) .
3. زيود ، لطيف ، الأمين ، ماهر ، " تقييم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي - دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، ( المجلد 27 ، العدد 4 ، 2005 ) .
4. الشواف ، عبد الرضا ، وآخرون ، " تأثير وظائف نظم المعلومات في ممارسات الإدارتين العليا والوسطى في المنظمة : دراسة مطبقة على المنظمات الحكومية الكويتية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، ( المجلد 7 ، العدد الأول ، 2000 ) .
5. الشيخ ، عماد يوسف ، " نظام التكلفة حسب الأنشطة " ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، ( السنة 23 ، العدد 86 ، 2001 ) .
6. صالح ، رضا ، " مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات " ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، ( المجلد 42 ، العدد الأول ، 2002 ) . نقلاً عن John , Anotos , 1992 , " Activity based Management for Service , not for Profit and Governmental Organizations " , Journal of Cost Management .
7. العلكاوي ، طلال جيجان ، " تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية " ، عمان ، البصائر ، جامعة البتراء ، ( المجلد 8 ، العدد 1 ، 2002 ) .
8. فخر ، نواف ، " محاسبة المسؤولية والظروف الملائمة لتطبيقها " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، ( المجلد 20 ، العدد 1 ، 1998 ) .
9. قاسم ، عبد الرزاق محمد ، " آليات تحقيق التكامل بين نظام تكاليف الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، ( المجلد 24 ، العدد الأول ، 2008 ) .

10. قاسم ، عبد الرزاق محمد ، " استخدام قواعد البيانات في تصميم نظم التكاليف الهادفة لدعم عمليات صنع القرارات الإدارية " ، مجلة جامعة دمشق ، جامعة دمشق ، ( المجلد 16 ، العدد 2 ، 2000 ) .
11. ميده ، إبراهيم ، " نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات " ، مجلة جامعة دمشق ، جامعة دمشق ، ( المجلد 19 ، العدد الثاني ، 2003 ) .
12. مطارنة ، غسان فلاح ، " مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط (ABC) في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، ( المجلد 27 ، العدد الأول ، 2003 ) .
13. يوسف ، محمد ، " محاسبة تكلفة النشاط وتخصيص الموارد في ظل نظرية الوكالة " ، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة قطر ، 1994 .

#### ♦ الرسائل الجامعية :

1. أبو عوّد ، محمد راجح ، " أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2008 .
2. تاتفي ، أحمد محمد ، " نظام محاسبة التكاليف في المصارف السورية الواقع وآفاق التطوير وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد - جامعة حلب ، 2005 .
3. جبريل ، نائل عبد الله ، " محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت ، الأردن ، 1999 .
4. الرزي ، ديانا جميل ، " مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية الفلسطينية - دراسة تطبيقية " ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية الاقتصاد - الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2007 .
5. الصغير ، علي عمر ، " تطوير نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية " ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت ، الأردن ، 2005 .

6. صيام ، نيلهان ، " تطبيق محاسبة المسؤولية في المستشفيات الأردنية - دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك ، الأردن ، 2004 .
7. مرتجى ، أحمد رمضان ، " قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية - دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ، كلية الاقتصاد - الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2007 .
8. كلاب ، يعرب جميل ، " مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود- دراسة تطبيقية " ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية الاقتصاد - الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2008 .

### المواقع الإلكترونية :

1. أ. صالح محمد القرا ، " محاسبة المسؤولية " ، ( موقع مدونة العلوم المالية والإدارية ) ، 2008 .  
<http://sqarra.wordpress.com/aca1/>
2. أ.عثمان عتر ، ماجستير اقتصاد ( أسواق مالية ) ، " محاسبة المسؤولية " ، ( موقع المدير المالي ، علوم محاسبية وإدارة أعمال ) ، 2008 .  
<http://financialmanager.wordpress.com/2008/01/15/>
3. أ. مصطفى محمد الأزهرى ، " عملية صنع القرار " ، 2006 .  
<http://islamtoday.net/nawafeth/artshow-58-7474.html>
4. منير حسين الخزرجي ، " استراتيجية اتخاذ القرارات في المصارف " ، 2009 .  
<http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid>
5. منتدى التمويل الإسلامي ، " عملية اتخاذ القرار وأهميتها " ، 2010 .  
<http://islamfin.go-forum.net/montada-f14/topict1565.html>
6. منتدى المحاسبين العرب ، " محاسبة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC " ، 2007 .  
<http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=1275>

## ◆ **English Books :**

1. Atkinson , A. , et all , 2001 , " **Management Accounting** " , (3<sup>rd</sup> Edition ; USA : Prentice – Hall International Inc. ) .
2. Belverd E. Needles , Marian Powers , Susan V. Crosson , 2007 , " **Principles of Accounting** " , ( 10<sup>th</sup> Edition ; USA : Cengage Learning ) .
3. Charles , T. , Horngren , and Others , 2005 , " **Management and Cost Accounting** " , ( London : Prentice – Hall ) .
4. Cook , R . B . , 2002 , " **Responsibility Reporting of Return on Investment** " , Management Accounting , ( July , 30 ) .
5. CIMA , Certificate C1 , 2010 , " **CIMA – C01 Fundamentals of Management Accounting** " , ( 3<sup>rd</sup> Edition ; UK : BPP Learning Media Ltd ) .
6. Charles , T. , Horngren & Others , 2003 , " **Cost Accounting a Managerial Emphasis** " , ( 10<sup>th</sup> Edition ; England : Perntice Hall ) .
7. Dasaratha , V. , Rama & Frederick , L. , Jones , 2006 , " **Accounting Information Systems** " , ( USA : Thomson South-Western Corporation ) , Chapter 4 , " Relational Databases " .
8. Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen , 2007 , " **Managerial Accounting** " , ( 8<sup>th</sup> Edition ; USA : Thomson South-Western Corporation ) .
9. David , W. , Young , 2003 , " **Management Accounting in Health Care Organizations** " , ( San Francisco : Jossey – Bass A Wiley Company ) .
10. Dr. R. K. Singla , 2009 , " **Principles of Management** " , ( 1<sup>st</sup> Edition ; New Delhi : V. K. India Enterprises ) .
11. Garrison , H. , Ray , and Others , 2006 , " **Managerial Accounting** " , ( 11<sup>th</sup> Edition ; New York : McGraw - Hill / Irwin ) .
12. George Foster & Others , 2000 , " **Cost Accounting A managerial Emphasis** " , ( 10<sup>th</sup> Edition ; USA : Prentice - Hall ) .
13. Horngren , T . , et all , 2003 , " **Cost Accounting** " , ( 12<sup>th</sup> Edition ; USA : Prentice Hall ) .
14. J. R. Dyson , 2001 , " **Accounting for Non – Accounting Students** " , ( 5<sup>th</sup> Edition ; England : Prentice Hall ) .

15. Jess , T. , Barfield and Others , 2001 , " **Cost Accounting Traditional and Innovations** " , ( 4<sup>th</sup> Edition ; USA : Copyright By South–Western College Publishing ) .
16. Jerry J. Weygandt , Paul D. Kimmel , Donald E. Kieso , 2009 , " **Managerial Accounting : Tools for Business Decision Making** " , ( 5<sup>th</sup> Edition ; USA : John Wiley & Sons Inc. ) .
17. Kaplan , R. , and Atkinson , A. , 2009 , " **Advanced Management Accounting** " , ( 3<sup>rd</sup> Edition ; PHI Learning ) .
18. Nils Rasmussen , Paul S. Goldy , Per O. Solli , 2002 , " **Financial Business Intelligence : Trends, Technology, Software Selection, and Implementation** " , ( New York : John Wiley and Sons Inc.) .
19. Ronald , W. , Hilton , 2008 , " **Managerial Accounting – Creating Value in a Dynamic Business Environment** " , ( 7<sup>th</sup> Edition ; New York : McGraw - Hill / Irwin ) .
20. Ronald , W. , Hilton , 1997 , " **Managerial Accounting** " , ( 3<sup>rd</sup> Edition ; New York : McGraw – Hill Companies Inc. ) .
21. Ronald W. Hilton , Michael W. Maher , Frank H. Selto , 2003 , " **Cost Management Accounting / Strategies for Business Decisions /** " , ( 2<sup>nd</sup> Edition ; USA : McGraw – Hill / Irwin ) .
22. Susan , V. Crosson , Belverd , E. Needles , 2008 , " **Managerial Accounting** " , ( 8<sup>th</sup> Edition ; USA : Cengage Learning Inc. ) .
23. Smith , G., Stevenson , 2002 , " **Managerial Accounting for Libraries and Other Not-for-Profit Organizations** " , ( 2<sup>nd</sup> Edition ; USA : The American Library Association ) .
24. Tyagi , C. L. , Madhu Tyagi , 2003 , " **Financial and Management Accounting** " , ( 2 Vols ; USA : Atlantic Publishers & Distributors ) .
25. William , D. , Keller , 2001 , " **The Essentials of Cost & Managerial Accounting** " , ( USA : Research & Education Association , Volum 1 ) .

## ◆ English Articles :

1. Armstrong Laing Group , 1999 , " **PNC – Bank Selects Motify to Manage Cross – Functional / Mega Processes** " , Armstrong Laing Group , USA .
2. Cooper , R. , and Kaplan , R. S. , 1998 , " **The Promise – And Peril – of Integrated Cost System** " , ( July - August ; Harvard Business Review ) .
3. Cleary , J. , 2000 , " **Activity – based Costing in Higher Education** " , Activity Based Costing Workshop , Library Web Team , March , Australia .
4. Gering , M. , 1999 , " **Activity based Costing and Performance Improvement** " , Part 2 , Management Accounting , March , UK .
5. Jani , K. M. , 2000 , " **Activity based Costing & Management : An Overview** " , Proceeding of : The Annual Conference and National Seminar , 21<sup>st</sup> – 22<sup>nd</sup> May , Ajmer , India .
6. Mc Guire , Brian L. , Kocakulah , Mehmet C. , Wagers , Leonard G. , 1998 , " **Implementing Activity – based Management in the banking Industry** " , Journal of Bank Cost & Management Accounting .  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3682/is\\_199801/ai\\_n8759740](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3682/is_199801/ai_n8759740)
7. Max , Mitchell , 2004 , " **ABC Trends in the banking Sector : A Practitioner's Perspective** " , Journal of Performance Management .  
<http://www.allbusiness.com/management/1028259-1.html>
8. Martine Cools & Regine Slagmulder , 2009 , " **Tax - Compliant Transfer Pricing and Responsibility Accounting** " , Journal of Management Accounting Research , ( Vol 21 ) .
9. Sharman , P. , 1995 , " **How to Implement Performance Measurement in your Organization** " , CMA Magazine , May , Canada .
10. Setala , J. , and Gunasetran , A. , 1995 , " **Activity based Costing and Management Away to Improve The Profitability of Fish Processing** " , ( 4<sup>th</sup> Quarter ; Production and Inventory Management Journal ) .
11. Weiner , Jerry , 1995 , " **Activity based Costing for Financial Institutions** " , Journal of Bank Cost & Management Accounting .  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3682/is\\_199501/ai\\_n8717516](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3682/is_199501/ai_n8717516)

## قائمة الملحق

## استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية العربية السورية  
جامعة دمشق  
كلية الاقتصاد  
قسم الدراسات العليا / محاسبة

استبيان بحث رسالة ماجستير بعنوان

مدى استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لرفع كفاءة محاسبة المسؤولية

في البنوك الخاصة السورية

عزيزي المجيب .....

تحية طيبة وبعد ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية حول " مدى استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

لرفع كفاءة محاسبة المسؤولية في البنوك الخاصة السورية " ( The Extent of use Activity

Based Costing to Enhancing Responsibility Accounting Efficiency in Syrian

Private Banks ) ، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة / كلية

الاقتصاد - جامعة دمشق .

وقد تمّ تصميم هذا الاستبيان ، لتحقيق هدف الباحث في بيان إمكانية الاستفادة من مخرجات نظام

التكاليف على أساس الأنشطة في مجال رفع كفاءة محاسبة المسؤولية وتفعيل دورها في إدارات البنوك

التجارية كافة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة ، وذلك من خلال دوره في رفع دقة

تحديد مراكز المسؤولية ، رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية ، ورفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء

إضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات .

وإنّ تعاونكم في تقديم المعلومات الكافية سيؤدّي إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ، وبالتالي مساعدة الباحث في تحقيق أهداف الدراسة والخروج بالتوصيات التي تساعد في وضع حلول ملائمة لموضوع الدراسة . لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان لما لآرائكم من أهمية يعتمد عليها الباحث في دراسته لهذا الموضوع الحيوي ، واثقاً باهتمامكم وحسن تعاونكم ، مؤكّداً لكم أنّ أية بيانات أو معلومات أو آراء سوف نحصل عليها ستعامل بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط ، سعياً لمزيد من المعرفة ، لما فيه الفائدة للجميع بإذن الله ، كما سيتم تزويدكم بنتائج الدراسة إذا رغبتُم بذلك .

مع جزيل الشكر لتعاونكم وحسن اهتمامكم

وتفضّلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

أسامه محمد دلّه

## نظام محاسبة المسؤولية :

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

ويعتمد نظام محاسبة المسؤولية إدارياً على فلسفة أساسية هي الإدارة اللامركزية ، ومحاسبياً على نظام الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء .

وتُعرف محاسبة المسؤولية بأنها " أسلوب إداري محاسبي يهدف إلى تصميم النظام المحاسبي لتحقيق رقابة فعّالة على الأداء عن طريق الربط مباشرة بين التقارير المحاسبية من جهة وبين الأشخاص المسؤولين من جهة ثانية ؛ وفقاً لهيكل التنظيم الإداري للوحدة الاقتصادية بجميع مستوياته الإدارية " .  
وإنّ مركز المسؤولية : هو عبارة عن وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ويقوم بأداء وظيفة محددة ويخضع لإشراف شخص محدد ( مدير المركز ) وله مسؤولية محددة ، ولمركز المسؤولية أنواع حسب طبيعة نشاط المركز وهي :

- ★ **مركز التكلفة :** مدير المركز يكون مسؤولاً عن التكاليف التي تخضع لرقابته فقط .
- ★ **مركز الإيراد :** مدير المركز يكون مسؤولاً عن الإيرادات التي تخضع لرقابته فقط .
- ★ **مركز الربحية :** مدير المركز يكون مسؤولاً عن التكاليف والإيرادات التي تخضع لرقابته فقط .
- ★ **مركز الاستثمار :** مدير المركز يكون مسؤولاً عن التكاليف والإيرادات الخاضعة لرقابته بالإضافة إلى الاستثمارات في الأصول والمشاريع أو أي نفقات رأسمالية أخرى تم استخدامها لتحقيق العائد .

## نظام التكاليف على أساس الأنشطة :

يعتبر نظام التكاليف على أساس الأنشطة أحد الأجزاء الهامة في نظام المعلومات المالي في المصرف معتبرين مخرجات هذا النظام التكاليفي من الموارد ذات القيمة النوعية لإدارة المصرف ، وأن هذا النظام تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تفي بمتطلبات تدفق المعلومات التكاليفية إلى الجهات التنظيمية المختلفة داخل المصرف .

وإنّ من أهم أهداف هذا النظام هدف تزويد الإدارة المصرفية بمعلومات أكثر دقة عن قياس تكلفة الخدمات المصرفية حسب الأنشطة المختلفة ، وملاءمة تلك المعلومات للاستخدامات في المستويات الإدارية المختلفة . حيث يركّز نظام التكاليف على أساس الأنشطة على تحليل تكاليف الأنشطة ، وفحص تكاليف الأعباء الإضافية عن طريق الإدارة المباشرة للتكلفة في المجالات الوظيفية التي ترتبط بها التكاليف ، من أجل الإشراف الدقيق على استخدام الموارد داخل كل وظيفة ، وكيفية إضافة قيمة تتمثل بالعائد المتوقع حصوله من تقديم الخدمات ، وبالتالي فإنّ هذا النظام يساعد في عملية التخصيص الأمثل للموارد على كل وظيفة داخل المصرف ، وإحكام عملية الرقابة على سلوك عناصر التكاليف .

ويعتمد نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة على مبدأ رئيسي يتمحور حول الربط بين الموارد المستهلكة والأنشطة التي استهلكت تلك الموارد ، ثم يلي ذلك الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء كان منتجاً أو خدمة . ومن هذا الأساس نجد أنّ التدفقات النقدية الصادرة تتفق في سبيل تأمين الموارد ( العمل ، الأجهزة والأدوات ، مستلزمات أداء الخدمات من مطبوعات وغيرها ) وهذه الموارد سوف تُستهلك في الأنشطة المختلفة المكوّنة للنشاط المصرفي مما يترتب بناءً عليه حدوث التكلفة .

## ❑ القسم الأول من الاستبيان :

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية والتي تتضمن معلومات عامة عن البنك وعن المجيب :

### 1 معلومات عن البنك :

- 1 اسم البنك .....
- 2 تاريخ تأسيس البنك .....
- 3 رأس مال البنك .....
- 4 عدد العاملين في البنك .....

### 2 معلومات عن المجيب :

#### 1 المركز الوظيفي :

- 1 محاسب أول
- 2 رئيس حسابات
- 3 مدقق داخلي ( مراقب داخلي )
- 4 مدير مالي
- 5 غير ذلك ( يرجى تحديدها .....

#### 2 العمر :

- 1 أقل من 25 سنة
- 2 من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
- 3 من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
- 4 من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة
- 5 من 55 سنة فأكثر

3 المؤهل العلمي :

2 معهد متوسط

1 بكالوريوس

4 دكتوراه

3 ماجستير

5 غير ذلك ( يرجى تحديدها ..... )

4 التخصص العلمي :

2 علوم مالية ومصرفية

1 محاسبة

4 إدارة أعمال

3 اقتصاد

5 غير ذلك ( يرجى تحديدها ..... )

5 عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي :

2 من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات

1 أقل من 3 سنوات

4 من 9 سنوات إلى أقل من 12 سنة

3 من 6 سنوات إلى أقل من 9 سنوات

6 من 15 سنة فأكثر

5 من 12 سنة إلى أقل من 15 سنة

## ❑ القسم الثاني من الاستبيان :

يطبّق البنك نظام محاسبة المسؤولية ☐ بشكل كامل ☐ بشكل جزئي ☐ لا يطبّق ☐

يطبّق البنك نظام التكاليف على أساس الأنشطة ☐ بشكل كامل ☐ بشكل جزئي ☐ لا يطبّق ☐

الرجاء وضع إشارة ( × ) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك :

1

| البيان                                                                                                                         | درجة<br>كبيرة جداً | درجة<br>كبيرة | درجة<br>متوسطة | درجة<br>قليلة | درجة<br>قليلة جداً |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|----------------|---------------|--------------------|
| <b>الفرضية الأولى : تستوجب التطورات والمستجدات التي تشهدها الاقتصاديات والأسواق العالمية ضرورة تطوير نظام محاسبة المسؤولية</b> |                    |               |                |               |                    |
| 1 تطوير نظام محاسبة المسؤولية يفرض انسجام معايير الأداء لكل مركز مسؤولية مع الأهداف العامة للبنك                               |                    |               |                |               |                    |
| 2 تطوير نظام محاسبة المسؤولية يستوجب استخدام النسب المالية المختلفة لتقييم أداء مراكز المسؤولية                                |                    |               |                |               |                    |
| 3 تطوير نظام محاسبة المسؤولية مرتبط بتقييم دوري لأداء العاملين في مراكز المسؤولية                                              |                    |               |                |               |                    |
| 4 تطوير نظام محاسبة المسؤولية يستوجب أن يُراعى في إعداد الموازنات التخطيطية ومعايير الأداء إمكانية تحقيقها من قبل العاملين     |                    |               |                |               |                    |
| 5 تطوير نظام محاسبة المسؤولية يفرض إعادة النظر في الموازنات التخطيطية لمواجهة التغيرات الطارئة كلما دعت الحاجة لذلك            |                    |               |                |               |                    |

الرجاء وضع إشارة ( × ) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك :

2

| البيان                                                                                               | درجة<br>كبيرة جداً | درجة<br>كبيرة | درجة<br>متوسطة | درجة<br>قليلة | درجة<br>قليلة جداً |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|----------------|---------------|--------------------|
| <b>الفرضية الثانية : يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع دقة تحديد مراكز المسؤولية</b> |                    |               |                |               |                    |
| 1 يؤدي إلى استقلالية أكبر بين مراكز المسؤولية                                                        |                    |               |                |               |                    |
| 2 يؤدي إلى تحديد مسؤوليات كل مركز مسؤولية بشكل أكثر موضوعية ودقة                                     |                    |               |                |               |                    |

|    |                                                                                                                                                      |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 3  | يؤدي إلى زيادة درجة التجانس في أعمال كل مركز مسؤولية                                                                                                 |  |  |  |  |
| 4  | يؤدي إلى وضوح بشكل أكبر تسلسل إجراءات العمل في مراكز المسؤولية                                                                                       |  |  |  |  |
| 5  | يؤدي إلى زيادة وضوح العلاقات بين مراكز المسؤولية                                                                                                     |  |  |  |  |
| 6  | يؤدي إلى تنسيق أكثر بين مراكز المسؤولية                                                                                                              |  |  |  |  |
| 7  | يؤدي إلى اعتماد مراكز الأنشطة كأساس لتحديد مراكز المسؤولية                                                                                           |  |  |  |  |
| 8  | يؤدي إلى التمييز بين مراكز المسؤولية التي تضيف قيمة للخدمات المصرفية والمراكز التي لا تضيف قيمة                                                      |  |  |  |  |
| 9  | يؤدي إلى تغيير أداء بعض مراكز المسؤولية من مراكز مكبدة للتكلفة فقط إلى مراكز مولدة للقيمة                                                            |  |  |  |  |
| 10 | يؤدي إلى تحديد مراكز المسؤولية الأكثر ارتباطاً بالتكاليف وبالتالي إلغاء المراكز عديمة المنفعة ، مما يتيح للإدارة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل |  |  |  |  |

الرجاء وضع إشارة ( × ) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك :

3

| البيان                                                                                              | درجة كبيرة جداً                                                                             | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جداً |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|-----------------|
| الفرضية الثالثة : يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة إعداد الموازنات التخطيطية |                                                                                             |            |             |            |                 |
| 1                                                                                                   | يؤدي إلى تحديد الأهداف المخططة لمراكز المسؤولية على أساس الأهداف العامة للبنك بشكل أكثر دقة |            |             |            |                 |
| 2                                                                                                   | يؤدي إلى زيادة دقة التنبؤ بأرقام التكاليف غير المباشرة المخططة لمراكز المسؤولية             |            |             |            |                 |
| 3                                                                                                   | يؤدي إلى إعداد موازنات أكثر شمولاً لمختلف الأنشطة                                           |            |             |            |                 |
| 4                                                                                                   | يؤدي إلى إعداد موازنات أكثر مرونة وقابلية للتطبيق من قبل العاملين                           |            |             |            |                 |

|   |                                                                      |  |  |  |  |
|---|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 5 | يؤدي إلى إعداد موازنات أكثر فعالية في الرقابة على بنية التكاليف      |  |  |  |  |
| 6 | يؤدي إلى مرونة أكبر في تعديل أرقام التكاليف غير المباشرة في الموازنة |  |  |  |  |
| 7 | يؤدي إلى التنسيق بشكل أكبر بين خطط مراكز المسؤولية                   |  |  |  |  |
| 8 | يؤدي إلى زيادة مشاركة العاملين في إعداد الموازنات                    |  |  |  |  |

الرجاء وضع إشارة ( × ) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك :

4

| البيان                                                                                               | درجة كبيرة جداً                                                                                     | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جداً |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|-----------------|
| <b>الفرضية الرابعة : يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة رقابة وتقييم الأداء</b> |                                                                                                     |            |             |            |                 |
| 1                                                                                                    | يؤدي إلى قياس التكاليف الفعلية غير المباشرة لمراكز المسؤولية بشكل أكثر دقة                          |            |             |            |                 |
| 2                                                                                                    | يؤدي إلى تبويب التكاليف حسب إمكانية التحكم بها بشكل أكثر دقة                                        |            |             |            |                 |
| 3                                                                                                    | يؤدي إلى تحليل انحرافات التكاليف غير المباشرة بشكل أكثر دقة                                         |            |             |            |                 |
| 4                                                                                                    | يؤدي إلى معرفة مسببي انحرافات التكاليف غير المباشرة بشكل أكثر دقة وبالوقت المناسب                   |            |             |            |                 |
| 5                                                                                                    | يؤدي إلى زيادة القدرة على إصدار تقارير الأداء في أي وقت                                             |            |             |            |                 |
| 6                                                                                                    | يؤدي إلى شمول تقارير الأداء لمختلف أنشطة مراكز المسؤولية بشكل أكبر                                  |            |             |            |                 |
| 7                                                                                                    | يؤدي إلى تطبيق نظام حوافز يعمل على مساءلة الشخص الذي يتسبب بحدوث الانحرافات السالبة بشكل أكثر عدالة |            |             |            |                 |
| 8                                                                                                    | يؤدي إلى تطبيق نظام حوافز يعمل على مكافأة العاملين أصحاب الأداء الإيجابي بشكل مناسب                 |            |             |            |                 |

الرجاء وضع إشارة ( × ) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك :

| البيان                                                                                                                                                        | درجة<br>كبيرة جداً | درجة<br>كبيرة | درجة<br>متوسطة | درجة<br>قليلة | درجة<br>قليلة جداً |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|----------------|---------------|--------------------|
| الفرضية الخامسة : يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات                                                                |                    |               |                |               |                    |
| 1 يساهم في توفير المعلومات الملائمة والكافية التي تساعد على اتخاذ القرارات برشد تام وعقلانية                                                                  |                    |               |                |               |                    |
| 2 يساعد على استثمار الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وصولاً إلى القرارات الصائبة والرشيدة                     |                    |               |                |               |                    |
| 3 يساهم في تحديد معايير واضحة وموضوعية يتم على أساسها المفاضلة بين بدائل الحلول المتاحة لاختيار البديل الأمثل                                                 |                    |               |                |               |                    |
| 4 يؤدي إلى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي جعل هذه القرارات فعالة وقابلة للتنفيذ                                          |                    |               |                |               |                    |
| 5 يساهم في ارتباط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات الإدارية |                    |               |                |               |                    |
| 6 يساعد على تقويم واكتشاف جوانب القصور في القرار المتخذ ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها                                                                     |                    |               |                |               |                    |
| 7 يساعد إدارة المصرف على تحديد التنويع المناسب في الخدمات المصرفية المنجزة الذي يؤدي إلى الاستهلاك الأنسب للموارد المتاحة                                     |                    |               |                |               |                    |
| 8 يساعد إدارة المصرف على اتخاذ قراراتها ذات البعد الاستراتيجي بما يقدمه من بيانات تحليلية وتفصيلية أكثر دقة عن طبيعة أداء الخدمات المصرفية                    |                    |               |                |               |                    |

## **Abstract**

### **The Extent of use Activity Based Costing to Enhancing Responsibility**

#### **Accounting Efficiency in Syrian Private Banks**

**Prepared By**

**Osama MHD Dallah**

**Supervised By**

**Dr. Ibrahim Omar Midah**

The purpose of this study is generally to describe the impact of the use of activity-based costing system in enhancing the efficiency of responsibility accounting in the private banks operating in Syria , and view the reality of practical application of the responsibility accounting system and its importance in the regulation of accounting and administrative , in the providing of information and reports , and activate its role in the departments of all banks trade to help them make good management decisions .

To achieve these goals , the researcher in the presentation of his study on the deductive approach and inductive to test hypotheses of the study five , The study found that 50% of private Syrian banks apply responsibility accounting system fully , while 50% of these banks apply the responsibility accounting system but in partial and , therefore , that indicates the availability of all the ingredients of the application of responsibility accounting system in most of these banks , but to varying degrees . As for the activity-based costing system is observed that 30% of private Syrian banks apply this system , while 70% of these banks apply this system , but is partial and is not compatible with the scientific foundations correct , this indicates a lack of availability of all the ingredients an appropriate degree , and from which it can not be applied without any system to be available when all the features necessary for it .

The results showed that the integration between the responsibility accounting system as a system that serves the objectives of operational control and the activity-based costing system as a system serves the administrative decisions is an important

portal to provide management with information that contribute to many of the decision-making processes within the economic unit such as the evaluation resolutions of products profitability or services and customers , and resource allocation decisions on the various activities ..... etc

The study recommended that private Syrian banks need to apply activity-based costing system according to the principles of scientific correct because of its significant benefits on various levels , especially in the development of responsibility accounting system in the planning , control and performance evaluation , and to benefit from the advantages of this system in achieving a high degree of homogeneity in the work of all banks . And also the study of these banks need to focus on behavioral aspects and human resources human in which it operates so as to achieve high productivity and efficiency to achieve the overall objectives of the bank , as it is one of the key elements of responsibility accounting system . And must continue to develop legislation and laws governing the banking business and the constant quest to use new technologies leading to the development of methods of banking , and commensurate with the requirements of modern banking industry , as this has a direct impact on the development and expansion of a combination of banking services as well as lower the cost of delivery of banking services the different parties , and strengthen the competitive position of banks in general .