

**مجلة جامعة صبراتة العلمية**  
**Sabratha University Scientific Journal**



مجلة علمية نصف سنوية محكمة متخصصة في العلوم الإنسانية  
تصدرها جامعة صبراتة بشكل الكتروني

**مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية**  
**في المصارف التجارية الليبية (مصرف الجمهورية - دراسة حالة)**  
**Extent of the Availability of Applying Responsibility Accounting**  
**System Elements in Libyan Commercial Banks**  
**(Jumhouria Bank - Case Study)**

د. سالم محمد عماره

أستاذ مساعد، كلية الموارد البشرية، جامعة صبراتة

رقم الايداع القانوني بدار الكتب الوطنية:  
2017-139

التقييم الدولي:

ISSN (print) 2522 - 6460

ISSN (Online) 2707 - 6555

الموقع الإلكتروني للمجلة:

<https://jhs.sabu.edu.ly>

# مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية الليبية (مصرف الجمهورية - دراسة حالة) Extent of the Availability of Applying Responsibility Accounting System Elements in Libyan Commercial Banks (Jumhouria Bank - Case Study)

سالم محمد عماره

أستاذ مساعد، كلية الموارد البشرية، جامعة صبراتة

Salem.amara@sabu.edu.ly

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية العاملة في ليبيا، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من الموظفين العاملين بمصرف الجمهورية في المنطقة الغربية من ليبيا، حيث تم الاعتماد على استبانته تضمنت خمس محاور تمثل مقومات نظام محاسبة المسؤولية، وقد استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء الاختبارات الإحصائية، واستخدمت مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي) في تحليل البيانات. وقد بينت نتائج الدراسة أنه لا تتوفر لدى مصرف الجمهورية مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بصورة متكاملة.

**الكلمات الدالة:** مقومات نظام محاسبة المسؤولية، محاسبة المسؤولية، المصارف التجارية الليبية، مصرف الجمهورية.

## Abstract:

The study aimed to identify the extent to which the elements of applying responsibility accounting system in commercial banks working in Libya are available through identifying the views of a sample of employees working in Jumhouryia bank in the western region of Libya; by responding to an adopted questionnaire consisted of five parts representing the elements of the responsibility accounting system. The Social Sciences Statistical Package (SPSS) was used to perform statistical tests, and central tendency measures (mean, standard deviation, and proportional weight) and to analyse the data. The results of the study revealed that Jumhouryia bank does not have the necessary integrated elements to implement the responsibility accounting system.

**Key words:** Elements of responsibility accounting system, Responsibility accounting, Libyan commercial banks, Jumhouryia bank.

## المقدمة:

إن محاسبة المسؤولية بالرغم من أنها ليست مفهوما حديثا، إلا أنها تعتبر من الأساليب الحديثة في الفكر المحاسبي، حيث تزامن ظهورها مع اتساع وكبر حجم المنشآت المختلفة وذلك لمساعدة إدارة هذه المنشآت في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، خاصة بعد ما تم تفويض جزء من المسؤوليات والسلطات للمستويات الإدارية الأدنى (ظاهر، 2002). لقد جاءت محاسبة المسؤولية لتلبي التطور الذي شهدته المحاسبة الإدارية ونظم المعلومات الإدارية والمالية، وكذلك ظهور اللامركزية في الإدارة، حيث أصبحت تؤدي دوراً فاعلاً في تقييم كفاءة الإدارة وفعاليتها، وفي عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية (جبريل، 1999، ص 20). إن محاسبة المسؤولية يمكن تطبيقها في جميع التنظيمات الاقتصادية سواء كانت مشروعات صناعية أو تجارية أو خدمية مثل المصارف وشركات التأمين والفنادق وغيرها، وبغض النظر عن حجم هذه المشروعات وأسلوب إدارتها (كحالة، حنان، 2002). ونظرا لما تقدمه المصارف التجارية من إسهامات تنموية واقتصادية واجتماعية فهي تعتبر عصب الحياة لأي مجتمع، ومع توسع المصارف من حيث فروعها وأقسامها وكبر حجم عملياتها، وفي ظل التقدم التقني الذي شهدته هذه المصارف أصبح من الصعب على الإدارة العليا اتباع أسلوب المركزية في إدارة عملياتها، الأمر الذي أدى إلى تفعيل أسلوب الإدارة اللامركزية في تنفيذ عملياتها ومهامها. ومع اتباع أسلوب اللامركزية في الإدارة ولضمان سرعة إنجاز الأعمال، وترشيد الإنفاق، ورفع جودة الخدمة المقدمة سواء للأفراد أو المؤسسات أو الحكومات، أستوجب الأمر تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأسلوب حديث يحقق الرقابة على الأداء وقيمه. بناءً على ما تقدم ولأهمية الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية العاملة في ليبيا، جاءت هذه الدراسة لبحث مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في هذه المصارف.

## الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة سواء في البيئة المحلية أو الخارجية التي تناولت نظام محاسبة المسؤولية، وسنعرض هنا بعض الدراسات التي تطرقت بالدرجة الأولى لمقومات نظام محاسبة المسؤولية في البيئة المحلية دون غيرها:

**دراسة المقروص (2004):** مدى مراعاة الشركات النفطية الليبية للمقومات الأساسية لنظام محاسبة المسؤولية. كان الهدف من الدراسة تبيان مدى مراعاة الشركات النفطية في ليبيا لمقومات محاسبة المسؤولية، وقد أجريت الدراسة على عينة من الشركات النفطية في ليبيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور كبير من قبل هذه الشركات في مراعاة المقومات الأساسية لنظام محاسبة المسؤولية، كما بينت أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يحدد مراكز المسؤولية بوضوح، كذلك يوجد قصور في تطبيق أنظمة التكاليف المعيارية والميزانيات التقديرية حيث لا يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، أيضا مع وجود قصور في إعداد التقارير.

**دراسة علاء (2005):** مدى توفر مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية الليبية. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية الليبية، والوقوف على الصعوبات التي تحد من تطبيق هذا الأسلوب. وقد تناولت الدراسة الشركات الصناعية التابعة لشؤون الإنتاج وعددها أحد عشر شركة، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أنه يوجد تحديد واضح لمراكز المسؤولية في الهياكل التنظيمية ولكن يغيب التنسيق بين هذه المراكز مما يحد من تطبيق محاسبة المسؤولية بالشكل الصحيح. كذلك بينت أنه لا يتم اعتماد أسلوب التكلفة المعيارية في إعداد الموازنات التخطيطية، وفي حين يوجد نظام للتقارير في مراكز المسؤولية إلا أنها ليست دورية وليست شاملة، أما فيما يتعلق بنظام الحوافز فهو غير موجود.

**دراسة الوندي (2006):** مدى إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مركز طرابلس الطبي. بينت نتائج الدراسة أنه يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مركز طرابلس الطبي إذا تم تحديد المسؤوليات لكل مركز بشكل دقيق، مع ربط وتطوير الهيكل التنظيمي والنظام المالي معاً، وأيضاً وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

**دراسة الدواحي (2012):** دراسة المقومات الأساسية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في شركة ليبيا للتأمين. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في شركة ليبيا للتأمين وفروعها ودورها في الرقابة وتقييم الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها صعوبة تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في شركة ليبيا للتأمين بالرغم من توفر أغلب المقومات لتطبيقه، وذلك لعدم وجود مقوم مهم وهو نظام التكاليف المعيارية.

**دراسة السويح، النعاس (2017):** مدى إدراك أهمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الليبية. هدفت الدراسة إلى إبراز مدى إدراك أهمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية بكافة أبعادها تجاه (المجتمع، الموارد البشرية العاملة، تحسين جودة خدمة العملاء وحماية البيئة) من قبل المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة. كانت أهم النتائج التي تم التوصل لها هي عدم إدراك المصارف التجارية لأهمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى وجود درجة تفاوت في أولويات الأداء الاجتماعي بين المصارف، وقد جاءت أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه تحسين جودة خدمة العملاء في المرتبة الأولى بينما لم تحظ باقي الأنشطة بالاهتمام بالمستوى المطلوب من قبل جميع المصارف.

**دراسة الفطيسي، الشلباق، المنشاز (2019):** واقع نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسات الليبية دراسة استطلاعية. هدفت الدراسة إلى تبيان واقع ممارسة محاسبة المسؤولية في المؤسسات الليبية، وذلك من خلال معرفة مدى استخدام المؤسسات الليبية لنظام محاسبة المسؤولية، ومدى توفر مقومات تطبيقه والمعوقات التي تحول دون استخدامه. شملت عينة الدراسة المؤسسات العاملة في المنطقة الوسطى مثل المصارف التجارية والشركة العامة للأعلاف وشركة المطاحن وشركة البريد وشركات الإسمنت والمواني

والشركة العامة للكهرباء وشركة ليبيا للتأمين. أظهرت نتائج الدراسة أن محاسبة المسؤولية معروفة لدى بعض المؤسسات وجارٍ استخدامها، وما زالت تحت التجربة لدى بعضها الآخر في حين أن بعض المؤسسات ما زالت تدرس إمكانية تطبيقها. أما فيما يتعلق بمقومات تطبيق محاسبة المسؤولية فهي تتفاوت بين مؤسسة وأخرى فالبعض تتوفر لديها المقومات بنسبة كبيرة وبعضها الآخر بنسب جزئية. أما معوقات التطبيق فقد بينت الدراسة أنها تتمثل في عدم معرفة الإدارة العليا بمفهوم محاسبة المسؤولية، وعدم توفر نظام تقارير مناسب يقيس الأداء، وعدم توفر المهارات والكفاءات القادرة على تطبيق محاسبة المسؤولية.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال السرد أعلاه للدراسات السابقة، نلاحظ أنها تناولت موضوع مقومات نظام محاسبة المسؤولية في البيئة المحلية في مؤسسات مختلفة مثل الشركات النفطية والشركات الصناعية ومركز طرابلس الطبي وشركة ليبيا للتأمين، وكلها بينت وجود قصور في مراعاة مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية من قبل إدارات هذه الشركات. نلاحظ أيضاً أن دراسة الفطيسي وآخرون (2019) بالرغم من أن عينة الدراسة شملت بعض المصارف التجارية (التي كانت ضمن مجموعة من المؤسسات المتنوعة الأخرى) إلا أنها كانت دراسة استطلاعية عن واقع محاسبة المسؤولية في ليبيا. الدراسة الوحيدة التي تطرقت لنظام محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية الليبية كانت دراسة السويح والنعاس (2017)، ولكنها لم تتطرق لمدى توفر مقومات التطبيق في هذه المصارف، بل تناولت مدى إدراك المسؤولين في هذه المصارف لأهمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية. عليه فإن ما يميز هذه الدراسة هي تناولها لموضوع مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية التي لم يتم تناولها بالدراسة من قبل.

### مشكلة الدراسة:

إن المصارف لها دور كبير في خدمة المجتمع فهي تقدم العديد من الخدمات للأفراد والمؤسسات بالتالي تعتبر المصارف عصب الحياة الاقتصادية، ولكي تؤدي المصارف عملها على الوجه المطلوب يجب أن تقوم بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية للتحقق من أن كل نشاط في المصرف يشتغل وفقاً لما هو مخطط له، حتى لا يتم هدر الأموال وينتشر الفساد المالي، ويتم ذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط وتحليل الانحرافات ومعرفة أسباب حدوثها، ووضع الحلول لها. ويتطلب تطبيق هذا النظام توفر مقومات تطبيقه لدى المصارف، وقد بينت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع محاسبة المسؤولية في البيئة المحلية وجود قصور في مراعاة وتوفير مقومات نظام محاسبة المسؤولية من قبل إدارات أغلب المؤسسات العاملة في ليبيا، إلا أنها لم تتطرق للمصارف التجارية بشكل خاص. بناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتبيان مدى توفر مقومات محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية، وأجريت الدراسة على أحد أنواع هذه المصارف وهو مصرف الجمهورية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية؟

### فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

لا تتوفر لدى مصرف الجمهورية مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بصورة متكاملة.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

الفرضية الأولى: لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية هيكل تنظيمي سليم.

الفرضية الثانية: لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام مناسب للمعلومات المحاسبية.

الفرضية الثالثة: لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام مناسب للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية.

الفرضية الرابعة: لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام فعال للتقارير الرقابية بصفة دورية.

الفرضية الخامسة: لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية.

### أهداف الدراسة:

1. توضيح مفهوم نظام محاسبة المسؤولية وأهمية ومقومات تطبيقه.
2. بيان مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية لدى مصرف الجمهورية.
3. تقديم التوصيات اللازمة للمصارف التجارية ومصرف الجمهورية بصورة خاصة حول مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وذلك بناءً على نتائج الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الخدمات التي تقدمها المصارف للمواطن وللمؤسسات الدولة، الأمر الذي يتوقف على حسن وعدالة الأداء لجميع الأطراف المستفيدة، ولضمان ذلك ولكي تتمكن الإدارة العليا من رقابة الأداء يتطلب تطبيق نظام محاسبة المسؤولية. كما تتبع أهمية الدراسة كونها من أوائل الدراسات (حسب علم الباحث) التي تناولت بصورة خاصة موضوع توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية، والتي يأمل الباحث أن تفيد نتائجها صانعي القرار في المصارف التجارية العاملة في ليبيا بالعمل على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بجدية، وأيضاً أن تثري هذه الدراسة المكتبة الليبية في مجال محاسبة المسؤولية.

## منهجية الدراسة:

تم اتباع المنهج الاستنباطي وذلك من خلال مراجعة الأدب المحاسبي المتعلق بموضوع محاسبة المسؤولية، حيث تم الاعتماد عليه في تبيان مفهوم وأهمية وخصائص نظام محاسبة المسؤولية، مع التركيز بالدرجة الأولى على مقومات تطبيق هذا النظام. أيضاً تم من خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا الموضوع تصميم استمارة الاستبيان التي اعتمد عليها بصورة أساسية في جمع بيانات الدراسة ثم تحليلها والوصول إلى النتائج. إذا كانت الاستبانة هي أداة الدراسة وكانت محاورها الرئيسية تعكس مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية، وقد تم تحليل الاستبانات المستلمة والمستوفية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الجانب من الدراسة مفهوم وأهمية وأهداف وخصائص ومقومات محاسبة المسؤولية.

## مفهوم ونشأة محاسبة وتعريف محاسبة المسؤولية:

إن مفهوم محاسبة المسؤولية يتمثل في تقسيم الوحدة الاقتصادية أيّاً كان نوعها إلى وحدات فرعية تسمى مراكز مسؤولية، حيث يتم منح رؤساء مراكز المسؤولية صلاحيات تنفيذ الأنشطة وما يتعلق بها من مصروفات وإيرادات، وفي المقابل تتم محاسبتهم عليها من خلال توفير نظام للرقابة على أداء العاملين وذلك بربط مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بكل نشاط بمشرف أو رئيس مركز المسؤولية (صبري، 2002). إن فكرة محاسبة المسؤولية ظهرت تزامناً مع زيادة حجم المشروعات الاقتصادية وانتشارها، وما ترتب عليها من تضاعف التفاعلات بين المستويات الإدارية المختلفة وتشعب القرارات الأمر الذي أصبح من الصعب على الإدارة العليا إدارة مؤسساتها والإشراف عليها، وبالتالي لجأت الكثير من المنظمات إلى اتباع مبدأ لا مركزية الإدارة للتغلب على هذه المشكلة، وذلك بتفويض الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات إلى رؤساء الأقسام الإدارية لتمكينهم من أداء المهام الموكلة لهم (الرجبي، 2004).

إن محاسبة المسؤولية نشأة مع ظهور المجتمعات الإنسانية منذ القدم، حيث كان يكلف الشخص بعمل معين ثم يحاسب على أداء هذا العمل، وقد تناول ديننا الإسلامي الحنيف المحاسبة والمساءلة عن الأعمال التي يقوم بها الإنسان في دنياه وذلك كما ورد في الآية 105 من سورة التوبة، قال تعالى (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)، وقد بين رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم مسؤولية الإنسان عن الأعمال المكلف بها حيث قال "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (رياض الصالحين، 2000، ص 113). أما بالنسبة لنشأة محاسبة المسؤولية في تاريخ الفكر المحاسبي فتعود بداياتها لمقالة بعنوان محاسبة المسؤولية للكاتب John A. Higgins سنة 1952، حيث اعتبرت مقالته أول مقال علمي متكامل لنظام محاسبة المسؤولية، تبعته عدة مقالات وأبحاث لكتاب وبحاث آخرين كانوا يشيرون دائماً لمقالة Higgins لما لها من دور بليغ في تطوير محاسبة المسؤولية

(الجديبة، 2009). وقد وردت العديد من التعريفات لمحاسبة المسؤولية من قبل عدد من المؤلفين والكتاب نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفها Colin Drury بأنها "ذلك النظام الذي يهدف إلى تسجيل التكاليف والإيرادات حسب مراكز المسؤولية المحدثة لها بحيث يمكن تحديد الانحرافات عن الموازنة وتحديد الأشخاص المسؤولين عن هذه الانحرافات" (Drury, 1992, p477). وعرفت بأنها "أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية والتي تركز على جزئيات الوحدة التنظيمية كالأقسام مثلاً، من حيث المعلومات المعطاة لتتمكن الإدارة من تقييم أداء هذه الأقسام والحكم على مدى فاعليتها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها" (المنيف، 1993، ص 136). في حين عرفها إبراهيم ميده بأنها "أسلوب إداري محاسبي يهدف إلى تصميم النظام المحاسبي لتحقيق رقابة فعالة على الأداء، عن طريق الربط مباشرة بين التقارير المحاسبية من جهة، وبين الأشخاص المسؤولين من جهة ثانية وفقاً لهيكل التنظيم الإداري للمنشأة بجميع مستوياتها الإدارية" (ميده، 2003، ص 324). كما عرفت بأنها "ذلك النظام الذي يقيس ما هو مخطط له والأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية" (خشارمة والعمرى، 2004، ص 263). وقد عرفها Horngren and others بأنها "ذلك النظام الذي يقيس ويقارن بين المخطط له (الموازنات التخطيطية) وبين المنفذ فعلياً (النتائج الفعلية) لكل مركز مسؤولية على حده" (Horngren and others, 2005. P225). وعرفت ديالا الرزي بأنها "نظام رقابي يهدف إلى ربط التكاليف والإيرادات بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها ضمن مراكز المسؤولية ومحاسبتهم ضمن الصلاحيات والمسؤوليات المخولة لهم" (الرزي، 2007، ص 16). نخلص من التعريفات السابقة أن محاسبة المسؤولية باختصار هي نظام لتحديد الانحرافات داخل الوحدة الاقتصادية ومحاسبة المسؤولين عنها وذلك بمقارنة المخطط مع المنفذ.

### أهمية محاسبة المسؤولية:

تهتم محاسبة المسؤولية برقابة وتقييم أداء الأقسام والإدارات في الوحدات الاقتصادية، وبالتالي تساعد الإدارة في التعرف على مدى مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف الوحدة ككل، عليه تتبع أهميتها من هذا الدور المناط بها، فهي تعتبر جزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية الذي يساهم في عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدامها (كلاب، 2008). إن الرقابة هي التنفيذ الحقيقي لإجراءات محاسبة المسؤولية، وتأتي أهمية محاسبة المسؤولية في الرقابة على الأداء مع بداية التنفيذ الفعلي للأنشطة، وتستمر معه حتى يتم مقارنته مع الأداء المخطط لتحديد الانحرافات ومعرفة أسباب حدوثها وتحليلها وإحالة التقارير عنها للمستويات الإدارية المختلفة (كحالة، حنان، 1997). وفي هذا الصدد يرى ميده أن الرقابة والتخطيط عمليتان متلازمتان فلا رقابة بدون تخطيط ولا فائدة من التخطيط دون وجود رقابة، حيث يعتمد نجاح أي نظام للرقابة على وجود تنظيم داخلي سليم وخريطة مسؤولية داخل الوحدة الاقتصادية، حيث يتم توضيح مسؤوليات كل فرد وقسم وما يتطلب تنفيذ تلك



المسؤوليات من سلطات ممنوحة (ميده، 2003). إن الرقابة عن أداء الوحدة الاقتصادية ليست مسؤولية الإدارة العليا فحسب بل هي مسؤولية مراكز المسؤولية المختلفة في التنظيم، فالرقابة تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا في الهيكل التنظيمي وترتفع إلى أن تصل إلى أعلى مستوياتها، أي أن نطاق المساءلة يرتفع بارتفاع مركز المسؤولية في الهيكل التنظيمي، وبالتالي فإن المدير العام تكون مسؤوليته عن جميع عناصر التكاليف والإيرادات ولجميع أنشطة مراكز المسؤولية (نور، 1993). أما فيما يتعلق بأهمية محاسبة المسؤولية بتقييم الأداء فهي تتجلى في التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة لها، وتفسير انحراف النتائج عما ورد بالخطط الموضوعة تفسيراً واضحاً، وتحديد مراكز المسؤولية المسؤولة عن الانحرافات. وعندما تقوم الوحدة الاقتصادية بالوظائف السابقة لتقييم الأداء فإنها ستحقق عدة مزايا يتمثل أهمها في تحقيق الانسجام بين أهداف مراكز المسؤولية وأهداف الوحدة الاقتصادية، وأيضاً معرفة قدرة كل مركز مسؤولية على تحقيق العائد المناسب على استثماراته، وكذلك معرفة كفاءة مراكز المسؤولية في استخدام الموارد المتاحة في الوحدة الاقتصادية وتشجيع مدراء مراكز المسؤولية للعمل بجد ونشاط من خلال وضع نظام حوافز مناسب لتشجيع العاملين (كلاب، 2008).

### أهداف محاسبة المسؤولية:

إن تمكين المستويات الإدارية المختلفة في الوحدة الاقتصادية والمسؤولين عن وحدات الإشراف من الرقابة عن عناصر التكاليف والإيرادات يعتبر الهدف الأساسي لنظام محاسبة المسؤولية، كما أنه يمكن من قياس الأداء داخل وحدات الهيكل التنظيمي، ويسمح للمسؤولين باتخاذ الإجراءات الصحيحة داخل الوحدة الاقتصادية (حوري، العمري، 2013). كما توجد أهداف أخرى لنظام محاسبة المسؤولية تتمثل في النقاط التالية: (الفطيسي وآخرون، 2019، ص 9)

1. يهدف نظام محاسبة المسؤولية إلى إيجاد علاقة مباشرة بين التكاليف والإيرادات والأشخاص المسؤولين عنها على أساس إمكانية التحكم والقابلية للرقابة، لتتبع المسؤولية عن هذه التكاليف والإيرادات.
2. يهدف نظام محاسبة المسؤولية إلى تجميع وتبويب وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات بالنسبة لوحدات المسؤولية، حيث يمكن تحديد حجم المشكلات الإدارية وتحديد الانحرافات بالنسبة لكل فرد أو مستوى إداري مسؤول، تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
3. يعد نظام محاسبة المسؤولية أسلوباً رقابياً يساعد في تنفيذ العمليات والرقابة على هذه العمليات بصورة أكثر فاعلية.

### خصائص محاسبة المسؤولية:

إن محاسبة المسؤولية لما لها من دور كبير في عمليتي الرقابة وتقييم الأداء فإنها تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنواع المحاسبة، وهي تتمثل في النقاط التالية: (ميده، 2003)

1. محاسبة المسؤولية تمثل مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تستخدم لقياس كفاءة الأفراد والأقسام في الوحدة الاقتصادية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
2. تحديد مراكز اتخاذ القرارات المختلفة في الوحدات الاقتصادية، وربط التكاليف والإيرادات والالتزامات بكل شخص مسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بها.
3. تعد أسلوباً يربط النظام المحاسبي بالتنظيم الإداري القائم في الوحدة الاقتصادية، فهي تركز على تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية ترتبط بالمهام الإدارية في الهيكل التنظيمي، ومن ثم ربط عناصر النشاط المختلفة بالمسؤولين عنها.
4. تقوم على نظام الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية كي تتمكن من القيام بدور التخطيط والرقابة وتقييم الأداء للوحدات الاقتصادية.

### مقومات محاسبة المسؤولية:

لكي تتمكن أي وحدة اقتصادية من تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بكفاءة وفاعلية يتطلب الأمر توفر مجموعة من المقومات الضرورية داخل الوحدة، وتتمثل هذه المقومات في:

#### 1. هيكل تنظيمي سليم:

إن الهيكل التنظيمي يعتبر العمود الفقري لبناء نظام محاسبة المسؤولية، فهو يقسم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية التي تمثل الدعامات الرئيسية التي يعتمد عليها ذلك النظام (الرزقي، 2007). فالهيكل التنظيمي يمثل الخريطة التنظيمية التي بموجبها تقسم المؤسسات إلى وحدات إدارية صغيرة تسمى مراكز المسؤولية يتم تحديد مهامها ووظائفها والعلاقات المتداخلة بينها من جهة، وبين مختلف الإدارات والأقسام من جهة أخرى (كلاب، 2008). ولكي يتناسب الهيكل التنظيمي مع محاسبة المسؤولية فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند تصميمه (جبريل، 1999):

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

ومن الجدير بالذكر أنه بالنسبة للمصارف ليس هناك شكل واحد للهيكل التنظيمي، فالمصارف المتفرعة - التي نحن بصدد دراستها- لها عدة فروع منتشرة في مناطق جغرافية متنوعة داخل البلد الواحد، وهذه يتم إدارتها من خلال مركز رئيسي (إدارة عامة) يكون لها مجلس إدارة واحد، وتقوم هذه الإدارة العامة بالاستغلال الأمثل لمواردها والتحكم في حركة السيولة وانتقال الأموال بين الفروع، بالإضافة إلى خلق جو تنافسي مع الفروع المنتشرة لمصارف أخرى (شاهين، 2008).

## 2. نظام معلومات محاسبي متطور وشامل

إن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في أي وحدة اقتصادية يتطلب وجود نظام معلومات محاسبي شامل يمتد إلى كل أنشطة الوحدة، ويوفر المعلومات الملائمة للمديرين في كل مراكز المسؤولية لاتخاذ القرار الأمثل، عليه فإن مراكز المسؤولية في الوحدة تعتبر نقطة البداية في تصميم النظام المحاسبي وتجميع البيانات المحاسبية ويتم ترميز الحسابات على هذا الأساس (الحارس، 2004). وقد أشار إبراهيم ميده إلى أن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يستلزم توفر نظام محاسبي (مالي، تكاليفي، إداري) ملائم وفعال يساعد في قياس نتيجة الأداء الفعلي لكل مركز مسؤولية لمختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية (ميده، 2003). إن نظام المعلومات المحاسبي يرتكز على ثلاثة عناصر تتمثل في: المستندات المالية (مدخلات النظام المحاسبي) والسجلات المالية (عملية المعالجة والتشغيل) والتقارير والقوائم المالية (مخرجات النظام المحاسبي)، ويجب أن تتناسب هذه العناصر مع طبيعة كل مؤسسة ونشاطها، وأن يتم ربطها مع الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (حماد، 2006).

## 3. نظام معياري يرتكز على التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية

يعد أسلوب الجمع بين الموازنات التخطيطية وأنظمة التكاليف المعيارية أداة فعالة لتحقيق الرقابة الشاملة والتحكم في أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية، وحيث إنه من الأهداف التي يسعى نظام محاسبة المسؤولية لتحقيقها هو هدف الرقابة على التكاليف، فإن إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام التكاليف المعيارية يؤدي إلى تدعيم قيمة الموازنة وزيادة فاعليتها، لأن المعايير التي تستخدم في إعدادها تبنى على أساس علمي يؤدي للوصول إلى معايير أكثر دقة وموضوعية. بناءً عليه فإنه لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية يجب تبنى أنظمة تخطيطية تقوم على أساس وضع موازنة تقديرية لكل مركز مسؤولية في بداية كل فترة، ومقارنة النتائج الفعلية بما ورد في الموازنة لتقييم أداء الأشخاص المسؤولين عن مراكز المسؤولية وتحديد الانحرافات وأسباب حدوثها (ميده، 2003). وفي هذا الصدد أشار أبو نصار إلى أنه لضمان إعداد موازنة فعالة نستطيع من خلالها تحقيق تخطيط ورقابة جيدة، فإنه يجب وجود هيكل محاسبي تنظيمي للوحدة الاقتصادية يحدد نطاق وصلاحيات كل مركز مسؤولية، وضرورة معرفة هذه المراكز للمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقها، وأيضاً وجود نظام تكاليف معياري يحدد من خلاله التكاليف المعيارية لتنفيذ الأنشطة المختلفة في المستقبل (الفطيسي وآخرون، 2019).

#### 4. نظام فعال للتقارير الدورية

وفقاً لنظام محاسبة المسؤولية تعد تقارير الأداء الدورية أو ما يسمى بالتقارير الرقابية أهم مقومات التطبيق، فبدونها لا يمكن لهذا النظام من تحقيق أهدافه (غلاء، 2005)، حيث تعد تقارير الأداء التي تتولد عن النظام المحاسبي وسيلة اتصال لنقل المعلومات عن المستويات الإدارية المختلفة بهدف مساعدتها في وضع الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف وتقييم أداء الأنشطة المختلفة (الفضل، نور، 2002). عند إعداد التقارير الخاصة بتقييم أداء الأشخاص بمراكز المسؤولية يتم التركيز على الاستثناءات أو الانحرافات تطبيقاً لمبدأ الإدارة بالاستثناء حيث ترفع الانحرافات إلى الإدارة العليا لإصدار قرارات لتصحيحها، ويكون تقييم أداء الأشخاص بمراكز المسؤولية بالمستويات الإدارية المختلفة عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لهذه المراكز وذلك فيما يتعلق بينود التكاليف التي يمكن التحكم فيها بواسطة كل رئيس مركز مسؤولية (كلاب، 2008). ولكي تؤدي تقارير محاسبة المسؤولية دورها في مجال الرقابة وتقييم الأداء بصورة جيدة، يجب أن يراعى في إعدادها ما يلي: (ميده، 2003)

- أن تعد وفق الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
- أن تشمل على البيانات والمعلومات بكل مركز من مراكز المسؤولية، وأن تتصاعد من أدنى المستويات الإدارية إلى أعلاها.
- أن تعتمد وترتكز على مواطن الضعف لاتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها في الوقت المناسب.
- ثبات شكل وعناصر التقرير بما يلائم نشاط مركز المسؤولية، وذلك من أجل عمل المقارنات السليمة بصفة دورية.

#### 5. نظام حوافز فعال

يعتبر نظام الحوافز من المقومات المهمة اللازمة لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية، فعدم وجود نظام فعال للحوافز يكفل للعاملين في الوحدة الاقتصادية مقابلاً ملائماً لأدائهم المتميز يجعل هذا النظام عديم الفائدة، فالأفراد الذين توكل لهم مهمة تنفيذ الأعمال وحدهم القادرين على تطبيق أهداف نظام محاسبة المسؤولية، وبالتالي يجب على الإدارة العليا أن تسعى لربط أهداف الأفراد بأهداف الوحدة الاقتصادية (كلاب، 2008)، فعندما تريد الإدارة تحقيق هدف معين فعليها أن تضع الحوافز المادية والمعنوية لتحقيقه، وذلك لاستثارة دوافع الأفراد للحصول على هذه الحوافز، وبالتالي تتلاقى أهداف كل من الأفراد والوحدة الاقتصادية، فالأفراد سوف يسعون لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية عن طريق تحقيق أهداف الإدارة (مرتجي، 2007). ولنجاح نظام الحوافز وضمان فعاليته يجب توفر العناصر التالية: (زامل، 2000، ص 532)

- العدالة: حيث يجب ربط الحوافز بالأداء وليس بالعواطف والعلاقات الشخصية مع المرؤوسين.

- الثبات: يجب أن تتصف خطة الحوافز بالثبات والاستمرار مع مراجعتها من حين لآخر لتطويرها وتحسينها.
- الإقناع: يجب أن تكون خطة الحوافز مقنعة للعاملين ويكون ذلك بإشراكهم في إعدادها.
- الفورية: يجب دفع الحوافز في موعدها دون تأخير وذلك بعد أداء العمل مباشرة.
- الوضوح: يجب أن تتصف خطة الحوافز بالوضوح والسهولة خاصة في طريقة حسابها، وعدم ربطها بالراتب حتى لا تفقد وظيفتها كأسلوب للتحفيز.

### الإطار العملي للدراسة

تتاول هذا الجانب من الدراسة مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار الفروض ثم انتهى بالنتائج والتوصيات.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في فروع مصرف الجمهورية المتواجدة في المنطقة الغربية وكذلك مصرف الجمهورية الرئيسي، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة كرة الثلج (التواصل مع بعض الموظفين في مصرف الجمهورية - أصدقاء وزملاء دراسة سابقين- ومن خلالهم تم التواصل مع زملائهم في فروع هذه المصارف عن طريق وسائل الاتصال الإلكترونية) وذلك نظراً للظروف الراهنة التي تمر بها البلاد التي حالت دون توزيع الاستبيان بالاتصال المباشر. وقد كانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتم إعدادها بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مقومات محاسبة المسؤولية، ثم تحويلها إلى استبانة إلكترونية لكي يسهل توزيعها على عينة الدراسة. كان عدد الردود المستلمة 56 استبانة، وحيث إن الاستبانة إلكترونية فقد كانت جميع الردود المستلمة مستوفاة (قابلة للتحليل). اشتملت الاستبانة على جزئين؛ الأول يتعلق بالخصائص العامة للمستجوبين (المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة، الخبرة)، أما الجزء الثاني فقد خصص لمقومات محاسبة المسؤولية الخمسة التي تم التطرق لها في الجانب النظري من الدراسة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لاستطلاع آراء المشاركين حول مشكلة الدراسة (مدى توفر مقومات محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية)، حيث تدرج المقياس من عبارة "غير موافق بشدة" بدرجة ترتيب (1) إلى موافق بشدة بدرجة ترتيب (5).

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات التي تم تجميعها من ردود المستجوبين، وقد استخدمت مقاييس الإحصاء الوصفي في التحليل والتعليق على نتائج الاستبانات وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة، وتمثلت هذه المقاييس في التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي. وبما أن الاستبانة صممت بناء على مقياس (ليكرت) الخماسي، فإنه لغرض التعليق على

النتائج تم حساب المدى بين درجات المقياس (1-5=4) وذلك لتحديد طول كل درجة من درجات المقياس (4=5÷0.80)، وبالتالي فإنه من 1 - 1.80 تمثل "غير موافق بشدة"، 1.81 - 2.60 تمثل "غير موافق"، 2.61 - 3.40 تمثل "محايد"، 3.41 - 4.20 تمثل "موافق"، 4.21 - 5 تمثل "موافق بشدة".

### خصائص أفراد عينة الدراسة:

خصص هذا الجزء من الاستبانة لتجميع بعض المعلومات العامة عن المشاركين في الدراسة التي من شأنها إضفاء المصداقية والثقة في صحة الإجابات المقدمة، وذلك كما يتضح في الجدول رقم (1) أدناه.

جدول رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

الخاصية	الاختيارات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	02	3.57
	بكالوريوس	40	71.43
	ماجستير	13	23.21
	دكتوراه	01	1.79
المجموع		56	100%
التخصص العلمي	محاسبة	43	76.79
	إدارة	07	12.5
	اقتصاد	02	3.57
	تمويل ومصارف	04	7.14
المجموع		56	100%
الوظيفة	مدير الفرع	03	5.36
	مساعد مدير الفرع	05	8.92
	رئيس قسم	23	41.07
	محاسب	21	37.5
	مراجع	03	5.36
	أخرى (مدير إدارة)	1	1.79
المجموع		56	100%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	03	5.36
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10	17.86
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	14	25
	15 سنة فأكثر	29	51.78
المجموع		56	100%

**المؤهل العلمي:**

يتضح من الجدول رقم (1) أن ما نسبته 96.43% من عينة الدراسة هم من حملة مؤهلات علمية بدرجة بكالوريوس فما فوق (71.43% بكالوريوس، 23.21% ماجستير، 1.79% دكتوراه)، في حين أن اثنان فقط أي ما نسبته 3.57% هما من حملة الدبلوم العالي، مما يدل على أن أغلب المستجوبين يحملون مؤهلات علمية تمكنهم من فهم أسئلة الاستبانة والرد عليها بموضوعية، وهذا ما يضيفي الثقة والمصداقية على نتائج الدراسة.

**التخصص العلمي:**

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة (76.79%) تخصصهم محاسبة، وهذا ما يعزز نتائج الدراسة لأنهم على دراية ومعرفة بالأمور المحاسبية والمالية أكثر من غيرهم من التخصصات الأخرى التي كانت نسبهم في عينة الدراسة قليلة (12.5% إدارة، 3.57% اقتصاد، 7.14% تمويل ومصارف).

**الوظيفة:**

بالنسبة للوضع الوظيفي للمشاركين في الدراسة نلاحظ أن ما نسبته (57.14%) منهم يمثلون مراكز مسؤولية داخل مصارفهم حيث إنهم يشغلون مناصب إدارية مهمة، وهذا ما يقوي ويعزز نتائج الدراسة بشكل واضح، حيث إن أحدهم يشغل منصب مدير إدارة في مصرف الجمهورية الرئيسي والآخرين منهم من هو مدير فرع أو مساعد مدير الفرع أو رئيس قسم. أما بقية المشاركين كانوا محاسبين و مراجعين (37.5%)، (5.36% على التوالي).

**الخبرة العملية:**

فيما يتعلق بالخبرة العملية نلاحظ أن (51.78%) من عينة الدراسة لديهم خبرة في العمل المصرفي تفوق 15 سنة، وأن ما نسبته (42.86%) تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 15 سنة، في حين فقط (5.36%) خبرتهم أقل من 5 سنوات، وهذا مؤشر ممتاز على صحة نتائج الدراسة.

**تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة**

لقد احتوت الدراسة على فرضية رئيسية تفرع منها خمس فرضيات فرعية تم اختبارها من خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبانة التي قسمت لخمس محاور، حيث إن كل محور يغطي فرضية من فرضيات الدراسة. وقد استخدمت بعض مقاييس النزعة المركزية وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتحليل الإجابات.

## اختبار الفرضية الأولى:

"لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية هيكل تنظيمي سليم". لقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول للاستبانة "الهيكل التنظيمي" الذي تضمن أحد عشر سؤالاً وذلك كما يظهر في الجدول رقم (2) أدناه.

جدول رقم (2) آراء المستجوبين حول الهيكل التنظيمي

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يوجد هيكل تنظيمي واضح ومعتمد للمصرف	56	4.286	0.390	1
2	يتضمن الهيكل التنظيمي تحديد دقيق لمراكز المسؤولية	56	4.018	0.529	4
3	يوجد مدير مختص لكل مركز مسؤولية	56	4.179	0.331	2
4	يوجد بالهيكل التنظيمي وصف واضح لمراكز المسؤولية	56	4.054	0.501	3
5	هناك تقسيم واضح للعمل بين الموظفين	56	3.732	0.683	8
6	هناك وضوح في علاقة مراكز المسؤولية مع بعضها البعض داخل المصرف	56	3.696	0.587	9
7	هناك تحديد واضح للسلطة والمسؤولية الممنوحة لكل موظف داخل المصرف	56	3.875	0.543	5
8	يتم مساءلة الموظفين بما يتناسب والمهام الموكلة لهم	56	3.857	0.501	6
9	يوجد عدد كاف من الموظفين المؤهلين لتأدية العمل داخل مركز المسؤولية	56	3.036	0.673	11
10	يمنح مدير كل مركز مسؤولية الصلاحيات المناسبة لأداء مهامه	56	3.321	0.591	10
11	يتحمل كل مدير مركز مسؤولياته ومسؤوليات الموظفين الخاضعين لسلطته	56	3.750	0.408	7
المتوسط الحسابي للمجموعة			3.800		موافق

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن المشاركين في الدراسة بينوا أن فروع مصرف الجمهورية لديها هيكل تنظيمي واضح ومعتمد بدرجة موافق بشدة (متوسط حسابي 4.286، وانحراف معياري 0.390)، وقد كانت الإجابات على الأسئلة رقم (2 إلى 8، 11) بدرجة موافق حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين 4.179 للسؤال رقم (3) "يوجد مدير مختص لكل مركز مسؤولية" و 3.696 للسؤال رقم (6) "هناك وضوح في علاقة مراكز المسؤولية مع بعضها البعض داخل المصرف". أما السؤالين (9، 10) "يوجد عدد كاف من الموظفين المؤهلين لتأدية العمل داخل مركز المسؤولية"، "يمنح مدير كل مركز مسؤولية الصلاحيات المناسبة لأداء مهامه" فقد كانت الإجابة عليهما بدرجة محايد (متوسط حسابي 3.036، 3.321 وانحراف معياري 0.673، 0.591 على التوالي)، وبما أن المتوسط العام لجميع الأسئلة المتعلقة بالهيكل التنظيمي



يساوي 3.8 أي بدرجة "موافق" وبوزن نسبي 76%، عليه يمكن القول بأن مصرف الجمهورية يتوفر لديه هيكل تنظيمي سليم وهذا ينفي صحة الفرضية الأولى.

### اختبار الفرضية الثانية:

"لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام مناسب للمعلومات المحاسبية". لاختبار هذه الفرضية خصص المحور الثاني من الاستبانة للاستفسار عن نظام المعلومات المحاسبية، فكانت الإجابات كما هي بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) آراء المستجوبين حول نظام المعلومات المحاسبي

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	هناك ربط لنظام المعلومات المحاسبي والهيكل التنظيمي بالمصرف	56	3.125	0.367	6
2	هناك وضوح في القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة	56	3.964	0.281	2
3	يتم حصر وتسجيل وتبويب كافة التكاليف	56	4.196	0.445	1
4	يتم حصر وتسجيل وتبويب كافة الإيرادات	56	3.929	0.538	3
5	يوجد ربط بين التكاليف ومراكز المسؤولية	56	3.393	0.534	5
6	بالإمكان معرفة إجمالي التكاليف التي تخص كل مركز مسؤولية	56	3.571	0.486	4
7	يوجد فصل لعناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها عن تلك التي لا يمكن التحكم فيها لكل مركز مسؤولية	56	3.089	0.638	7
8	يتم قياس الأداء الفعلي للموظفين بالمصرف	56	2.357	0.598	8
المتوسط الحسابي للمجموعة			3.453	موافق	

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن الإجابات حول أسئلة هذا المحور تنوعت بين موافق ومحاييد وغير موافق. فقد حظيت الأسئلة رقم (2، 3، 4، 6) بدرجة موافق من المستجوبين، حيث جاء السؤال رقم (3) "يتم حصر وتسجيل وتبويب كافة التكاليف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.196 وانحراف معياري 0.445، والسؤال رقم (6) "بالإمكان معرفة إجمالي التكاليف التي تخص كل مركز مسؤولية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.571 وانحراف معياري 0.486 وتدرج السؤالين الآخرين بدرجة موافقة بينهما. ومن ناحية أخرى حظيت الأسئلة رقم (1، 5، 7) بدرجة محايد بمتوسط حسابي (3.125، 3.393، 3.089 على التوالي)، في حين حظى السؤال رقم (8) "يتم قياس الأداء الفعلي للموظفين بالمصرف" بدرجة غير موافق (متوسط حسابي 2.357، وانحراف معياري 0.598). ونلاحظ من النتائج السابقة أن أغلب العناصر "الأسئلة" المتعلقة بنظام المعلومات المحاسبي حازت على درجة موافق، وحيث إن المتوسط العام لجميع الأسئلة كان 3.453 "موافق"، والوزن النسبي يساوي 69.06% فهذا يعني أن مصرف الجمهورية يمتلك نظام معلومات محاسبي مناسب، وهذا ينفي صحة الفرضية الثانية.

## اختبار الفرضية الثالثة:

"لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام مناسب للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية". تناول المحور الثالث من الاستبانة ثمان فقرات "أسئلة" تتعلق بنظام التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية وذلك كما يظهر بالجدول رقم (4)، ومن خلالها تم اختبار صحة هذه الفرضية.

جدول رقم (4) آراء المستجوبين حول نظام التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم وضع تقديرات للأداء المعياري اللازم لإنجاز النشاط بكل مركز مسؤولية	56	2.286	0.605	8
2	تستخدم التكاليف المعيارية في تقدير تكاليف إنجاز النشاط	56	2.500	0.589	7
3	تتسم معايير التكاليف المستخدمة بأنها واضحة ومفهومة لكل الموظفين بمراكز المسؤولية	56	2.732	0.824	4
4	تشارك مراكز المسؤولية في وضع المعايير التي تخصها	56	2.589	0.649	5
5	يتم استخدام الموازنات التخطيطية في تقدير التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية	56	3.571	0.586	1
6	يتم ربط الموازنات التخطيطية بمراكز المسؤولية	56	3.107	0.706	3
7	يمكن فصل الموازنة التخطيطية الخاصة بكل مركز عن الموازنة الإجمالية للمصرف	56	2.571	0.629	6
8	يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف	56	3.500	0.589	2
المتوسط الحسابي للمجموعة			2.857	محايد	

نلاحظ من الجدول رقم (4) أعلاه أن المشاركين في الإجابة على أسئلة الاستبانة أقرروا بدرجة موافق بأنه يتم استخدام الموازنات التخطيطية في تقدير التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية بالمصرف (الفقرة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.571، وانحراف معياري 0.586)، وأنه يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف (الفقرة رقم 8 بمتوسط حسابي 3.5، وانحراف معياري 0.589). نلاحظ كذلك بأن الفقرتين (3، 6) "تتسم معايير التكاليف المستخدمة بأنها واضحة ومفهومة لكل الموظفين بمراكز المسؤولية"، "يتم ربط الموازنات التخطيطية بمراكز المسؤولية" كانت الإجابة عليهما بدرجة محايد (متوسط حسابي 2.732، 3.107 وانحراف معياري 0.824، 0.706 على التوالي)، أما الفقرات الأربع الأخرى (1، 2، 4، 7) فقد كانت الإجابات عليها بدرجة غير موافق (متوسط حسابي يتراوح بين 2.286 للفقرة 1، 2.589 للفقرة 4). بناءً على هذه النتائج نستطيع القول بأنه لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام مناسب للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية، خاصة وأن المتوسط العام للإجابات على هذا المحور 2.857 "محايد" والوزن النسبي 57.14%، حيث إنه يقترب لدرجة غير موافق أكثر من قرينه لدرجة موافق (مدى المحايد 2.61 -

3.40، الوزن النسبي يتراوح بين 52% - 68%). إذا هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الثالثة "لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام مناسب للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية".  
**اختبار الفرضية الرابعة:**

"لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام فعال للتقارير الرقابية بصفة دورية". تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل إجابات أسئلة المحور الرابع المتعلق بتقارير الأداء التي تظهر في الجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5) آراء المستجوبين حول تقارير الأداء الدورية

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم إعداد تقارير أداء دورية لقياس أداء مراكز المسؤولية	56	2.786	0.812	5
2	توجه تقارير الأداء وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي	56	2.923	0.690	4
3	تهتم التقارير بالجوانب المالية وغير المالية لمراكز المسؤولية	56	3.125	0.749	3
4	تحتوي تقارير الأداء الخاصة بمراكز المسؤولية على مقارنة بين التكاليف والإيرادات الفعلية والمستهدفة	56	3.429	0.629	2
5	تقيس التقارير أداء كل مركز على حده	56	2.375	0.644	9
6	تجمع التقارير بين الدقة والسرعة في إنجازها	56	2.446	0.514	7
7	شكل وعناصر التقرير ثابتة من فترة لأخرى	56	3.768	0.565	1
8	البيانات الواردة بالتقرير يتم ربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها	56	2.339	0.595	10
9	تحدد التقارير أسباب حدوث الانحرافات وطرق علاجها	56	2.411	0.560	8
10	يتم تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الانحرافات لكل مركز مسؤولية	56	2.767	0.632	6
	المتوسط الحسابي للمجموعة		2.837	محاييد	

من الجدول رقم (5) أعلاه نلاحظ أن الفقرات (1، 2، 3، 10) حظيت بدرجة قبول "محاييد" (متوسط حسابي 2.786 ، 2.923 ، 3.125 ، 2.767 وانحراف معياري 0.812 ، 0.690 ، 0.749 ، 0.632 على التوالي)، في حين حظيت الفقرة رقم (4) "تحتوي تقارير الأداء الخاصة بمراكز المسؤولية على مقارنة بين التكاليف والإيرادات الفعلية والمستهدفة"، والفقرة رقم (7) "شكل وعناصر التقرير ثابتة من فترة لأخرى" على درجة قبول "موافق" (متوسط حسابي 3.429 ، 3.768 ، وانحراف معياري 0.629 ، 0.565 على التوالي)، أما باقي الفقرات (5، 6، 8، 9) فقد كانت الإجابات عليها بدرجة "غير موافق" حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات بين (2.339) للفقرة رقم (8) "البيانات الواردة بالتقرير يتم ربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها" التي جاءت في المركز العاشر، و(2.446) للفقرة رقم (6) "تجمع التقارير بين الدقة والسرعة في إنجازها" التي جاءت في المركز السابع. ونلاحظ أيضاً أن المتوسط العام لجميع الفقرات كان 2.837 "محاييد" والوزن النسبي يساوي 56.74%، عليه يمكن القول بأنه لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام فعال للتقارير الرقابية بصفة دورية، وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة.

### اختبار الفرضية الخامسة:

"لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية". تضمن المحور الخامس من الاستبانة والمتعلق بنظام الحوافز على ثمان فقرات كما تظهر بالجدول رقم (6)، التي من خلال تحليل إجاباتها تم اختبار مدى صحة هذه الفرضية.

جدول رقم (6) آراء المستجوبين حول نظام الحوافز

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يعتمد المصرف نظاماً واضحاً للحوافز يحث الموظفين على تحقيق الأداء المخطط	56	2.089	0.497	2
2	تمنح الإدارة العليا حوافز مادية للموظفين عند تحقيق الأهداف المرغوبة	56	1.839	0.536	6
3	تمنح الإدارة العليا حوافز معنوية للموظفين عند تحقيق الأهداف المرغوبة	56	1.929	0.538	3
4	تتناسب الحوافز الممنوحة مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها الأفراد	56	1.875	0.543	5
5	تسهم الحوافز الممنوحة في زيادة فاعلية الأفراد أثناء أداءهم لوظائفهم	56	3.607	0.706	1
6	الموظفون راضون عن نظام الحوافز المعمول به في المصرف	56	1.518	0.490	8
7	تمنح الحوافز بناء على أسس موضوعية وعادلة	56	1.911	0.470	4
8	يتم إعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به بشكل دوري	56	1.607	0.534	7
المتوسط الحسابي للمجموعة			2.047	غير موافق	

يتضح من الجدول رقم (6) أن إجابات المستجوبين على السؤال رقم (6) "الموظفين راضون عن نظام الحوافز المعمول به في المصرف"، والسؤال رقم (8) "يتم إعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به بشكل دوري" كانت غير موافق بشدة (متوسط حسابي 1.518، 1.607 وانحراف معياري 0.490، 0.534 على التوالي)، وهذا يعني أن نظام الحوافز المعمول به داخل المصارف التجارية غير مرضي بشكل كبير للموظفين خاصة أنه لا يتم إعادة النظر فيه بشكل دوري. كذلك نلاحظ أن الإجابات على باقي الأسئلة باستثناء رقم (5) كانت الردود عليها بدرجة "غير موافق" حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه الأسئلة بين (1.839) للفقرة رقم (2) "تمنح الإدارة العليا حوافز مادية للموظفين عند تحقيق الأهداف المرغوبة" و(2.089) للفقرة رقم (1) "يعتمد المصرف نظاماً واضحاً للحوافز يحث الموظفين على تحقيق الأداء المخطط"، أما بالنسبة للسؤال رقم (5) "تسهم الحوافز الممنوحة في زيادة فاعلية الأفراد أثناء أداءهم لوظائفهم" فقد كانت الإجابة عليه بدرجة "موافق" (متوسط حسابي 3.607 وانحراف معياري 0.706)، على عكس الأسئلة الأخرى التي كانت الردود عليها سلبية، وذلك لأنهم يرون إن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية رغم قلتها وعدم رضاهم عنها فإنه عند الحصول عليها تزيد من فاعلية وحماس الموظفين لأداء العمل المنوط بهم. نخلص من هذا التحليل لنظام الحوافز الذي يظهر أيضاً أن المتوسط العام لجميع الأسئلة كان 2.047

"غير موافق" والوزن النسبي له 40.94%، بأن مصرف الجمهورية لا يتوفر لديه نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية، وهذا يتوافق مع الفرضية الخامسة ويثبت صحتها.

### اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

"لا تتوفر لدى مصرف الجمهورية مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بصورة متكاملة". لاختبار صحة هذه الفرضية يجب الرجوع إلى نتائج الفرضيات الفرعية التي تمثل مقومات نظام محاسبة المسؤولية، والتي اشتقت من هذه الفرضية الرئيسية والمقارنة بينها وذلك كما يظهر بالجدول التالي رقم (7).

جدول رقم (7) مقومات نظام محاسبة المسؤولية

ت	المقومات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	الهيكل التنظيمي	3.800	76%	1	موافق
2	نظام المعلومات المحاسبي	3.453	69.06%	2	موافق
3	نظام التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية	2.857	57.14%	3	محايد
4	تقارير الأداء الدورية	2.837	56.74%	4	محايد
5	نظام الحوافز	2.047	40.94%	5	غير موافق
	جميع المقومات	2.999	59.98%		محايد

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن آراء المشاركين في الإجابة على أسئلة الاستبانة حول توفر مقومات نظام محاسبة المسؤولية كانت متفاوتة، حيث جاء مقوم الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.8 "موافق" ووزن نسبي 76%، وجاء في المرتبة الثانية نظام المعلومات المحاسبي بمتوسط حسابي 3.453 "موافق" ووزن نسبي 69.06%، في حين جاء مقوم "نظام التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية" مع مقوم "تقارير الأداء الدورية" بصورة متقاربة جدا في الترتيبين الثالث والرابع بمتوسط حسابي 2.857، 2.837 "محايد"، ووزن نسبي 57.14%، 56.74% على التوالي، أما المقوم الأخير نظام الحوافز فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.047 "غير موافق" ووزن نسبي 40.94%، وبصفة عامة جاء المتوسط الحسابي لجميع المقومات بقيمة قدرها 2.999 "محايد"، ووزن نسبي 59.98%، مما يعني عدم توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مصرف الجمهورية بصورة متكاملة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تطبيق هذا النظام في ظل هذه المقومات، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. أخيراً يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة جاءت متوافقة مع أغلب الدراسات السابقة في البيئة المحلية التي تم الإشارة لها مسبقاً، والتي تبين صعوبة تطبيق محاسبة المسؤولية في أغلب القطاعات العاملة في ليبيا وذلك لعدم توفر متطلبات التطبيق بصورة متكاملة.

**نتائج الدراسة:**

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تتلخص أهم النتائج فيما يلي:

1. يتوفر لدى مصرف الجمهورية هيكل تنظيمي واضح ومعتمد يتضمن تحديد دقيق لمراكز المسؤولية ووصف واضح لها.
2. هناك تحديد واضح لخطوط السلطة والمسؤولية الممنوحة للمسؤولين والموظفين داخل المصرف، وتتم المساءلة بما يتناسب والمهام الموكلة لكل منهم، لكنه في المقابل لا يوجد عدد كاف من الموظفين المؤهلين لتأدية العمل.
3. يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام معلومات محاسبي مناسب، حيث إن القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة تتسم بالوضوح و يتم حصر وتسجيل كافة التكاليف والإيرادات بسهولة، لكن من ناحية أخرى يشوبه بعض القصور يتمثل في عدم ربط التكاليف بمراكز المسؤولية، مما يصعب معه تحديد التكاليف الخاصة بكل مركز مسؤولية، وقياس الأداء الفعلي للموظفين داخل المصرف.
4. لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام مناسب للتكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية، حيث إنه لا يتم وضع تقديرات للأداء المعياري وبالتالي لا تستخدم التكاليف المعيارية في تقدير التكاليف والإيرادات، إنما يتم الاعتماد في ذلك على الموازنات التقديرية، ولا يتم إشراك مراكز المسؤولية في وضع هذه التقديرات مما يصعب معه ربط الموازنات التخطيطية بهذه المراكز.
5. لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام فعال لتقارير الأداء، حيث إنه لا يتم إعداد تقارير الأداء عن مراكز المسؤولية بصفة دورية، ولا تحدد هذه التقارير بوضوح أسباب حدوث الانحرافات وطرق علاجها، ولا يتم ربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها.
6. لا يتوفر لدى مصرف الجمهورية نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية، حيث إنها لا تعتمد نظاماً واضحاً للحوافز يستند على أسس عادلة وموضوعية ويتناسب مع طبيعة المسؤوليات التي يكلف بها الأفراد، مما يجعل الموظفون غير راضون عن نظام الحوافز المعمول به داخل المصرف.
7. لا تتوفر لدى مصرف الجمهورية مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بصورة متكاملة.

**التوصيات:**

في ضوء النتائج السابقة يمكن صياغة التوصيات التالية:

1. العمل على تطوير الهيكل التنظيمي للمصارف من حيث ربطه بنظام المعلومات المحاسبي ومراكز المسؤولية.
2. العمل على توفير العدد الكافي من الموظفين المؤهلين عملياً من خلال الدورات التدريبية لكي يسهل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

3. يجب الاعتماد على التكاليف المعيارية في وضع تقديرات الأداء، مع ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في وضع هذه التقديرات وإعداد الموازنات التخطيطية، الأمر الذي يسهل معه ربط الموازنات التخطيطية بمراكز المسؤولية ويساهم في زيادة فعالية الأداء.
4. ضرورة العمل على إعداد تقارير الأداء بصفة دورية وربطها بمراكز المسؤولية، مع توضيح أسباب حدوث الانحرافات إن وجدت وطرق علاجها، وربطها بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها.
5. إعادة النظر في نظام الحوافز بشكل دوري بما يحقق العدالة بين الموظفين، ويراعي طبيعة المهام والمسؤوليات المناطة بهم.
6. وضع مقترح لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية لما له من دور في زيادة فعالية الأداء والحد من الفساد المالي.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- ابوبكر غلاء، (2005)، مدى توفر مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- ابراهيم ميده، (2003)، "نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - واقع وتطلعات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 19، العدد 2.
- أحمد حسين ظاهر، (2002)، المحاسبة الإدارية، (الطبعة الأولى؛ عمان: دار وائل للطباعة والنشر).
- أحمد رمضان مرتجي، (2007)، قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد محمد زامل، (2000)، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات الحاسب الآلي، (الجزء الثاني؛ الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث).
- أحمد نور، (1993)، محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة).
- أسامة الحارس (2004)، المحاسبة الإدارية، (الطبعة الأولى؛ عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع).
- أكرم إبراهيم حماد، (2006)، "تطوير النظام المحاسبي الحكومي في فلسطين"، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- الإمام زكريا يحيى بن شرف النووي، (2000)، رياض الصالحين، (بيروت: دار المأمون للتراث).
- جبرائيل كحالة، رضوان حلوه حنان، (1997)، المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، (الطبعة الأولى؛ عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع).
- جبرائيل كحالة، رضوان حلوه حنان، (2002)، المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، (الطبعة الأولى، الإصدار الثاني؛ عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع).

- حسين خشارمة، أحمد العمري، (2004)، "قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 20، العدد 1- أ.
- ديالا جميل الرزي، (2007)، مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- سرحان زياد حوري، أحمد محمد العمري، (2013)، "مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية - دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2.
- عبد الحكيم الرجبي، (2004)، المحاسبة الإدارية، (الطبعة الثالثة؛ عمان: دار وائل للنشر).
- عبد الغني أحمد الفطيسي، محمد ميلاد الشلباق، أسامة عمر المنشاز، (2019)، "واقع نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسات الليبية (دراسة استطلاعية)"، مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، المجلد 5، العدد 9.
- عبد الله المنيف، (1993)، "دراسة مدى إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 77.
- علي حسين الجديبة، (2007)، قياس إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- علي عبد الله شاهين، (2008)، محاسبة العمليات المصرفية في المصارف التجارية والإسلامية، (الطبعة الثانية؛ غزة: الجامعة الإسلامية).
- علي محمد السويح، سليمان علي النعاس، (2017)، "مدى إدراك أهمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الليبية"، بحوث الندوة العلمية الأولى للعلوم الاقتصادية، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 5، عدد خاص.
- مؤيد الفضل، عبد الناصر نور (2002)، المحاسبة الإدارية، (الطبعة الأولى؛ عمان: دار المسيرة للنشر).
- نضال رشيد صبري، (2002)، المحاسبة الإدارية، (الطبعة الأولى؛ القدس: دار المعارف للنشر).
- نائل عبد الله حسين جبريل (1999)، محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- يعرب جميل كلاب، (2008)، مدى توفر متطلبات تطبيق محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Drury, Colin, (1992), Management and Cost Accounting, 3th edition, Chapman and Hall.
- Horngren, Charles T. et. al., (2005), Management and Cost Accounting, 3th edition, London: Prentice Hall, Inc.