



الجامعة المستقبلية

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية

قسم المحاسبة

محاسبة المسؤولية وأثرها على ربحية البنوك التجارية

دراسة تطبيقية على البنك العربي – صنعاء

بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة البكالوريوس في المحاسبة

إعداد الباحثين /

إشراف

د/ محسن علي مثنى

طه محمد السلامي

محمد محمود الوتاري

محمد سمير الفرياد

عبد العزيز عبد الحكيم العريقي

عزالدين أحمد الحاج

٢٠٢٠/٢٠٢١ م



الآية

﴿رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ
فَاطِرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيِّي فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي
مُسْلِمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ﴾

صدق الله العظيم

سورة يوسف الآية (١٠١)

الإهداء

نهدي هذا العمل خالصاً لوجه الله الكريم أولاً .
ثم إلى من أحاطونا برعايتهم، وشمّلونا بعطفهم، عرفاناً ووفاءً
(آبائنا وأمهاتنا)

إلى شركائنا في تقاسم أعباء الحياة ...
أهلنا ... وإخواننا ... حفظهم الله
إلى كل من نحبُّ ونُجلُّ ونُحترم .
أصدقائنا.. وزملائنا .. وكل من أسدى إلينا معروفاً
إلى كل مخلصٍ في عمله محباً لوطنه صادقاً في مودته...
لكم جميعاً نهدي هذه الدراسة المتواضعة

الباحثون

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلاله، وعظيم سلطانه، القائل في محكم كتابه الكريم:
﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (سورة النمل من آية ١٩)

والصلاة والسلام على سيدنا وحبیبنا محمد صلی الله علیه وآله وصحبه ومن والاه.
لا يسعنا في هذه المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان لأساتذتنا
الكرام، وفي مقدمتهم استاذنا القدير

د/ محسن علي مثنى

لقبوله الإشراف على هذه الدراسة وتقديم العون والإشارة والمساعدة لإنجاز هذه
الدراسة.

وكذلك الشكر والتقدير والعرفان لكل من قدم لنا العون والنصيحة والتوجيه،
ولكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثون

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة محاسبة المسؤولية وأثرها على ربحية البنوك التجارية ، بالتطبيق على البنك العربي، واشتملت عينة الدراسة على (٣٠) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (٧٥%) .

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية (النسب المئوية والتكرارات ، والمتوسط الحسابي ، معامل ارتباط ألفا كرونباخ ، التحليل الأحادي) .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أثر محاسبة المسؤولية على ربحية البنوك التجارية، وخصوصاً الدور الكبير الذي يلعبه في فرض الرقابة وتقييم الأداء، حيث أثبتت الدراسة على أنه يوجد أثر محاسبة المسؤولية على ربحية البنوك التجارية ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٧٨٣) وبتقدير لفظي (عالي).

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها : على البنوك التجارية تذليل المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاحه، والسعي لتطبيق نظام محاسبة التكاليف وفق الأسس العلمية الصحيحة، والعمل على تقييم الأداء وتحليل الانحرافات وتحديد مكامن الخلل، ومقارنة الأداء الفعلي بالنتائج الحقيقية، وإجراء مزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
١.	الإهداء	د
٢.	الشكر والتقدير	هـ
٣.	قائمة المحتويات	ز
٤.	الفصل الأول الإطار العام	١
٥.	المقدمة	٢
٦.	مشكلة الدراسة	٣
٧.	أهمية الدراسة	٤
٨.	أهداف الدراسة	٥
٩.	نموذج الدراسة	٥
١٠.	فرضيات الدراسة	٦
١١.	محددات الدراسة	٦
١٢.	منهج الدراسة	٧
١٣.	التعريفات الإجرائية	٧
١٤.	الدراسات السابقة	٩
١٥.	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	١٦
١٦.	المبحث الأول محاسبة المسؤولية	١٧
١٧.	مقدمة:	١٧
١٨.	أولاً : مفهوم محاسبة المسؤولية	١٧
١٩.	ثانياً : نظام محاسبة المسؤولية	١٨
٢٠.	ثالثاً : مقومات انشاء نظام محاسبة المسؤولية	٢٠
٢١.	رابعاً : مزايا تطبيق محاسبة المسؤولية	٢٢
٢٢.	خامساً : أهداف محاسبة المسؤولية	٢٣
٢٣.	سادساً : متطلبات تطبيق محاسبة المسؤولية	٢٤
٢٤.	المبحث الثاني رقابة الأداء	٢٦
٢٥.	أولاً : رقابة الأداء	٢٦
٢٦.	ثانياً : مفهوم رقابة الأداء	٢٦
٢٧.	ثالثاً : أهمية وظيفية رقابة الأداء	٢٧
٢٨.	رابعاً : وظيفة الرقابة على الأداء	٢٨
٢٩.	خامساً : معايير تقييم الأداء	٢٨

٢٩	سادساً : مراحل عملية الرقابة على الأداء	٣٠.
٣٢	الفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة	٣١.
٣٣	المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية	٣٢.
٣٣	أولاً : منهج الدراسة	٣٣.
٣٣	ثانياً : مجتمع الدراسة	٣٤.
٣٣	ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة	٣٥.
٣٤	رابعاً : مصادر وطرق جمع المعلومات	٣٦.
٣٤	خامساً : الاساليب الإحصائية	٣٧.
٣٤	سادساً : صدق اداة الدراسة	٣٨.
٣٤	سابعاً : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية	٣٩.
٣٥	ثامناً : مقياس أداة الدراسة الميدانية	٤٠.
٣٧	المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة	٤١.
٣٧	أولاً : البيانات الديموغرافية	٤٢.
٤١	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان	٤٣.
٥٣	ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية لمحاور الدراسة	٤٤.
٥٩	النتائج والتوصيات	٤٥.
٥٩	أولاً : الاستنتاجات	٤٦.
٦١	ثانياً : التوصيات	٤٧.
٦٢	المراجع	٤٨.

الفصل الأول

الإطار العام

المقدمة :

ان التطور في مجالات الاعمال منذ الثورة الصناعية ادى الى الاتجاه نحو تكوين المشروعات ذات الحجم الكبير بالإضافة الى تنوع الأنشطة في المشروع الواحد وتعدد المنتجات فيه وهذا الاتجاه ادى الى تعقيد عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرار، ونظرا لتزايد العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات وتغير هذه العوامل زادت حاجة الإدارة الى استخدام أساليب حديثة تمكنها من التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الاهداف المنشودة وبأقل تكلفه ممكنه (زعرب حمدي، ٢٠١٣، ص ٢).

فالمحاسبة الإدارية تؤدي دورا رئيسيا في تقديم المعلومات المالية التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة على الموارد الاقتصادية التي تستخدمها ، وكذلك تمد لها يد العون بما تقدمه من تقارير وبيانات تساعد في اتخاذ القرارات الملائمة من اجل استغلال هذه الموارد استغلالا اقتصاديا، حيث تعد محاسبة المسئولية من أدوات المحاسبة الإدارية التي تعمل على مساعدة الادارة في الرقابة وتقييم الأداء ، وهي عبارة عن نظام علمي شامل يربط فيما بين التنظيم الإداري والنظام المحاسبي من خلال تقسيم المشروع الى مراكز مسئولية تساعد في ربط الأداء بالأشخاص المسئولين 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.

ونظرا لان الجهاز المصرفي اليوم أصبح من اهم ركائز الاقتصاد في مختلف دول العالم بشكل عام والاقتصاد الوطني بشكل خاص لما يلعبه من ادوار مهمة في مجالات تقديم الخدمات لمختلف شرائح المجتمع سواء كانت على المستوى الفردي او على مستوى الشركات والمؤسسات بمختلف انواعها واحجامها، ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الباحثين بدراسة أثر محاسبة المسئولية على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة بأهمية اتباع اللامركزية ، كون تقسيم عمل الشركات الى وحدات شبة مستقلة تسهل من عملية إدارتها والتعامل مع مختلف المستويات الإدارية خصوصا مع كبر حجم هذه الشركات والمؤسسات، وتقتضي اللامركزية تخصيص جزء من الموارد الاقتصادية لكل مستوى إداري وتفويضه سلطة ومسؤولية الرقابة على هذه الموارد ، وكذلك تفويض رؤساء الوحدات اللامركزية سلطة اتخاذ القرارات ومسؤولية كاملة عن تلك المستويات ، وذلك من خلال تطبيق ما يطلق عليه محاسبة المسؤولية بهدف التركيز على رقابة وتقييم أداء رؤساء الإدارات والاقسام بشكل مباشر من خلال مساءلتهم عن ذلك الأداء عن طريق الانحرافات التي يتم الكشف عنها في وحدتهم وتحليلها.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر محاسبة المسؤولية على ربحية البنوك التجارية؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل عدد من الاسئلة الفرعية وكما يلي :

- ١- ما أثر محاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري في ربحية البنوك التجارية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين؟
- ٢- ما أثر محاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي في ربحية البنوك التجارية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين؟
- ٣- ما أثر محاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات في ربحية البنوك التجارية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين؟
- ٤- ما أثر محاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء في ربحية البنوك التجارية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين؟

أهمية الدراسة :

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية محاسبة المسؤولية نفسها، والدور الذي يمكن ان تلعبه في تحسين ربحية المنشآت، من حيث انها تعد ركيزة أساسية في ذلك، ويتم الاعتماد على نتائج تطبيقها كأساس في اتخاذ القرارات ، فإن معرفة دورها في التعامل مع البيئة التجارية الجديدة ، ومحاولة حل المشاكل المرافقة لهذا الدور الجديد تحتاج الى أليات للتعامل مع معطياتها وبشكل يسهم في تقوية هذا الاتجاه، لذلك تتمثل أهمية البحث في الآتي:-

الاهمية العلمية :-

- إمكانية إضافة المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، وهي بذلك تشكل جانبا علميا متخصصا في دراسة أثر محاسبة المسؤولية على ربحية البنوك التجارية ، من وجهة نظر المديرون الماليون والمحاسبين، مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة اليمنية بشكل خاص في هذا الموضوع.
- ان يكون هذا البحث مرجعاً إضافياً لمن يقوم بدراسة هذا الموضوع.

الاهمية العملية:-

- تسلط الضوء على محاسبة المسؤولية ، وترصد القائمين على البنوك التجارية في اليمن، بالملاحظات والتقييم المناسب الذي ينعكس على تطوير أدائها في المستقبل للحفاظ على دورها في تحسين الربحية.
- أنها تأتي كمساهمة في التعريف بأهمية محاسبة المسؤولية كعامل مهم من عوامل تحسين اداء الاقتصاد الوطني.
- إمكانية الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية حول موضوع محاسبة المسؤولية وانعكاساتها على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن.

أهداف الدراسة :

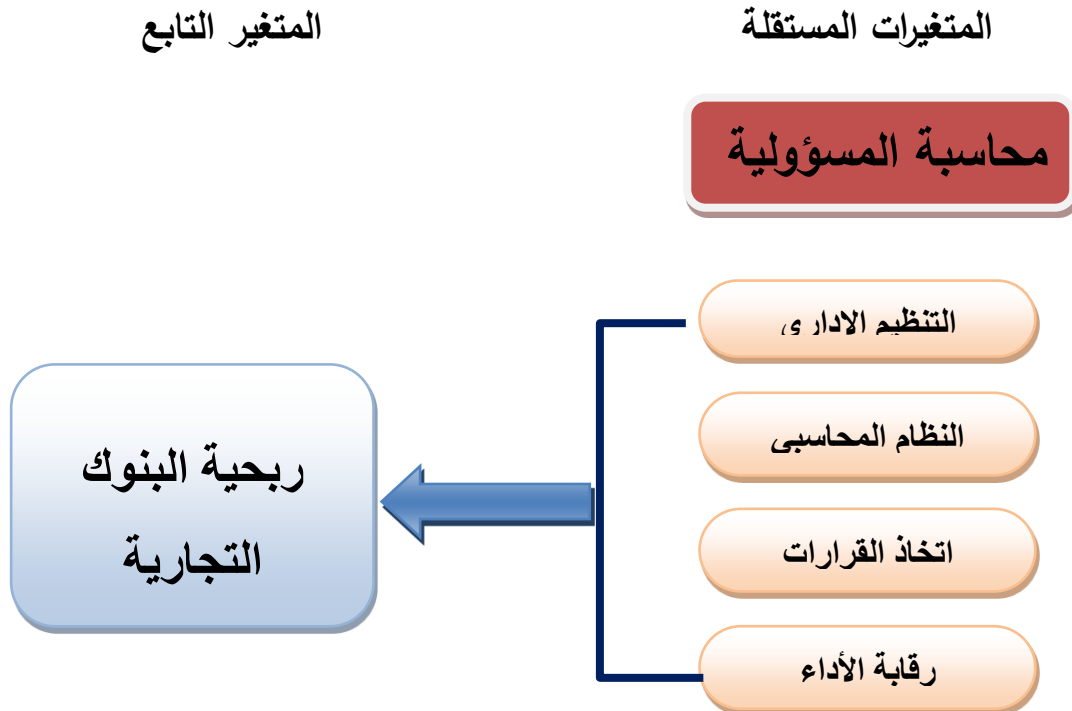
-الهدف الرئيسي للدراسة : ما هي العلاقة بين محاسبة المسؤولية وربحية البنوك التجارية؟

ومن الهدف الرئيسي تتفرع عدة أهداف فرعية كما يلي:

- ١- التعرف على العلاقة بين محاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري في ربحية البنوك التجارية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.
- ٢- التعرف على العلاقة بين محاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي في ربحية البنوك التجارية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.
- ٣- التعرف على العلاقة بين محاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات في ربحية البنوك التجارية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.
- ٤- التعرف على العلاقة بين محاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء في ربحية البنوك التجارية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.

نموذج الدراسة :

قام الباحثون بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة كما يلي:



شكل (١) : يوضح نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة :

تستند هذه الدراسة على فرضية رئيسة يمكن صياغتها:

" لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية على ربحية البنوك التجارية "

وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وكما يلي:

- (١) لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.
- (٢) لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.
- (٣) لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.
- (٤) لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.

محددات الدراسة :

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية كما يلي :

١. الحدود البشرية : شمل نطاق الموظفين من مدراء ماليين ومحاسبين بمختلف مسمياتهم الوظيفية.
٢. الحدود المكانية: اقتصر نطاق البحث على البنوك التجارية بأمانة العاصمة.
٣. الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢١م
٤. الحدود الموضوعية : محاسبة المسؤولية وأثرها على ربحية البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية .

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة المعاصرة كما هي في الواقع، ويتضمن هذا المنهج استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبيان، وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات البحث، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا المنهج لمثل هذه الدراسة، كما سوف يعتمد الباحثون على الأسلوب المكتبي الذي يشمل الكتب والدوريات والدراسات السابقة وغيرها لبناء الخلفية النظرية للبحث والاستفادة منها.

التعريفات الإجرائية:

قام الباحثون بتحديد المعاني الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة على النحو الآتي:

(١) **محاسبة المسؤولية :** هي عبارة عن نظام علمي شامل يربط بين التنظيم الإداري والنظام المحاسبي، من خلال تقسيم المشروع الى مراكز مسؤوليه تساعد في ربط الاداء بالأشخاص المسؤولين عن هذا الاداء ، وذلك من خلال نظام متكامل بالتقارير يعتمد على تطبيق مبدا الرقابة بالاستثناء ، بما يساعد في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء (كحالة ورضوان ، ١٩٩٧ ، ص ٤١٣).

(٢) **التنظيم الإداري :** وهي تعني دراسة المستويات الإدارية وتحديد احتياجات كل منها لأغراض التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ، إذ إن نظام محاسبة المسؤولية الذي يتلاءم مع التنظيم الإداري لمنشأة معينة قد لا يتلاءم مع احتياجات منشأة أخرى لاختلاف التنظيم لهذه المنشأة ، كما أن العمليات الإنتاجية ذاتها تختلف من منشأة لأخرى، وعليه ينبغي أن يتم تصميم نظام محاسبة المسؤولية لأي مؤسسة بشكل يتفق مع التنظيم الإداري لهذه المنشأة (عباس ، ٢٠٠٩ ، ص ١٢٧).

(٣) **النظام المحاسبي:** هو الهيكل أو التشكيلة أو الوحدة المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي التي يمكن بواسطته تجميع البيانات عن الأداء الفعلي للإدارة، وكذا تنظيم وإنجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وتتضمن مجموعة مترابطة من المستندات

والدفاتر والسجلات والتقارير والقوائم المحاسبية والاعمال والإجراءات والترتيبات التي يتم عن طريقها تجميع وتحليل وتسجيل وتبويب وتلخيص وتفسير البيانات المتعلقة بالمعاملات الاقتصادية ذات الصلة المالية ، والتي تقوم عليها البنوك التجارية العاملة في اليمن خلال الفترة المحاسبية (فخر، ٢٠٠٢، ص ٢١).

(٤) **اتخاذ القرارات:** وتعني تحديد مراكز اتخاذ القرارات في التنظيم وسلطة كل منها في التأثير على مستويات الأداء المختلفة (عباس، ٢٠٠٩، ص ١٠١).

(٥) **تقييم الأداء:** وتعني إعداد تقارير أداء على أساس هرمي ، بحيث تتدفق التقارير من أسفل لأعلى وبالقدر المناسب من التفصيل على كل مستوى من المستويات التنظيمية ، وتتضمن هذه التقارير مقارنة بين البيانات الفعلية ، والبيانات المقدرة ، والانحرافات غير المفضلة لكل مركز مسئولية ، ويتم دراسة هذه الانحرافات ، ومعرفة اسبابها ، واتخاذ القرارات لمعالجتها (POSTER&STREIB,2005).

الدراسات السابقة

قام الباحثون بالاطلاع على الكثير من الأدبيات التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات ما يلي :

أولاً / الدراسات العربية :

(١) دراسة محمد (٢٠٠٦) بعنوان : إطار محاسبي مقترح لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف السودانية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم محاسبة المسؤولية ، وأهدافها ، والاتجاهات المختلفة للتطبيق العملي للمحاسبة عن المسؤولية ، ومع تحديد انسب هذه الاتجاهات للتطبيق على القطاع المصرفي السوداني. استخدم الباحث المنهج الاستنباطي الاستقرائي، والوصفي التحليلي باستخدام أسلوب العينة للوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفروض ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- إمكانية تقارير الإفصاح الاقتصادي لوحدات القطاع المصرفي السوداني متوفرة ويمكن تطبيقها، فقط تحتاج المصارف إلى إعداد التقارير المالية بما يتماشى والإفصاح الاقتصادي.
- بالرغم من وجود تكاليف للأنشطة الاجتماعية ضمن القوائم المالية المعدة من قبل وحدات القطاع المصرفي السوداني إلا أن هذه التكاليف تدرج ضمن المصروفات بقائمة الدخل السنوية .
- تخصص المصارف بعضاً من أصولها للأغراض الاجتماعية ولكن تصنف هذه الأصول كأصول اقتصادية بقائمة المركز المالي السنوية.

(٢) دراسة عبدالرحمن (٢٠٠٨) بعنوان : دور أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تطوير محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية المصرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تطوير محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية المصرية ، شملت عينة محاسبي

التكاليف والمحاسبين الإداريين في هذه الشركات ، تعتبر هذى الدراسة من الدراسات الميدانية واستخدمت الاستبانة ، والتي خلصت إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن الشركات الصناعية المصرية تواجه وضعاً تنافسياً شديداً ، وهناك تكافؤ بينها وبين الشركات الدولية ، وذلك لظهور بيئة صناعية حديثة ألقت بمسؤوليات على هذه الشركات نحو تطبيق أساليب محاسبة إدارية طويلة الأجل ، ولكي تنافس الشركات الصناعية المصرية وتبقى في عالم الصناعة المتميز كان لا بد من تطوير أنظمة محاسبة المسؤولية المطبقة فيها ، من أجل التميز والصدارة مع تطوير أساليب الإنتاج في ظل البيئة المتقدمة.

- عدم ملاحظة نظم محاسبة المسؤولية التقليدية وذلك لقياس وتقييم الأداء في بيئة الأعمال الحديثة ، حيث أن هذه النظم تم تصميمها لتحقيق البيئة ، فإن هذه النظم تفقد ملاءمتها لعملية تطوير الأداء والمنافسة ، كما إن ظهور أساليب المحاسبة الإستراتيجية قد جاء مواكباً للتطورات في بيئة الأعمال الحديثة ، حيث أدت هذه التطورات إلى زيادة اهتمام الإدارة والتركيز على مفاهيم محاسبة المسؤولية من أجل خلق مزايا تنافسية تساعد الإدارة في التفوق على منافسيها.

- يؤدي استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية إلى تقديم أفضل هذه الأساليب التي لديها القدرة على اكتشاف مواطن التحسين وإضافة القيمة لتطوير نظم محاسبة المسؤولية ولدعم المزايا التنافسية .

- تعاني الشركات الصناعية المصرية من عدم القدرة على استيعاب التطوير الذي تحدثه أساليب المحاسبة الإدارية والإستراتيجية لتطوير نظم محاسبة المسؤولية التقليدية.

٣) دراسة باسرده (٢٠٠٨) بعنوان : دور نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة على عناصر التكاليف في المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق الإسمنت :دراسة تطبيقية.

هدفت هذه الدراسة إلى النظام الرقابي المتبع في مصنع أسمنت البرح في اليمن ومدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصنع ، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى قسمين ، حيث احتوى القسم الأول على الدراسة النظرية التي تناولت التعرف على مفهوم محاسبة المسؤولية والمزايا التي يمكن ان يحققها في عملية

- الرقابة على موارد المصنع ، وكذا الأساليب والطرق التي يمكن اتباعها لممارسة وظيفة الرقابة ، كما تضمنت أيضا دراسة مقومات نظام محاسبة المسؤولية ، أما القسم الثاني فقد تضمن الدراسة التطبيقية وهي دراسة تحليلية لمقومات النظام الرقابي على عناصر التكاليف المطبق في المصنع بهدف التعرف على مدى توفر السمات والخصائص التي يعتمد عليها تطبيق نظام محاسبة المسؤولية فيه، وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها:
- أن الرقابة في مفهومها الحديث تتجه نحو إحكام الرقابة على العنصر البشري الذي يقوم باستخدام العناصر المادية ، وذلك من منطلق أنه إذا أمكن التحكم في أداء العنصر البشري أمكن بالتالي التحكم في العناصر المادية ، التي هي نتيجة أدائه.
 - أن التطبيق الجيد لنظام محاسبة المسؤولية يجعل من استخدام اللامركزية في الإدارة وسيلة ناجحة في تحقيق أهداف المنظمة ، مقارنة باحتفاظ الإدارة العليا لنفسها حق اتخاذ القرارات وإدارة الأنشطة المختلفة للمنظمة بمفردها.
 - أن الهيكل التنظيمي للمصنع لا يساعد على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ، حيث لا يهدف إلى توصيف الوظائف وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق.
 - أن النظام المحاسبي الحالي للمصنع لا يعمل على توفير المعلومات وفقا للمسؤولية عنها ، وأن الموازنة التخطيطية لا يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء مراكز المسؤولية ، حيث إن تقديراتها لا تعبر عن مسؤوليات مديري هذه المراكز.
 - أن تقارير التكاليف لا يتم إعدادها بحيث تحقق هدف الرقابة ، وإنما تعد بهدف حصر عناصر التكاليف الخاصة بكل مركز تكلفة ، بغض النظر عن خضوع هذه العناصر للرقابة والتحكم ، كما أن هذه التقارير بما تتضمنه من معلومات مقارنة لا تفيد في تحديد المسؤولية عن أي انحراف في عناصر التكاليف ، بسبب أن هذه المقارنة تتم وفقا لبنود حسابات النظام المحاسبي الموحد للمصنع ككل وليس لكل مركز مسؤولية.

٤) دراسة محمد (٢٠٠٩) دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء المالي: دراسة ميدانية تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى دراسة وتطبيق محاسبة المسؤولية في المنشأة الصناعية في السودان بشكل فعال يظهر أهم أساليب وطرق تقويم الأداء ومدى إلمام المستخدمين والمهتمين بها ، اعتمد الباحث على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفروض والمنهج الاستقرائي

لاختبار مدى صحة الفروض والاحصاء الوصفي والتحليلي كأداة إحصائية في جمع وتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- ١- أن محاسبة المسؤولية أداة تعمل على ربط النظام المحاسبي مع النظام الإداري في عملية الرقابة وتمكنها من التعرف على مدى مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف المنشأة ، فمن خلال توفير البيانات الحالية المقدرة والفعلية لكل مركز تتمكن الإدارة من التعرف على مدى نجاح أو فشل ذلك المركز وبالتالي يتم اتخاذ القرارات الرئيسية.
- ٢- إن تقارير الأداء التي تعد لكل مدير مركز تمكن الإدارة من التعرف على كفاءة هذا المدير في استخدام الموارد المتاحة له، وقدرته على تحقيق عائد مناسب على الاستثمارات وكذلك التعرف على مدى ارتباط مدير كل مركز بالأهداف العامة للمنشأة.
- ٣- تمثل محاسبة المسؤولية مدخلاً حديثاً لتطوير النظم المحاسبية أي متابعة تنفيذ الخطط والتقرير عن الانحرافات وصعوبات اتخاذ القرارات التصحيحية داخل المنشأة.
- ٤- أن محاسبة المسؤولية تساعد المنشأة في الوصول إلى الأهداف المنشودة فهي تساعد على تنسيق الجهود والعمل على تحقيق هذه الأهداف.

ثانياً / الدراسات الأجنبية :

١ (دراسة) Martine, Regine, (2009) بعنوان :

Tax-Compliant Transfer Pricing and responsibility Accounting.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الامتثال الضريبي لأسعار التحويل على محاسبة المسؤولية، عندما تستخدم الشركات متعددة الجنسية مجموعة واحدة من أسعار التحويل للامتثال الضريبي ، حيث قام الباحثان بإجراء دراسة حالة تم تطبيقها على إحدى الشركات المتعددة الجنسية في الولايات المتحدة الأمريكية معتمدين على ما يعرف بمبدأ Arm,s Length ، الذي يعبر عن جاهزية أسعار التحويل للامتثال الضريبي، تفادياً لأية مخاطر مثل الازدواج الضريبي ، والسمعة السيئة المترتبة على عدم الامتثال الضريبي ،

كما وأن هذا المبدأ يفيد بأن المعاملات التجارية الداخلية للشركة يتم تسعيرها وفقا لأسعار وظروف السوق على اعتبارها مؤسسات ربحية . وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- أن تثبيت أسعار التحويل تفاديا لأية إشارات من شأنها أن توحى للسلطات الضريبية بوجود نوع من التلاعب الضريبي ، يعمل على إضعاف استقلالية مدير مركز الربحية في الشركة ، الأمر الذي يساعد على إحباطهم وإعاقة اتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة .
- أن عملية توحيد هوامش الربح على مستوى الشركة ككل ، وإن لاقت ترحيباً من الإدارة إلا أنها أسهمت وبشكل كبير في إحباط وإعاقة اتخاذ القرارات السليمة على مستوى مراكز الربحية المختلفة.

(٢) دراسة (Vahideh & Aisha, 2010) ، بعنوان :

Ownership Structure In Iran :Firms Responsibility

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التركيب الهيكلي للملكية على ربحية شركات السيارات في إيران للفترة ما بين ٢٠٠٥-٢٠٠٧ وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي استندت على دراسة هيكلية الملكية من حيث:

- السيطرة على الملكية.
- إدارة الملكية والتي تشتمل على ما يمتلكه الإدارة المالية ويقع تحت نطاق سيطرتها وتلك الملكية التي لا تقع تحت سيطرة الإدارة المالية للشركة ، وباستخدام العائد على الأصول (ROA) ، ونسبة المبيعات للأصول (S/A) كمقاييس للربحية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ما بين السيطرة وإدارة الملكية على ربحية شركات السيارات في إيران ، مما يعني بأن الشركات التي تسيطر وتدير ما يمتلكه من الناحية المالية تكون أكثر ربحية من الشركات التي لا تمتلك السيطرة لإدارة ما تملكه في شركات أخرى.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد ركزت اغلب الدراسات السابقة على التعرف على محاسبة المسؤولية ومقومات تطبيقها وكذا على دراسة أخلاقيات الاعمال ودورها في تفعيل نظام المحاسبة، وقد كانت المنظمات التي جرت عليها الدراسة منظمات من القطاعين العام والخاص والشركات الصناعية، بينما هدفت الدراسة الحالية الى معرفة أثر محاسبة المسؤولية في ربحية البنوك التجارية اليمنية، وبالتالي فإن الدراسة تطرقت الى أحد أهم الاهداف التي تسعى أي منشأة اعمال الى تحقيقه وهو الربحية.

تقسيم الدراسة :

انطلاقاً من عرض الموضوع بشكل علمي، وبما يتوافق مع تطبيق النموذج المقترح، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العامة والدراسات السابقة

- المبحث الأول : منهجية الدراسة

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: مفهوم وتعريف محاسبة المسؤولية

- المبحث الثاني: رقابة الأداء

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

- المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

- المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

النتائج والتوصيات.

المراجع.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

محاسبة المسؤولية

مقدمة:

نشأت محاسبة المسؤولية كأسلوب يهدف إلى الرقابة على الأعمال ، وتقييم أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية بمستوياتهم الإدارية المختلفة ، لمساءلتهم عن نتيجة أعمالهم، ومقارنة بالأداء المخطط له ، ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب العمل على تطوير الأنظمة المحاسبية بهدف مراقبة الأداء والتعرف على مشاكل تنفيذ الخطط لدى مختلف المستويات الإدارية (الحارس، ٢٠٠٤، ص ٤٢٣).

وقد ظهرت محاسبة المسؤولية كنظام فرعي منبثق من نظام المحاسبة الإدارية ، وذلك بهدف توفير المعلومات المحاسبية بصورة تقارير أداء تعمل على رقابة عمل المسؤولين في الأقسام والإدارات ، كذلك تقوم بتقييم أدائهم ضمن إطار المسؤولية المكلف بها هؤلاء المسؤولون والناבעة من الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل الإدارة العليا.

وكما هو معروف فإن الصلاحيات الممنوحة للمديرين يترتب عليها قيام المسؤولية، وبالتالي فإن الرقابة وتقييم الأداء بهذه الحالة سوف تنحصر ضمن حدود التفويضات الممنوحة، أي ضمن القرارات الممكن اتخاذها في مختلف المستويات الإدارية ، حيث يهدف إعداد تقارير الأداء إلى قياس الأداء (الكسب، ورشيد ، ٢٠٠٦، ص ٢).

أولاً : مفهوم محاسبة المسؤولية

أدى اتساع حجم المشروعات وكبر حجم مسؤولياتها ، عدم قدرة رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام ، اتخاذ جميع القرارات الإدارية الضرورية لإداراتهم ، وعلى ذلك يجب التوجه إلى قدر من اللامركزية عن طريق تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى وتحديد مسؤولياتهم، اذ يعتبر كل مدير في هذه الحالة مسؤولاً عن أداء قسمه ، أو إدارته أو مركز مسؤوليته، وفي نفس الوقت يكون له الحرية في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقسم ، أو الإدارة المسؤول عنها (المطوع ، ٢٠٠٨، ص ٤).

وتعرف محاسبة المسؤولية بأنها محاسبة النشاط الخاص بكل مسؤول خلال فترة زمنية معينة والقيام بربط المعدلات التخطيطية الخاصة بعناصر كلف النشاط التي حدثت في مراكز المسؤولية ومن ثم القيام بمقارنتها بالمعدلات التي تحققت فعلاً وتحديد مسؤولية الانحرافات .

تعرف محاسبة المسؤولية بأنها ذلك النظام الذي يتعرف على مختلف مراكز اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يحقق ربط الرقابة المحاسبية بالهيكل التنظيمي ويقوم بتقييم أداء المسؤولين عن تلك المراكز التي تسمى مراكز المسؤولية استناداً على العوامل الخاضعة لرقابتهم (عبد اللطيف ، ٢٠٠٤، ص ٣٥٨) ، وتعرف أيضاً على أنها العمليات الإدارية الخاضعة بتوفير المعلومات التي تساعد على رقابة العمليات وتقييم الأداء (حسين، ٢٠٠٠، ص ١٣٢).

لذا نجد أن محاسبة المسؤولية هي نظام يعمل على توفير المعلومات المحاسبية ، الخاصة بأداء المديرين في الأقسام من خلال تقارير الأداء بالاعتماد على مقارنة الفعلي مع المخطط له ، للوصول إلى الانحرافات والتعرف عليها (سلبية او ايجابية) وربطها مع الشخص المسؤول في المنظمة.

ثانياً : نظام محاسبة المسؤولية

يعد نظام محاسبة المسؤولية نظاماً كمياً للخطط من خلال الميزانية والإجراءات من خلال النتائج الحقيقية لكل مركز مسؤول والذي يكون مديره مسؤولاً عن وضع أنشطة مسبقة ، وهذا النظام يقوم بتصنيف جميع المعلومات بالأخذ بعين الاعتبار للتكاليف المقدرة والدخل حسب المجالات المسؤولية المحددة للمديرين ووظائفهم ، ووجود النظام المتعلق بالميزانية يمثل المفتاح الرئيسي للنشاط الاقتصادي المربح والذي هو الطريق للوصول للأهداف المنشودة (صالح ، ٢٠٠٠، ص ٤٥٣).

إن تنظيم الشركة بالاعتماد على مراكز المسؤولية يعني تحديد القوانين المحددة والمتصلة بانتقال البضاعة والخدمات بين مراكز المسؤولية ، وكلما كانت الشركة أكبر وأكثر تنوعاً ، كلما كان هناك ميل لمعرفة المراكز الأكثر ربحية أو استثماراً التي سوف

تكون مسؤولة ذاتيا عن الربحية التي تخص المجال الذي يعملون فيه والأنشطة (عبد اللطيف، ٢٠٠٤، ص ٣٦٠).

يستند نظام محاسبة المسؤولية على القيام بتقسيم المشروع إلى مراكز متعددة ، يطلق على كل مركز منها مركز مسؤولية، حيث يتم تحديد سلطات ومسؤوليات كل مركز في ضوء الأهداف العامة التي تنوي الشركة تحقيقها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن مركز المسؤولية يتم الاعتماد عليها في عملية الرقابة على تنفيذ خطة الشركة وكذلك في تحديد مسؤولية كل مركز مسؤولية، مما يسهل بيان الانحرافات (ميدة، ٢٠٠٣، ص ٣٢٤).

وبالتالي فإن تنظيم أي وحدة مالية كما يرى البعض (ميدة، ٢٠٠٣، ص ٣٢٥) يعتمد على مركز المسؤولية الذي يتضمن المبادي التالية :

- ١- مبدأ المسؤولية أو التفويض الذي يبرر السيطرة والمسؤولية.
 - ٢- مبدأ سيطرة الأداء لكل تركيب أو بناء (ضبط الكفاءة).
 - ٣- مبدأ الشمولية الذي يعني أن كل عملية حسابية في الميزانية العمومية وفي حساب الأرباح والخسائر يجب أن تكون متأثرة بمراكز المسؤولية.
- أن أشكال مراكز المسؤولية في الوحدات الاقتصادية تتعدد أنواعها ، حيث إن كل نوع من أنواع مراكز المسؤولية ينتج نوعاً مختلفاً من المعلومات المحاسبية وهي كما يلي (هيتجر، وماتولتش، ٢٠٠٧، ص ٤٥٩) :

١- مركز تكلفة Cost Center : هو عبارة عن دائرة يتم فيها ممارسة نشاط معين بحيث يعتبر المدير في هذا المركز مسؤولاً بشكل مباشر عن تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن ، وبالمقابل فإن نطاق مسؤوليته فيما يتعلق بالإيرادات ورأس المال المستثمر لا تدخل في نطاق هذه المسؤولية ، كذلك لا تتم مساءلته في جانب التكاليف .

٢- مركز الربحية Profit Center : ينظر إلى مركز الربحية على اعتباره أنه وحدة اقتصادية يملك الصلاحية بتعظيم الأرباح ، وذلك من خلال قياس نتائج الأعمال التي حصلت في هذا المركز خلال فترة زمنية معينة ، ومركز الربحية هو عبارة عن وحدة تنظيمية تتسع فيها المسؤولية المسندة إلى مسؤول هذا المركز وهي تشمل جانبي التكاليف والإيرادات ، فصافي الربح أو الخسارة يعتبر مؤشر مهما في الحكم على كفاءة الأداء وفاعليته.

٣- مركز الاستثمار Investment Center : وهو عبارة عن دائرة يمارس فيها نشاط معين ويدار من قبل مسؤول تكون مسؤوليته شاملة ما يدفعه المركز من تكاليف وما يتم تحقيقه من إيرادات ، وتمتد مسؤوليته إلى الموارد والأصول التي تم استثمارها في مركز المسؤولية . فمركز الاستثمار يعد تطويراً لمركز الربحية.

ثالثاً : مقومات انشاء نظام محاسبة المسؤولية

يشترط لتطبيق أسلوب محاسبة المسؤولية تحديد نطاق السلطة والمسؤولية بشكل واضح ومحدد ، وتحديد معدلات الأداء مقدماً ، وتدريب المديرين على استخدام نتائج التقارير ، مع وجوب أن تكون هذه التقارير بين أيدي المديرين في الوقت المناسب، وأن تكون محتوياتها تتناسب مع سلطة ومستويات المديرين ، فضلاً عن وجوب أن تتضمن التقارير الجوانب التي يجب أن ينتبه إليها المديرون (الحارس ، ٢٠٠٤، ص ٤٢٥).

وبناءً على ما تقدم فإن أسلوب محاسبة المسؤولية يشتمل على مقدمات محاسبية وإدارية وتنظيمية وسلوكية مشتركة وأن نجاح هذا الأسلوب يستلزم إيجاد تكامل بين هذه المقومات في تطبيق واحد، ويعتمد ذلك على ثلاثة مقومات رئيسية هي (ميدة ، ٢٠٠٣، ص ٣٢٧) :

١- **تحديد مراكز المسؤولية:** من المقومات الأساسية التي يركز عليها نظام محاسبة المسؤولية ، وجود هيكل تنظيمي إداري واضح ، يتناول بالتفصيل تحديد المسؤوليات في وحدات إدارية مستقلة ، وتحديد السلطات لكل مستوى إداري أو مركز مسؤولية على حدة مع توضيح الاتصالات في التنظيم ككل ، وتحت مسؤولية شخص مسؤول سواء أكانت الاتصالات رأسية أم أفقية ، وبصورة يراعى فيها تكافؤ السلطة مع المسؤولية لتكون عملية التقييم والمساءلة موضوعية . ويقصد بمركز المسؤولية أي وحدة تنظيمية يرأسها شخص مسؤول عن نشاط هذه الوحدة .

٢- **تحديد معايير الأداء :** يعتمد نظام محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء بمراكز المسؤولية على مقارنة الأداء الفعلي بمعيار معين بالنسبة لكل من التكاليف والإيرادات

، وتعتبر معايير الأداء أدوات قياس ذات مواصفات محددة لا تخرج من كونها مؤشرات للحكم على كفاءة وفاعلية نتائج تنفيذ النشاط للشركة.

يجب الأخذ بنظر الاعتبار عند تحديد المعايير الأمور التالية (الحارس ، ٢٠٠٤، ص ٤٢٨):

أ- اختيار المعايير التي تعبر أصدق تعبير ممكن عن مستوى الأداء لمراكز المسؤولية.

ب- مراعاة الواقعية عند اختيار المستوى الذي يوضع فيه المعيار.

ج- أن تكون المعايير دقيقة ومفهومة من قبل جميع المسؤولين.

د- أن تكون المعايير شاملة لجوانب الأداء المختلفة.

هـ- أن يوضح المعيار ما يجب أن يكون عليه الأداء بموضوعية علماً أن مؤشرات الأداء في المراكز الثلاثة السابقة هي (كحالة وحنان، ٢٠٠١، ص ٤٢٢):

- مركز الكلفة: يعتمد مؤشر التكاليف مع التركيز على التكاليف الخاضعة لرقابة مدير المركز التي تتأثر بقرارته .

- مركز الربحية : يعتمد مؤشر صافي الربح (ويقصد بصافي الربح هنا صافي الربح الخاضع للمراقبة ، والنتائج من تخفيض التكاليف المتغيرة والثابتة الخاضعة للرقابة في القسم من إيرادات القسم).

- مركز الاستثمار: يعتمد مؤشر معدل العائد على الاستثمار الذي ينتج عن قيمة الربح على رأس المال المستثمر ، ومؤشر الربح المتبقي الناجم عن تخفيض كلفة رأس المال المستثمر (رأس المال المستثمر * العائد المرغوب فيه) من الربح.

٣- تصميم نظام للتقارير الرقابية : عند اتباع أسلوب محاسبة المسؤولية تصبح مراكز المسؤولية في الشركة ، نقطة البداية في تصميم النظام المحاسبي وتجميع البيانات المحاسبية ، ويتم تبويب وترميز الحسابات على هذا الأساس وفقاً لنطاق المسؤولية ،

وبشكل يتطابق مع النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي للشركة باعتبارها وسيلة الاتصال بين مراكز المسؤولية المختلفة في المنظمة ، ويوضح المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة في كل مركز وأسباب هذه المشاكل واقتراح سبل معالجتها (الحارس ، ٢٠٠٤، ص ٤٢٩).

رابعاً : مزايا تطبيق محاسبة المسؤولية

- أن تطبيق محاسبة المسؤولية يحقق مزايا من أهمها (حسين، ٢٠٠٠، ص ١٣٢) :
- ١- يجعل من السهل على المستويات الإدارية المختلفة في المشروع من معرفة مسؤولياتهم بشكل أفضل ومن ثم تدفعهم للعناية بتلك المهام والمسؤوليات.
 - ٢- يوضح للإدارة العليا من هم المشرفون المناسبون والقادرون على تولي مسؤوليات أكبر من تلك الملقاة على عاتقه.
 - ٣- يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات حول المفاهيم المحاسبية من تحليل التكلفة وبيان الأرباح أو القيام بعمليات الشراء وتحديد قرار الاستمرار في تشغيل المركز أو الاستغناء عنه.
 - ٤- يخلق شعوراً ووعياً أكثر وأشمل بالتكاليف وذلك عند مستويات الإشراف الدنيا في المشروع ، وذلك يجعل هذه المستويات الدنيا في موقف أحسن للقيام بالرقابة على التكاليف التي يتكبدها المشروع .
 - ٥- يسمح بإمكانية شمول الرقابة وبيان الانحرافات لمختلف العمليات التي تحدث داخل المشروع وبالتالي تحديد بنود الإيرادات والتكاليف.
 - ٦- يساعد الإدارة في وضع أنظمة التعويضات والمكافآت والحوافز والأجور المعمول به في المشروع.
 - ٧- يساعد في التعرف على الأشخاص القادرين على قيادة المشروع وبالتالي تفويضهم السلطات والمسؤوليات المناسبة لتأدية الأعمال المطلوبة منهم بشكل أفضل.

٨- يسمح بتوفر المعلومات الكمية، التي تحتاجها المستويات الإدارية المختلفة بالمشروع مما يولد لديها الرغبة في القيام بعمليات الفحص والتحليل، وذلك من خلال القيام بمقارنة تكلفة المنتج بين فترة وأخرى مما يسهم في تشكيل رأي الإدارة حول مدى نجاح أو فشل المسؤول عن تحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

خامساً : أهداف محاسبة المسؤولية

تتمثل أهداف محاسبة المسؤولية في ما يلي (ميدة، ٢٠٠٣) :

- ١- أن تطبيق محاسبة المسؤولية يمثل مدخلاً لتطوير التقارير المحاسبية الرقابية دون إحداث عمليات تغيير في المبادي المحاسبية ، كون هذا النظام يتطلب إعادة صياغة النظام المحاسبي وتقاريره جراء ربطها مباشرة بالهيكل الإداري للشركة.
- ٢- إن الهدف من ربط النظام المحاسبي بالهيكل الإداري هو من أجل تبويب وتصنيف وتجميع وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات الخاصة بكل مركز مسؤولية لوحدة ، وذلك لتسهيل عملية الرقابة على تنفيذ العمليات وعقد مقارنة بين ما تم تحقيقه فعلاً وبين المخطط له مسبقاً وذلك لتحديد واكتشاف الانحرافات والعمل على تشخيصها وبيان أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ٣- بما أن نظام محاسبة المسؤولية يعتمد على وجود علاقة مباشرة بين عناصر التكاليف والإيرادات ، وبين الأشخاص المسؤولين عن إنشاء هذه العناصر فإن هذه العلاقة تكون الأساس في الحكم على نتيجة الأعمال ليتم بعدها المساءلة وبما أن القابلية للتحكم والرقابة تسمح بمتابعة المسؤولية وتتبع البنود نفسها فإن تقسيم التكاليف والإيرادات إلى بنود ضروري من أجل تحسين عملية التحكم والرقابة .
- ٤- إن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يعتمد بالأساس على التنظيم اللامركزي في إنجاز العمل ، وكذلك يعتمد هذا النظام محاسبياً على المبادي المحاسبية المقبولة في نظم محاسبة التكاليف المعيارية ونظم المحاسبة المالية.

٥- أن محاسبة المسؤولية تسمح بالرقابة على الأنشطة منذ بدايتها، وهذا الأمر يسهم في تحقيق رقابة من خلال القيام بتتبع بنود وعناصر الإيرادات والتكاليف ، وكذلك بيان التكاليف التي حدثت وبيان كيف نشأت الإيرادات لكل مركز مسؤولية على حده.

٦- أن محاسبة المسؤولية هي أسلوب رقابي تساعد وبصورة مستقلة في تقييم أداء كل مستوى من المستويات الإدارية الموجودة في الهيكل التنظيمي ، وبالتالي تساعد على تقييم أداء الشركة الكلي الهادف إلى متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا وبيان الانحرافات واكتشاف الصعوبات التي تحد من القيام بالتنفيذ الصحيح لأجل اتخاذ القرارات التصحيحية.

٧- أن محاسبة المسؤولية تسهم في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف ، وذلك من خلال ربطها بين مراكز المسؤولية وبين الموازنات التخطيطية التي تعتبر هدفا لمركز المسؤولية، إذ يسعى مركز محاسبة المسؤولية إلى مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها بالأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.

٨- أن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يسهم في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء الذي يستند إلى قيام مركز مسؤولية بممارسة ومراقبة العمليات وفق موقعه التنظيمي فقط، وبالتالي عدم تبليغ الإدارة العليا بشأن تصحيح الانحرافات إلا عند الضرورة.

سادساً : متطلبات تطبيق محاسبة المسؤولية

هناك متطلبات لتطبيق محاسبة المسؤولية تتمثل في (هيتجر، وماتولتش، ص٤٦٢) :

١- تحديد وحصر كل ما يلزم لنشاط الوحدة الواحدة أو مركز المسؤولية ، والتي تشمل بنود التكاليف وعناصر الإنتاج والإيرادات والخدمات وغيرها.

٢- الفصل بين عناصر التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ، وذلك بغرض ربط العناصر التي لها علاقة مباشرة بمركز المسؤولية ، وكذلك إبعاد العناصر التي تخص مسؤولية المراكز الأخرى.

٣- الفصل بين التكاليف التي يمكن القيام بمراقبتها والتي ترتبط بالمسؤول عن القيام بها، وبين التكاليف التي يصعب الرقابة عليها التي تتم معالجتها في المستويات الإدارية العليا.

٤- القيام بتحديد مراكز المسؤولية الموجودة بمختلف المستويات الإدارية التي ترتبط بمسؤول معين، أو مجموعة من المسؤولين ، وذلك لتسهيل القيام بالرقابة على الأعمال المسندة إليهم التي يشرفون عليها.

٥- بعد تحديد مراكز مسؤولية يتم معرفة الشخص المسؤول عن كل مركز منها ، يتم ربط عناصر التكاليف والإنتاج والإيرادات بمركز المسؤولية الموجودة في المستويات الإدارية.

٦- تمكن مراكز مسؤولية من الإلمام بالأطر المتعلقة بتخطيط المشروع ومعدلات التخطيط لجميع عناصر التكاليف والإنتاج والإيرادات ، إضافة إلى ربط وبيان مسؤولية الشخص الذي قام بوضع هذه المعدلات في مراكز المسؤولية التابعة لهم.

٧- القيام بقياس الأداء الفعلي لمعرفة القيم والكميات الفعلية ، والعمل على عقد مقارنة بين هذه القيم والكميات التقديرية لمركز المسؤولية.

٨- بيان الانحرافات والعمل على اكتشافها وذلك بمقارنة الفعلي بما هو مقدر مسبقاً ، ومن ثم القيام بتحديد الشخص المسؤول عن حصول الانحرافات.

المبحث الثاني

رقابة الأداء

أولاً : رقابة الأداء

أصبح تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من الرقابة المالية الحديثة ، فالرقابة المالية التقليدية تهدف للتأكد من حسن إدارة الموارد المالية دون تبذير أو إسراف ، بينما الرقابة المالية الحديثة تعمل على تقييم الأداء ودراسة الفاعلية والكفاءة للبرامج ، وذلك للتأكد من حسن استخدام المال العام ، فرقابة الأداء تهدف الى تسليط الضوء على الكفاءة والاقتصاد والفاعلية في استغلال المنظمة للموارد المتاحة لها، وذلك كما يلي (الأصم، وآخرون ٢٠٠١، ص ٢٢٦):-

ثانياً : مفهوم رقابة الأداء

يعرف البعض رقابة الأداء بأنها "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة في المنظمة بما يحقق الأهداف المروجة منها" (حسن ، ٢٠٠٣، ص ٢٧٤)

ويعرفها آخرون بأنها "قياس لما يتم إنجازه من أعمال ثم مقارنتها بما كان ويجب أن يتم ذلك وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً لاكتشاف نقاط الضعف والقوة ، حيث يتم القياس بواسطة المؤشرات والمعايير المعدة لذلك" (عبدالمحسن، ٢٠٠٢، ص ٧٥).

لذا نجد أن عملية الرقابة على الأداء تنطوي على عملية منتظمة ودورية ، وتتلاءم مع نشاطات وطبيعة عمل كل مؤسسة تهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة ووحدها الوظيفية، وهي تتطلب مراقبة وملاحظة أداء الشركة بشكل مستمر حتى يتم الحكم على كفاءتها على أساس موضوعي وليس شخصي ، وبالتالي تحديد معدلات الأداء التي تكون عندها المستويات مقبولة لتحقيق الأهداف . كما أن اختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس وتطبيق الأداء ، يتطلب وجود معدلات أداء معيارية يتم وضعها بشكل مسبق

وبالاعتماد على أسس علمية وموضوعية ، حتى تتم مقارنة الأداء الفعلي للشركة بهذه المعايير ، والمقارنة فيما بين النتائج التي تم تحقيقها والمعايير المحددة مسبقا ، فضلا عن أن تقييم الأداء هو عملية تحليلية لأداء الشركة تعمل على تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها وذلك بغرض تطوير المعايير .

ثالثاً : أهمية وظيفية رقابة الأداء

أهمية الرقابة على الأداء إلى الأسباب التالية (حامد، ٢٠٠٤، ص ٧٨-٧٩):

- ١- إن عملية الرقابة على الأداء تساعد في توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية ، التي تكون أكثر حاجة للإشراف وحيث يكون الإشراف سوف تكون الإنتاجية أكثر .
- ٢- أن الرقابة على الأداء تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في الشركة مستقبلا ، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها ، وكذلك العناصر غير المنتجة من أجل الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها بهدف زيادة كفاءتها، إذ إن تقييم الأداء يتطلب أساسا موضوعيا لوضع أنظمة الحوافز .
- ٣- تساعد رؤساء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف الشركة ، وذلك من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي سوف تخضع للقياس والحكم .
- ٤- تساعد في وجود نوع من الاقتناع الوظيفي ، إذ تعمل على تعريف المدير بكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، كما أن عملية الرقابة على الأداء تسهم في تحديد المدى الذي يتحقق عند تحمل المسؤوليات الإدارية .
- ٥- إن عملية الرقابة على الأداء تعطي الأساس الذي يتم وفقا له إجراء المقارنة بين الوحدات المختلفة للشركة .
- ٦- إن معايير الأداء تساعد المستويات الإدارية في معرفة أسباب الانحرافات ، التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها .

رابعاً : وظيفة الرقابة على الأداء

تتمثل وظيفة الرقابة على الأداء الآتي (الراشد، ٢٠٠٢، ص ٤٩-٥٠):-

- ١- التعرف على مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الموضوعة.
- ٢- تعمل على تفسير الانحرافات في النتائج الفعلية، وفقاً لما ورد في برنامج الأداء تفسيراً واضحاً مع تحديد أسباب هذه الانحرافات.
- ٣- تعمل على تحديد الجهات المسؤولة ومراكز المسؤولية التي حصلت فيها انحرافات نتيجة التنفيذ الفعلي لبرنامج الأداء.
- ٤- تسهم في معرفة قدرة الشركة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المالية والبشرية وبما يجنبها الهدر والتبذير.
- ٥- تساعد على اتخاذ الخطوات اللازمة لتجنب حدوث الانحرافات في المستقبل.

خامساً : معايير تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية يتم من خلالها اشتقاق ، أو استكشاف مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط الشركة ، التي تسهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للشركة ، وذلك من خلال استخراج معلومات من القوائم المالية ، ومصادر أخرى كي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء الشركة واتخاذ القرارات اللازمة (مطر، ٢٠٠٦، ص ٣).

وتستند عملية التقييم على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المطلوب تحقيقها، ثم توفير التغذية العكسية للإدارة العليا ، والتي بدورها تقوم بتقييم النتائج واتخاذ القرارات لتصحيح المسارات والانحرافات الخاطئة (wheelen.&Hunger.2004,pp:230-232).

إن هناك مدخلين للتحليل المالي هما (مطر ، ٢٠٠٦، ص ٢٥):

- ١- المدخل النوعي : ويكون بناء على معايير موضوعة من قبل ديوان المحاسبة ، وهذا المدخل يتوافق مع الدراسة الحالية.

٢- المدخل الكمي: وهذا المدخل يعتبر أن عملية تقييم الأداء هي إحدى العمليات الأساسية المطلوبة على جميع المستويات الإدارية في الشركة للتحقق من إنجاز الخطط الموضوعة.

أن المعيار المستخدم في تقييم الأداء ينبغي أن يكون قابلاً للقياس، وأن المعايير التي تنتجاً بالنتائج قد تكون أكثر أهمية من تلك التي توضح الوضع الحالي، إذ تعتمد عملية التقييم على معايير كمية ونوعية يتوقف اختيارها على حجم المؤسسة وطبيعة عملها وفلسفة إدارتها واستراتيجيتها المتبعة، وأنه لإنجاح العمل الرقابي لا بد من تحديد معايير موضوعية للأداء، ليتم الحكم من خلالها على حجم العمل المنجز، وفيما يلي المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء (العارف، ٢٠٠٥، ص ٤٠٩) :

- ١- الكم : أي كمية الإنتاج بالوحدات أو رقم مبيعات في الشركة ، أو عدد المعاملات التي يتم إنجازها في دائرة معينة.
- ٢- الكيف: أي نوعية وجودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
- ٣- الزمن: وتعني مقدار الوقت الذي يتطلب إنتاج السلعة أو الخدمة.
- ٤- التكلفة: وهي النفقات المدفوعة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.

سادساً : مراحل عملية الرقابة على الأداء

إن عملية الرقابة على الأداء تمر بعدة مراحل وخطوات أساسية ومتسلسلة زمنياً يلزم اتباعها إلى نهاية العملية الرقابية، وتقسم كالتالي (جريس، ٢٠٠٥، ص ٨٨-٨٩):

١- **المرحلة الأولى:** وتقضي هذه المرحلة وجود أهداف واضحة وعملية وبطريقة تسهل القياس ، إذ إن تحديد الأهداف هو عملية منتظمة تمثل دراسة لحاجات الدولة، ومشاركة كافة العاملين في الشركة وتجاوب مع أوليات وحاجات وموارد الدولة.

٢- **المرحلة الثانية:** ويتم في هذه المرحلة وضع معايير الأداء التي تمثل الأداء المطلوب ، ويعرف المعيار بأنه الهدف الذي سيتم مقارنته بالإجراءات والنتائج اللاحقة ، وتكمن أهمية وضع معايير للأداء المستهدف في أن معايير الأداء

تساعد في التعرف على الأداء الفعلي للشركة ،وبالتالي معرفة فيما إذا كانت هذه الشركة تقدم ما هو مطلوب منها بكفاءة وفعالية ، ولنجاح عملية الرقابة على الأداء يجب إعداد المعايير التي تمثل الأداء المرغوب أو المستهدف الذي تريد المؤسسة الوصول اليه ، وقد بين (ناجي، ٢٠٠٣، ص٤٣-٤٤) أن هناك عدة تقسيمات لمعايير الأداء أهمها:

أ- المعايير التاريخية : وهي تلك المعايير المستخرجة من الدفاتر والسجلات عن الأداء الماضي.

ب- المعايير الخارجية: وهي المعايير المتعلقة بمنظمات مثالية .أو تلك التي تفرضها جهات خارجية.

ج- المعايير المحددة مسبقا: وهي تلك المعايير المعتمدة على دراسة وتحليل لوحات المنظمة على ضوء الظروف الداخلية والخارجية.

د- المعايير الهندسية(المحددة فنيا) : وهذه المعايير تصلح لبعض المجالات مثل تخطيط الآلات من جهة تحديد وقت التشغيل لوحدة معينة على آلة معينة.

هـ- المعايير المعتمدة على التقدير الشخصي: وتتوقف هذه المعايير على ميول المديرين وآرائهم.

٣- المرحلة الثالثة: قياس الأداء الفعلي إذ أن عملية الرقابة على الأداء تتطلب إجراء مسح ميداني وشامل للوحدة ، من أجل التعرف على سائر العمليات والوقوف على العلاقات التي تربط بين مختلف مراحل العمليات ، والتوصل إلى خصائص النشاط الذي تمارسه الوحدة ، وأثر ذلك على إدارتها ودراسة اقتصاديات برامج التشغيل المختلفة ، وصولا إلى محاسبة المسؤولين عن الوحدة ،وذلك تمهيدا للوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة ، لتلافي القصور في الأداء والعمل على استمرار نجاح الوحدة في المستقبل، ويتم قياس الأداء الفعلي عادة من خلال استخدام النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية للحصول على البيانات والمعلومات، وهنا يجب توفر

أفراد مدربين للقيام بهذه الأعمال مع ضرورة استخدام الأساليب الحديثة ، وذلك توخيا
لسرعة عرض نتائج قياس الأداء على من يمتلك سلطة التغيير ، إذ أن لعامل السرعة
أثره في فاعلية النظام الرقابي (الكفراوي ، ٢٠٠٠، ص ٣٧) .

٤- **المرحلة الرابعة :** ويتم في هذه المرحلة القيام بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير
الموضوعة مسبقا ، تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن أوجه القصور والأخطاء
والانحرافات التي حدثت في الأداء الفعلي.

٥- **المرحلة الخامسة:** وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة
الانحرافات التي تحصل ، ويتوقف ذلك على المعلومات والبيانات المتاحة حول
الأهداف والمعايير المحددة مسبقا ، وقياس الأداء الفعلي ومقارنة ذلك الأداء المتحقق
بالأداء المراد الوصول إليه (الكفراوي ، ٢٠٠٠، ص ٣٨).

لذا نجد أن محاسبة المسؤولية على ربحية البنوك التجارية لها الأثر الكبير في رفع
وتدعيم أو خفض وإضعاف جودة الأداء .

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ووصفاً لخصائص عينة البحث، وأداة البحث، ومصادر بنائها، والمراحل والخطوات التي مرت بها عملية بناء الأداة حتى وصلت إلى صورتها النهائية بعد حصولها على الصدق والثبات اللازمين، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يأتي تفصيل تلك الإجراءات:

أولاً : منهج الدراسة

يعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر المناهج استخدام في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية ولأنه يناسب موضوع الدراسة، حيث سيتم وصف الظاهرة من واقع الأدبيات ومن ثم جمع البيانات والمعلومات الميدانية لأتبات الفروض.

ثانياً : مجتمع الدراسة

يحدد مجتمع البحث البنك العربي – أمانة العاصمة مكانا لا جراء الدراسة نظرا لما تحظى به من مكانه في قطاع الاتصالات ولامتلاكها بنية تحتية مناسبة، وقريبة من المجتمع المحيط من الناس، وكذا لقرب البحث من المجتمع المستهدف، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى في البنك من المسميات الوظيفية .

ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من موظفي البنك العربي، وقد تم توزيع (٤٠) استبانة كعينة ممثلة للبحث، وتم استرجاع (٣٢) استبانة من الاستبانات الموزعة بنسبة (٨٠%)، وعدد (٨) استبانات مفقودة بنسبة (٢٠%)، وعدد (٢) استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة (٥%)، وأصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٠) استبانة بنسبة (٧٥%).

رابعاً : مصادر وطرق جمع المعلومات:

-المصادر الثانوية: بالاعتماد على الدراسات السابقة والدوريات والمجلات والكتب.

-المصادر الاولية: وسيتم الحصول عليها عن طريق استخدام أداة الاستبانة.

خامساً : الاساليب الإحصائية

- التكرارات والنسب المئوية: لعرض اجابات افراد العينة ونسبة الاجابات عن متغير معين من مجموع الاجابات

- المتوسط الحسابي الموزون: لمعرفة متوسط اجابات افراد العينة

- الانحراف المعياري: لمعرفة تشتت اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي

- معادلة الفاكرونباخ: للتحقق من ثبات (اتساق) المقياس.

سادساً : صدق اداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحثون بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من الجامعات اليمنية، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

مدى ملائمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة .

مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة .

مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

سابعاً : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية :

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cornbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصدقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (١) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
محاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري	10	.478
محاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي	8	.702
محاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات	8	.819
ربحية البنوك التجارية	9	.889
مجموع متوسط جميع المحاور	35	.722

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت مرتفعة، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات عالية، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

ثامناً : مقياس أداة الدراسة الميدانية

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي.

جدول رقم (٢) مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

عند اختيار الباحث الدرجة (5) للاستجابة " موافق بشدة" بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (١) وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R.1932).

جدول (٣) يوضح الوزن النسبي

النسبة 100%	الوزن النسبي من - إلى	التقدير اللفظي	مسلسل
100 %	5.00 - 4.20	عالي جداً	5
89.8%	4.20 - 3.40	عالي	4
68.5%	3.40 - 2.60	متوسط	3
49.8%	2.60 - 1.80	منخفض	2
أقل من 30	-1.80 1	ضعيف	1

يتضح من الجدول رقم (٣) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي:

إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من ١,٨ والنسبة أقل من ٣٦% فإن التقدير اللفظي له هو (ضعيف)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ١,٨ وأقل من ٢,٦ والنسبة من ٣٦% وأقل من ٥٢% فإن التقدير اللفظي له هو (منخفض)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٢,٦ وأقل من ٣,٤ والنسبة من ٥٢% وأقل من ٦٨% فإن التقدير اللفظي له هو (متوسط)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٣,٤ وأقل من ٤,٢ والنسبة من ٦٨% وأقل من ٨٤% فإن التقدير اللفظي له هو (عالي)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٤,٢ حتى ٥ والنسبة من ٨٤% حتى ١٠٠% فإن التقدير اللفظي له هو (عالي جداً).

المبحث الثاني

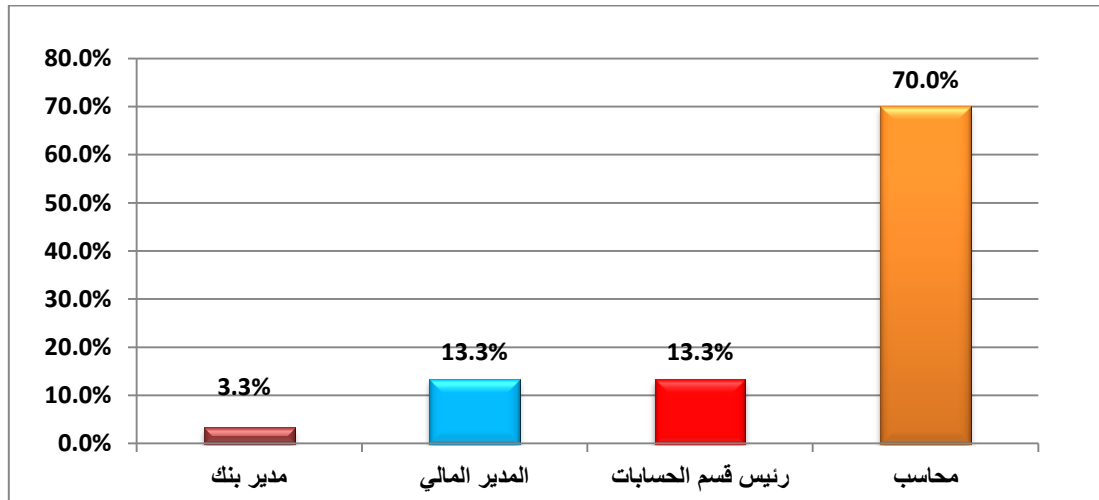
تحليل نتائج الدراسة

أولاً : البيانات الديموغرافية

١- متغير المسمى الوظيفي :

جدول رقم (٤) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
3.3%	1	مدير بنك
13.3%	4	المدير المالي
13.3%	4	رئيس قسم الحسابات
70%	21	محاسب
100%	30	المجموع



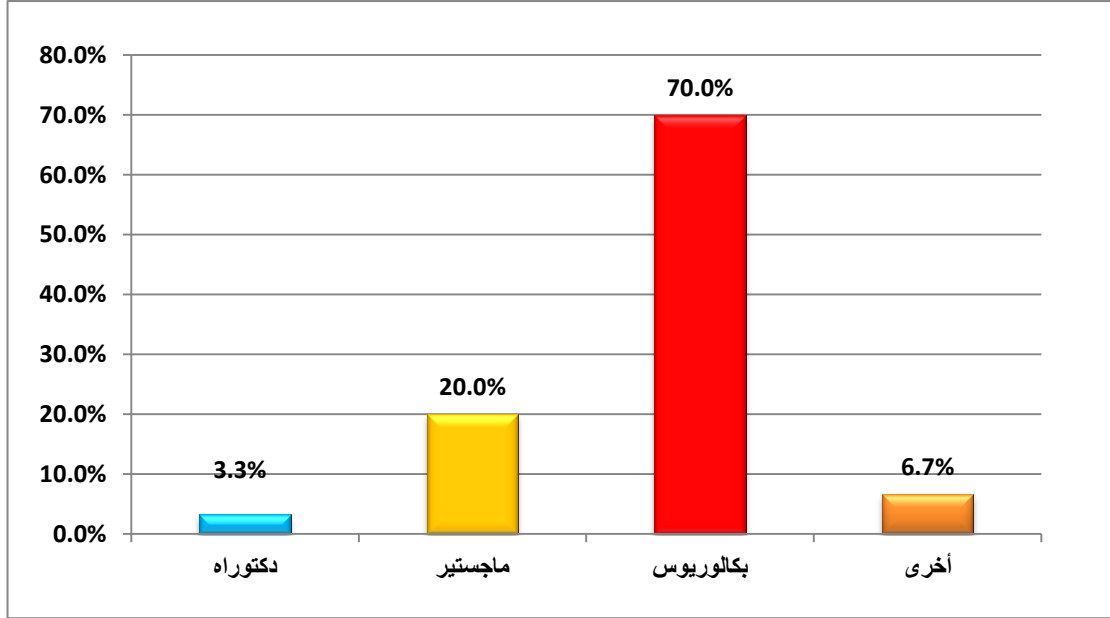
شكل رقم (١) يوضح توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (٤) والشكل رقم (١) أن أغلب أفراد العينة من فئة المسمى الوظيفي (محاسب) بنسبة ٧٠% من إجمالي أفراد عينة البحث ، وأن أفراد العينة من فئات المسمى الوظيفي (المدير المالي + رئيس قسم الحسابات) بنسبه ١٣,٣% ، وأخيراً فئة المسمى (مدير بنك) بنسبة ٣,٣%.

٢- متغير المؤهل الجامعي:

جدول رقم (٥) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل الجامعي

المؤهل الجامعي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	1	3.3%
ماجستير	6	20.0%
بكالوريوس	21	70.0%
أخرى	2	6.7%
الإجمالي	30	100%



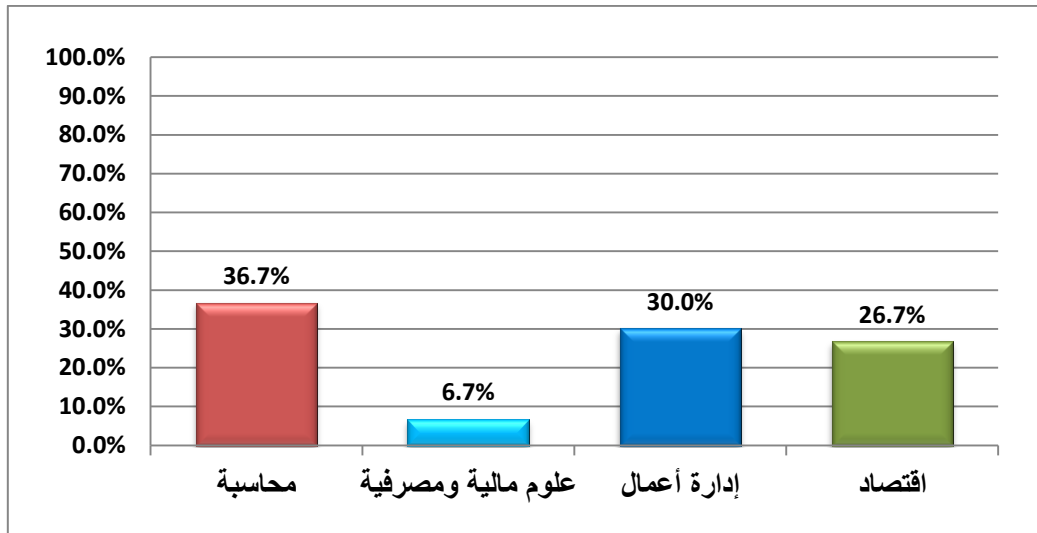
شكل رقم (٢) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل الجامعي

يتبين من الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٢) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة المؤهل الجامعي (بكالوريوس) بنسبة ٧٠% بتكرار بلغ (٢١)، ثم فئة المؤهل (ماجستير) بنسبة ٢٠% وبتكرار بلغ (٦)، يليه فئة المؤهلات (أخرى) بنسبة ٦,٧%. وأخيراً فئة المؤهل (الدكتوراه) بنسبة ٣,٣%.

٣- متغير التخصص:

جدول رقم (٦) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	11	36.7%
علوم مالية ومصرفية	2	6.7%
إدارة أعمال	9	30.0%
اقتصاد	8	26.7%
الإجمالي	30	100%



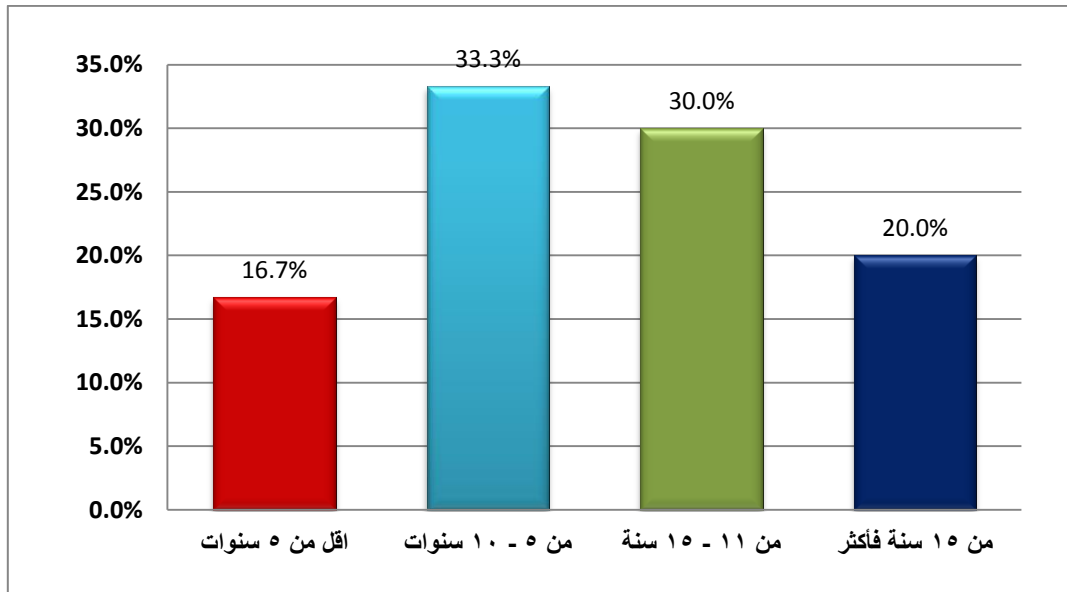
شكل رقم (٣) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير التخصص

يتبين من الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٣) أن غالبية أفراد العينة من فئة التخصص (محاسبة) بنسبة ٣٦,٧% وبتكرار بلغ (١١)، ثم فئة التخصص (إدارة أعمال) بنسبة ٣٠% وبتكرار بلغ (٩)، ثم فئة التخصص (اقتصاد) بنسبة ٢٦,٧% وبتكرار بلغ (٨)، وأخيراً فئة التخصص (علوم مالية ومصرفية) بنسبة ٦,٢%، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي التخصصات المحاسبية.

٤ - متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (٧) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	5	16.7%
من ٥ - ١٠ سنوات	10	33.3%
من ١١ - ١٥ سنة	9	30.0%
من ١٥ سنة فأكثر	6	20.0%
الإجمالي	30	100%



شكل رقم (٤) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة

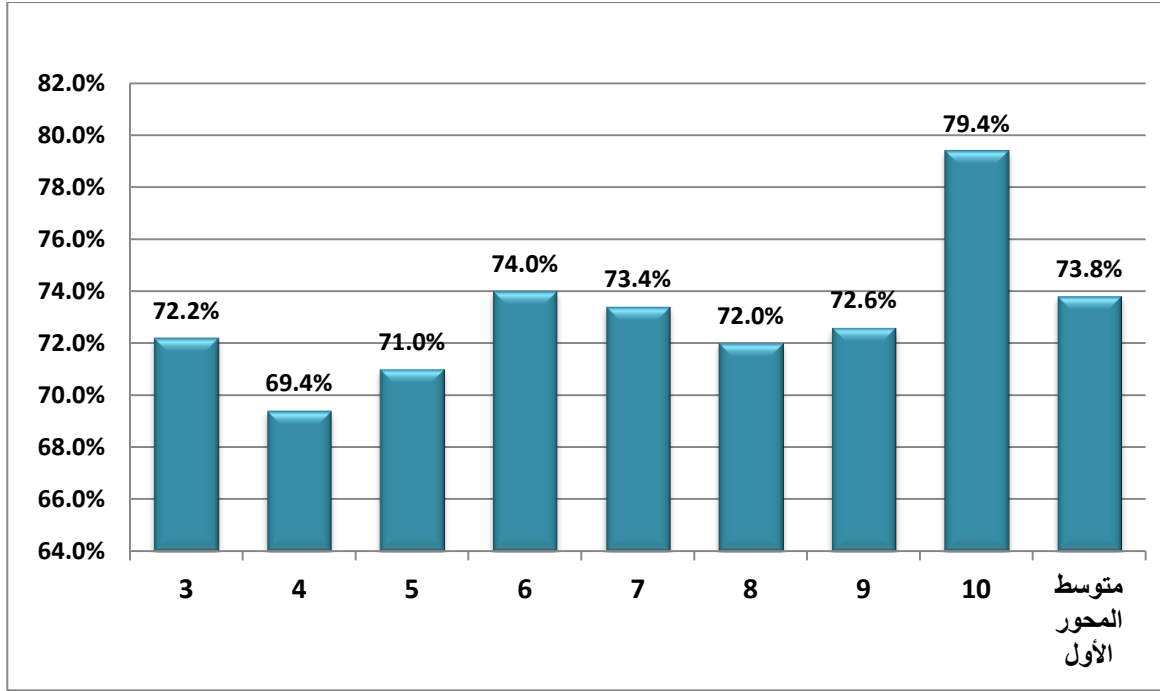
يتبين من الجدول رقم (٧) والشكل رقم (٤) أن غالبية أفراد العينة من فئة سنوات الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) بنسبة ٣٣,٣% ويتكرر بلغ (١٠)، ثم فئة الخبرة (من ١١ - ١٥ سنة) بنسبة ٣٠% ويتكرر بلغ (٩)، ثم فئة سنوات الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر) بنسبة ٢٠% ويتكرر بلغ (٦)، وأخيراً فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ١٦,٧%، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي الخبرات الكبيرة.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان

المحور الأول : محاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري

الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة الخاصة بالمحور الأول

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	يتضمن التنظيم الإداري للبنك تحديداً دقيقاً لمراكز المسؤولية.	1	4.10	.673	82.0%	عالي
2	يتولى كل مركز مسؤولية إدارة التكاليف والإيرادات والمصروفات التي تتعلق بالمركز.	8	3.59	.682	71.8%	عالي
3	يوجد في البنك توصيف دقيق توزيع مهام ومسؤوليات مراكز المسؤولية.	6	3.61	.629	72.2%	عالي
4	يتبع البنك اللامركزية على مستوى جميع مراكز المسؤولية ضمن هيكله التنظيمي.	10	3.47	.819	69.4%	عالي
5	يتصف مديرو مراكز المسؤولية بمهامهم بكفاءة وفاعلية كبيرة.	9	3.55	.736	71.0%	عالي
6	يتضمن التنظيم الإداري للبنك وصفاً دقيقاً للصلاحيات الممنوحة لكل مركز مسؤولية.	3	3.70	.837	74.0%	عالي
7	يقوم مديرو الإدارات في مراكز المسؤولية بواجباتهم بشكل واضح.	4	3.67	.758	73.4%	عالي
8	يشارك مديرو الإدارات في تحديد البرامج وتخصيص الموارد اللازمة لكل مركز مسؤولية.	7	3.60	.932	72.0%	عالي
9	يوجد تنسيق وتعاون بين مراكز المسؤولية في البنك.	5	3.63	.928	72.6%	عالي
10	يشارك مديرو الإدارات في التنسيق لإعداد الموازنات التخطيطية للبنك.	2	3.97	.778	79.4%	عالي
	متوسط المحور الأول		3.69	.777	73.8%	عالي



شكل رقم (٥) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول رقم (٨) أن أفراد العينة وافقت في المحور الأول بتقدير لفظي (عالي) ، وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (٣,٦٩) ، والنسبة المئوية (٧٣,٨ %) ، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الأول وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، وهي كالتالي:-

- يتضمن التنظيم الإداري للبنك تحديداً دقيقاً لمراكز المسؤولية بمتوسط حسابي (٤,١٠).
- يشارك مديرو الإدارات في التنسيق لإعداد الموازنات التخطيطية للبنك بمتوسط حسابي (٣,٩٧).
- يتضمن التنظيم الإداري للبنك وصفاً دقيقاً للصلاحيات الممنوحة لكل مركز مسؤولية بمتوسط حسابي (٣,٧٠).
- يقوم مديرو الإدارات في مراكز المسؤولية بواجباتهم بشكل واضح بمتوسط حسابي (٣,٦٧).
- يوجد تنسيق وتعاون بين مراكز المسؤولية في البنك بمتوسط حسابي (٣,٦٣).
- يوجد في البنك توصيف دقيق توزيع مهام ومسؤوليات مراكز المسؤولية بمتوسط حسابي (٣,٦١).
- يشارك مديرو الإدارات في تحديد البرامج وتخصيص الموارد اللازمة لكل مركز مسؤولية بمتوسط حسابي (٣,٦٠).

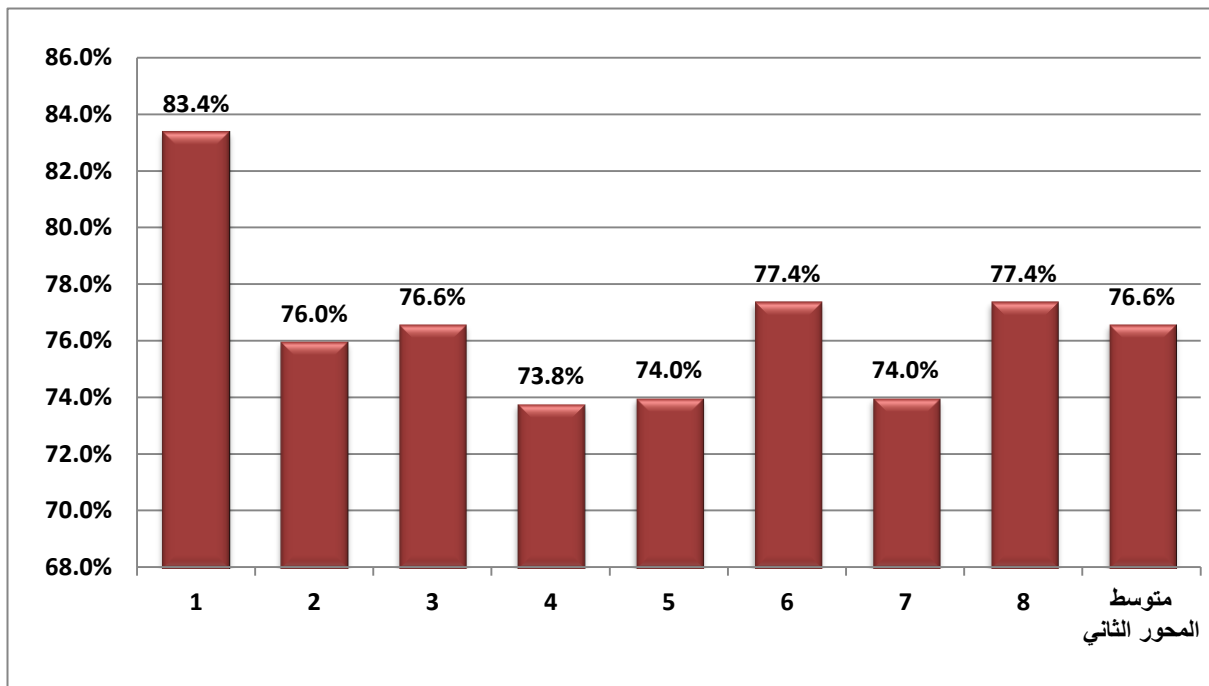
- يتولى كل مركز مسؤولية إدارة التكاليف والإيرادات والمصروفات التي تتعلق بالمركز. بمتوسط حسابي (٣,٥٩).
 - يتصف مديرو مراكز المسؤولية بمهامهم بكفاءة وفاعلية كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٥).
 - يتبع البنك اللامركزية على مستوى جميع مراكز المسؤولية ضمن هيكله التنظيمي بمتوسط حسابي (٣,٤٧).
 - الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الأول أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الأول نجد أنه بلغ (٣,٦٩) ويانحرف معياري (٠,٧٧٧) ويتقدير لفظي (عالي) ، وعلى ضوء ما سبق تبين أنه يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن.

المحور الثاني : محاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي

الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	يتم تصنيف وتحليل التكاليف والإيرادات على مستوى كل مركز مسؤولية.	1	4.17	.834	83.4%	عالي
2	تمارس البنوك عملية التخطيط من خلال تطبيقها لنظام التكاليف لكل مركز مسؤولية على حدة.	5	3.80	.805	76.0%	عالي
3	يطبق البنك الموازنات التخطيطية للتكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية.	4	3.83	.747	76.6%	عالي
4	يستطيع النظام المحاسبي معالجة العمليات بشكل كامل لكل مركز مسؤولية على حدة.	8	3.69	.761	73.8%	عالي
5	يتم تطوير نظام المعلومات المحاسبي بشكل دوري لكل مركز مسؤولية على حدة	6	3.70	.952	74.0%	عالي
6	نظام المعلومات المحاسبي لديه القدرة على التأقلم مع التطورات التكنولوجية ولكل مركز مسؤولية على حدة.	2	3.87	.730	77.4%	عالي
7	النظام المحاسبي يلبي احتياجات المستخدمين للتقارير والإحصائيات والبيانات المحاسبية ولكل مركز مسؤولية على حدة.	7	3.70	.702	74.0%	عالي
8	يقدم النظام المحاسبي البيانات المحاسبية اللازمة في الوقت المناسب ويحقق الفوائد المرجوة منه ولكل مركز مسؤولية على حدة.	3	3.87	.776	77.4%	عالي
	متوسط المحور الثاني		3.83	0.788	76.6%	عالي



شكل رقم (٦) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (٩) أن أفراد العينة وافقت في المحور الثاني بتقدير لفظي (عالي)، وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (٣,٨٣) ، والنسبة المئوية (٧٦,٦ %) ، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثاني وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، وهي كالتالي:-

- يتم تصنيف وتحليل التكاليف والإيرادات على مستوى كل مركز مسؤولية بمتوسط حسابي (٤,١٧).
- نظام المعلومات المحاسبي لديه القدرة على التأقلم مع التطورات التكنولوجية ولكل مركز مسؤولية على حدة بمتوسط حسابي (٣,٨٧).
- يقدم النظام المحاسبي البيانات المحاسبية اللازمة في الوقت المناسب ويحقق الفوائد المرجوة منه ولكل مركز مسؤولية على حدة بمتوسط حسابي (٣,٨٧).
- يطبق البنك الموازنات التخطيطية للتكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية بمتوسط حسابي (٣,٨٣).

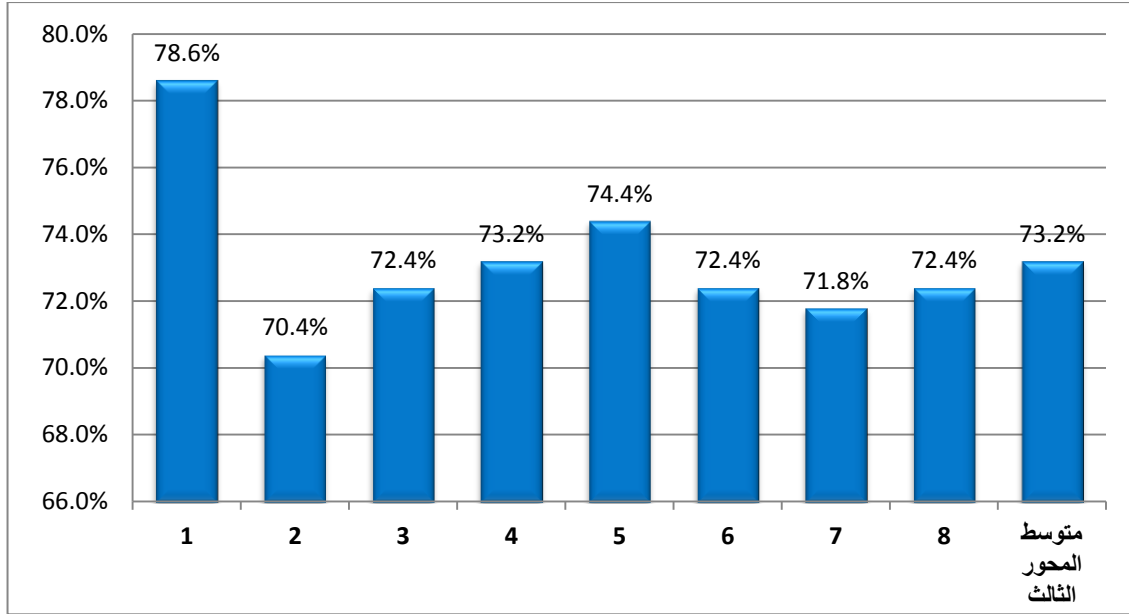
- تمارس البنوك عملية التخطيط من خلال تطبيقها لنظام التكاليف لكل مركز مسؤولية على حدة بمتوسط حسابي (٣,٨٠).
 - يتم تطوير نظام المعلومات المحاسبي بشكل دوري لكل مركز مسؤولية على حدة بمتوسط حسابي (٣,٧٠).
 - النظام المحاسبي يلبي احتياجات المستخدمين للتقارير والإحصائيات والبيانات المحاسبية ولكل مركز مسؤولية على حدة بمتوسط حسابي (٣,٧٠).
 - يستطيع النظام المحاسبي معالجة العمليات بشكل كامل لكل مركز مسؤولية على حدة. بمتوسط حسابي (٣,٦٩).
 - الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثاني أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثاني نجد أنه بلغ (٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٧٨٨) وبتقدير لفظي (عالي)، وعلى ضوء ما سبق تبين أنه يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن.

المحور الثالث : محاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات

الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	تساعد مخرجات مراكز المسؤولية في دعم عملية اتخاذ القرارات من خلال أساليب جديدة مثل بحوث العمليات والأساليب الاحصائية.	1	3.93	.868	78.6%	عالي
2	توفر مراكز المسؤولية التغذية العكسية لأعمال الشركة.	8	3.52	.911	70.4%	عالي
3	تساعد مراكز المسؤولية في صياغة الخطط الإدارية التشغيلية والاستراتيجية.	4	3.62	.820	72.4%	عالي
4	تزود مراكز المسؤولية الإدارة بمعلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الرشيدة.	3	3.66	.769	73.2%	عالي
5	تساعد مراكز المسؤولية في حل المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.	2	3.72	.751	74.4%	عالي
6	تؤثر مراكز المسؤولية على اتجاه القرارات في البنك.	5	3.62	.728	72.4%	عالي
7	تساعد مراكز المسؤولية في تكوين قواعد البيانات اللازمة للرجوع إليها عند اتخاذ القرارات.	7	3.59	.825	71.8%	عالي
8	تقلل مراكز المسؤولية من معدلات الأخطاء الخاصة بعمليات الشركة.	6	3.62	.677	72.4%	عالي
	متوسط المحور الثالث		3.66	0.794	73.2%	عالي



شكل رقم (٧) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثالث

يوضح الجدول رقم (١٠) أن أفراد العينة وافقت في المحور الثالث بتقدير لفظي (عالي)، وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (٣,٦٦) ، والنسبة المئوية (٧٣,٢ %) ، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثالث وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، وهي كالتالي:-

- تساعد مخرجات مراكز المسؤولية في دعم عملية اتخاذ القرارات من خلال أساليب جديدة مثل بحوث العمليات والأساليب الإحصائية بمتوسط حسابي (٣,٩٣).
- تساعد مراكز المسؤولية في حل المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٣,٧٢).
- تزود مراكز المسؤولية الإدارة بمعلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الرشيدة بمتوسط حسابي (٣,٦٦).
- تساعد مراكز المسؤولية في صياغة الخطط الإدارية التشغيلية والاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٦٢).
- تؤثر مراكز المسؤولية على اتجاه القرارات في البنك بمتوسط حسابي (٣,٦٢).
- تقلل مراكز المسؤولية من معدلات الأخطاء الخاصة بعمليات الشركة بمتوسط حسابي (٣,٦٢).

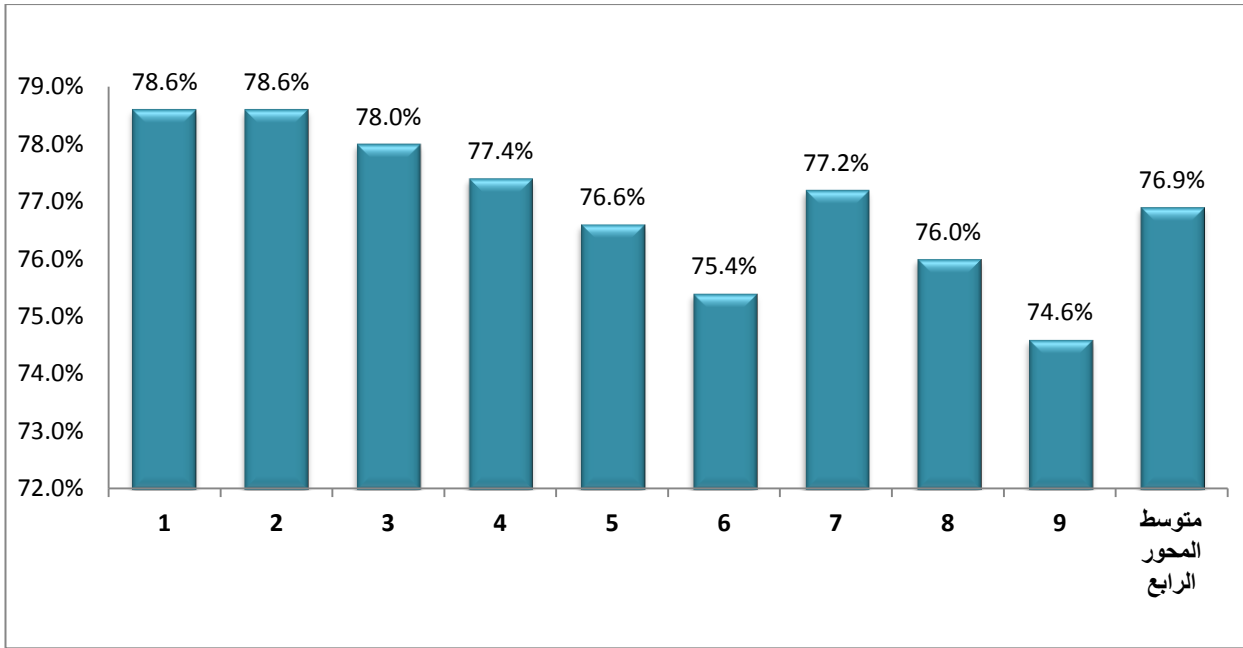
- تساعد مراكز المسؤولية في تكوين قواعد البيانات اللازمة للرجوع إليها عند اتخاذ القرارات. بمتوسط حسابي (٣,٥٩).
 - توفر مراكز المسؤولية التغذية العكسية لأعمال الشركة بمتوسط حسابي (٣,٥٢).
 - الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثالث أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثالث نجد أنه بلغ (٣,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٧٩٤) وبتقدير لفظي (عالي)، وعلى ضوء ما سبق تبين أنه يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرار على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن.

المحور الرابع : ربحية البنوك التجارية

الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	ساهمت محاسبة المسؤولية في تحقيق زيادة في أرباح البنك.	1	3.93	.651	78.6%	عالي
2	ساهمت محاسبة المسؤولية في تخفيض تكلفة الخدمات.	2	3.93	.813	78.6%	عالي
3	تعمل محاسبة المسؤولية على زيادة قدرة البنك في استخدام موارده المتاحة.	3	3.90	.772	78.0%	عالي
4	ساهمت مراكز المسؤولية في زيادة قدرة البنك التنافسية.	4	3.87	.730	77.4%	عالي
5	أدت محاسبة المسؤولية إلى زيادة أرباح البنك بشكل أفضل من المنافسين.	6	3.83	.791	76.6%	عالي
6	عزز استخدام محاسبة المسؤولية من قدرة البنك في استغلال الفرص المتاحة في السوق.	8	3.77	.817	75.4%	عالي
7	اسهمت محاسبة المسؤولية في تحقيق تقدم في العائد على الاستثمار.	5	3.86	.833	77.2%	عالي
8	أدت محاسبة المسؤولية الى تحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك .	7	3.80	.847	76.0%	عالي
9	ساعدت محاسبة المسؤولية البنك في زيادة حصته السوقية.	9	3.73	.785	74.6%	عالي
	متوسط المحور الرابع		3.85	0.782	76.9%	عالي



شكل رقم (٨) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الرابع

يوضح الجدول رقم (١١) أن أفراد العينة وافقت في المحور الرابع بتقدير لفظي (عالي)، وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (٣,٦٦) ، والنسبة المئوية (٧٦,٩ %) ، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الرابع وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، وهي كالتالي:-

- ساهمت محاسبة المسؤولية في تحقيق زيادة في أرباح البنك بمتوسط حسابي (٣,٩٣).
- ساهمت محاسبة المسؤولية في تخفيض تكلفة الخدمات بمتوسط حسابي (٣,٩٣)
- تعمل محاسبة المسؤولية على زيادة قدرة البنك في استخدام موارده المتاحة بمتوسط حسابي (٣,٩٠).
- ساهمت مراكز المسؤولية في زيادة قدرة البنك التنافسية بمتوسط حسابي (٣,٨٧).
- اسهمت محاسبة المسؤولية في تحقيق تقدم في العائد على الاستثمار بمتوسط حسابي (٣,٨٦).
- أدت محاسبة المسؤولية إلى زيادة أرباح البنك بشكل أفضل من المنافسين بمتوسط حسابي (٣,٨٣).

- أدت محاسبة المسؤولية الى تحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك بمتوسط حسابي (٣,٨٠)
 - عزز استخدام محاسبة المسؤولية من قدرة البنك في استغلال الفرص المتاحة في السوق. بمتوسط حسابي (٣,٧٧).
 - ساعدت محاسبة المسؤولية البنك في زيادة حصته السوقية بمتوسط حسابي (٣,٧٣).
 - الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الرابع أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم تشتت المبحوثين.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الرابع نجد أنه بلغ (٣,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٧٨٢) وبتقدير لفظي (عالي)، وعلى ضوء ما سبق تبين أنه يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن.

ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية لمحاور الدراسة

الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد العينة لمحاور الدراسة بشكل عام

م	المحاور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	محاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري	3	3.69	0.777	73.8%	عالي
2	محاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي	2	3.83	0.788	76.6%	عالي
	محاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات	4	3.66	0.794	73.2%	عالي
	ربحية البنوك التجارية	1	3.85	0.782	76.9%	عالي
	المتوسط العام لجميع المحاور		3.76	0.783	75.1%	عالي

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بأثر محاسبة المسؤولية على ربحية البنوك التجارية ، أن متوسط محاور الاستبانة ككل بلغ (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٧٨٣)، ودرجة قياس (عالي)، حيث جاء المحور الرابع: محاسبة المسؤولية المرتبطة بربحية البنوك التجارية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٨٢) وبدرجة قياس (عالي)، وحصل المحور الثاني: محاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٧٨٨) وبدرجة قياس (عالي)، وحصل المحور الأول : محاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٧٧) وبدرجة قياس (عالي)، وأخيراً المحور الثالث : محاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٧٩٤) وبدرجة قياس (عالي).

وبالاطلاع على متوسط محاور الاستبانة ككل فقد بلغ (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٧٨٣)، وعلى ضوء ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في (أثر محاسبة المسؤولية على ربحية البنوك التجارية).

جدول رقم (١٣) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون

المحاور	عدد الفقرات	معامل بيرسون
محاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري	10	.713
محاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي	8	.798
محاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات	8	.891
ربحية البنوك التجارية	9	.893
مجموع متوسط جميع المحاور	35	.824

يتبين من معامل ارتباط بيرسون لجميع أبعاد محاسبة المسؤولية على ربحية البنوك التجارية وجود علاقة بين المتغيرات مع بعضها البعض.

رابعاً: اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في جدول رقم (١٤) وعلى النحو التالي.

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الأولى

نص الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين	3.68	.316	63.901	.000	رفض الفرضية الصفرية

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي عن العلاقة بين أثر محاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين قد بلغت (3.68) درجة من أصل ثلاث درجات وهي قيمة أكبر من قيمة القياس المعتمدة في هذه الدراسة والتي قيمتها (3.4) درجات بانحراف معياري (.316)، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (63.901) وهي قيمة موجبة وأن مستوى دلالة الاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.000) وهذا يعني بأنه توجد فروق معنوية ذو دلالة احصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي حيث ان الوسط الحسابي المحتسب من العينة أكبر بكثير من الوسط الفرضي وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين) وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: (يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين) يستنتج الباحثين بأن الفرضية قد رفضت.

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في جدول رقم (١٥) وعلى النحو التالي.

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الثانية

نص الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين	3.83	.450	46.552	.000	رفض الفرضية الصفرية

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي عن العلاقة بين أثر محاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين قد بلغت (3.83) درجة من أصل ثلاث درجات وهي قيمة أكبر من قيمة القياس المعتمدة في هذه الدراسة والتي قيمتها (3.4) درجات بانحراف معياري (.450)، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (46.552) وهي قيمة موجبة وأن مستوى دلالة الاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت (.000). وهذا يعني بأنه توجد فروق معنوية ذو دلالة احصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي حيث ان الوسط الحسابي المحتسب من العينة أكبر بكثير من الوسط الفرضي، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين) وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: (يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين) يستنتج الباحثين بأن الفرضية قد رفضت.

الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في جدول رقم (١٦) وعلى النحو التالي.

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الثانية

نص الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين.	3.66	.498	40.204	.000	رفض الفرضية الصفرية

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي عن العلاقة بين أثر محاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين قد بلغت (3.66) درجة من أصل ثلاث درجات وهي قيمة اكبر من قيمة القياس المعتمدة في هذه الدراسة والتي قيمتها (3.4) درجات بانحراف معياري (.498)، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (40.204) وهي قيمة موجبة وأن مستوى دلالة الاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت (.000). وهذا يعني بأنه توجد فروق معنوية ذو دلالة احصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي حيث ان الوسط الحسابي المحتسب من العينة اكبر بكثير من الوسط الفرضي، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين) وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: (يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين) يستنتج الباحثين بأن الفرضية قد رفضت.

الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في جدول رقم (١٧) وعلى النحو التالي.

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الثانية

نص الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين	3.85	.566	37.240	.000	رفض الفرضية الصفرية

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي عن العلاقة بين أثر محاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين قد بلغت (3.85) درجة من أصل ثلاث درجات وهي قيمة اكبر من قيمة القياس المعتمدة في هذه الدراسة والتي قيمتها (3.4) درجات بانحراف معياري (.566)، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (37.240) وهي قيمة موجبة وأن مستوى دلالة الاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت (.000). وهذا يعني بأنه توجد فروق معنوية ذو دلالة احصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي حيث ان الوسط الحسابي المحتسب من العينة اكبر بكثير من الوسط الفرضي، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين) وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: (يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين) يستنتج الباحثين بأن الفرضية قد رفضت.

النتائج والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية فقد تم التوصل للنتائج التالية:

■ وافق افراد العينة في المحور الأول : محاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على أنه:

- يتضمن التنظيم الإداري للبنك تحديداً دقيقاً لمراكز المسؤولية بمتوسط.
 - يشارك مديرو الإدارات في التنسيق لإعداد الموازنات التخطيطية للبنك
 - يتضمن التنظيم الإداري للبنك وصفاً دقيقاً للصلاحيات الممنوحة لكل مركز مسؤولية.
 - يقوم مديرو الإدارات في مراكز المسؤولية بواجباتهم بشكل واضح .
 - يوجد تنسيق وتعاون بين مراكز المسؤولية في البنك
 - يوجد في البنك توصيف دقيق توزيع مهام ومسؤوليات مراكز المسؤولية .
 - يشارك مديرو الإدارات في تحديد البرامج وتخصيص الموارد اللازمة لكل مركز مسؤولية.
 - يتولى كل مركز مسؤولية إدارة التكاليف والإيرادات والمصروفات التي تتعلق بالمركز.
 - يتصف مديرو مراكز المسؤولية بمهامهم بكفاءة وفاعلية كبيرة
 - يتبع البنك اللامركزية على مستوى جميع مراكز المسؤولية ضمن هيكله التنظيمي.
- وافق افراد العينة في المحور الثاني : محاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي على أنه:

- يتم تصنيف وتحليل التكاليف والإيرادات على مستوى كل مركز مسؤولية .
- نظام المعلومات المحاسبي لديه القدرة على التأقلم مع التطورات التكنولوجية ولكل مركز مسؤولية على حدة .
- يقدم النظام المحاسبي البيانات المحاسبية اللازمة في الوقت المناسب وبحقق الفوائد المرجوة منه ولكل مركز مسؤولية على حدة .
- يطبق البنك الموازنات التخطيطية للتكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية .
- تمارس البنوك عملية التخطيط من خلال تطبيقها لنظام التكاليف لكل مركز مسؤولية على حدة .

- يتم تطوير نظام المعلومات المحاسبي بشكل دوري لكل مركز مسؤولية على حدة
- النظام المحاسبي يلبي احتياجات المستخدمين للتقارير والإحصائيات والبيانات المحاسبية ولكل مركز مسؤولية على حدة .
- يستطيع النظام المحاسبي معالجة العمليات بشكل كامل لكل مركز مسؤولية على حدة.
- **وافق افراد العينة في المحور الثالث : محاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات على أنه :**
- تساعد مخرجات مراكز المسؤولية في دعم عملية اتخاذ القرارات من خلال أساليب جديدة مثل بحوث العمليات والأساليب الإحصائية .
- تساعد مراكز المسؤولية في حل المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات .
- تزود مراكز المسؤولية الإدارة بمعلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الرشيدة .
- تساعد مراكز المسؤولية في صياغة الخطط الإدارية التشغيلية والاستراتيجية .
- تؤثر مراكز المسؤولية على اتجاه القرارات في البنك .
- تقلل مراكز المسؤولية من معدلات الأخطاء الخاصة بعمليات الشركة .
- تساعد مراكز المسؤولية في تكوين قواعد البيانات اللازمة للرجوع إليها عند اتخاذ القرارات.
- توفر مراكز المسؤولية التغذية العكسية لأعمال الشركة .
- **وافق افراد العينة في المحور الرابع : ربحية البنوك التجارية على أنه:**
- ساهمت محاسبة المسؤولية في تحقيق زيادة في أرباح البنك.
- ساهمت محاسبة المسؤولية في تخفيض تكلفة الخدمات
- تعمل محاسبة المسؤولية على زيادة قدرة البنك في استخدام موارده المتاحة
- ساهمت مراكز المسؤولية في زيادة قدرة البنك التنافسية.
- اسهمت محاسبة المسؤولية في تحقيق تقدم في العائد على الاستثمار
- أدت محاسبة المسؤولية إلى زيادة أرباح البنك بشكل أفضل من المنافسين .
- أدت محاسبة المسؤولية الى تحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك .
- عزز استخدام محاسبة المسؤولية من قدرة البنك في استغلال الفرص المتاحة في السوق.
- ساعدت محاسبة المسؤولية البنك في زيادة حصته السوقية .

- اثبتت الفرضية الفرعية الأولى : على أنه يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٧٧٧) وبتقدير لفظي (عالي).
- اثبتت الفرضية الفرعية الثانية: على أنه يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٧٨٨) وبتقدير لفظي (عالي).
- اثبتت الفرضية الفرعية الثالثة: على أنه يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرار على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٧٩٤) وبتقدير لفظي (عالي).
- اثبتت الفرضية الفرعية الرابعة: على أنه يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء على ربحية البنوك التجارية العاملة في اليمن، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٨٢) وبتقدير لفظي (عالي).
- اثبتت الفرضية الرئيسية: على أنه يوجد (أثر لمحاسبة المسؤولية على ربحية البنوك التجارية)، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٧٨٣) وبتقدير لفظي (عالي).

ثانياً : التوصيات:-

يوصي الباحثون بما يلي:

- ١- قيام البنوك التجارية العاملة في اليمن بتذليل المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق نظام محاسبة المسؤولية فيها ، وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاحه.
- ٢- العمل على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وفق الأسس العلمية الصحيحة، بحيث يحقق هذا النظام عملية تبويب وتصنيف التكاليف على مستوى مراكز المسؤولية وكذلك يمكن من قياس الأداء الفعلي قبل مقارنته بالأداء المخطط بصورة سليمة .
- ٤-أشراك المستويات الإدارية المختلفة في التنسيق لإعداد الموازنات التخطيطية للبنك وفي صياغة معايير التكاليف والإيرادات وفي إعداد نظام تقارير الأداء لأن عدم اشراكهم من شأنه أن يؤثر في فعالية استخدام هذه الأنظمة.
- ٥-إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- باسيلي ،مكرم عبدالمسيح، (٢٠٠١)، المحاسبة الإدارية ، الطبعة الثالثة ، الإسكندرية ، المكتبة العصرية.
- جريسات، جميل، (٢٠٠٥) ، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق ، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- جواد ، شوقي ناجي ، (٢٠٠٠) ، إدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، عمان : دار الحامد.
- حامد ، منصور، (٢٠٠٤) ، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء ، الطبعة الأولى ، القاهرة : منشورات جامعة القاهرة .
- الحارس ، أسامة ، (٢٠٠٤) ، المحاسبة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
- حسين ، احمد حسين علي، (٢٠٠٠) ، المحاسبة الإدارية المتقدمة ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- زامل ، أحمد محمد ، (٢٠٠٠) ، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات على الحاسب الألي ، الطبعة الثانية ،الرياض : معهد الإدارة العامة .
- صالح ، سمير ابو الفتوح ، (٢٠٠٠) ، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ، الطبعة الثالثة، الإسكندرية : دار الكتب العصرية.
- الأصم ، مختار واخرون ، (٢٠٠١) ، إدارة الموازنة العامة ، الإمارات العربية المتحدة : منشورات جامعة الإمارات.
- عبد المحسن، توفيق محمد ، (٢٠٠٢)، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية : دار النهضة العربية .
- العارف، نادية،(٢٠٠٥)، التخطيط الإستراتيجي والعولمة ، الطبعة الثانية ،الإسكندرية : الدار الجامعية.
- عباس ، علي،(٢٠٠٩) ، أساسيات علم الإدارة ، الطبعة الرابعة ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبداللطيف ، ناصر نور الدين، (٢٠٠٤) ، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية : الدار الجامعية .

- الكفراوي ، عوف ، (٢٠٠٠) ، الرقابة المالية :بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية : مطبعة الإنتصار .
- مطر ، محمد (٢٠٠٦) ، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي والأئتماني ، الطبعة السادسة ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ناجي ،السيد عبده، (٢٠٠٣)، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية ، القاهرة ، دار النهضة العربية.
- هيتجر ، ليستر ، وماتتولتش ، سبرج، (٢٠٠٧)، المحاسبة الإدارية ، ترجمة احمد حامد حجاج، الرياض : دار المريخ للنشر.
- الوقفي ، علي، (٢٠٠٠) ، تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت : المفرق، الأردن.
- باسردة ، علي محسن محسون ، (٢٠٠٨) . دور نظام المالية المسؤلة في الرقابة على عناصر التكاليف في المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق الإسمنت : دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن اليمن .
- محمد ، طارق محمد خليفة ، (٢٠٠٦) . إطار محاسبي مقترح لتطبيق نظام محاسبة محاسبة المسؤولية في المصارف السودانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
- محمد ، أسامة عبدالله الشيخ، (٢٠٠٩) . دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء المالي : دراسة ميدانية تطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- المطوع، غدير عبدالله، (٢٠٠٨) ، الاتجاهات المعاصرة للمحاسبة الاجتماعية في البيئة السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم المحاسبة ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- دهمش ، نعيم ، (٢٠٠٠) ، تدقيق وتقييم كفاءة الأداء وفعالية المشاريع الائتمانية في الدول النامية ، مجلة دراسات، المجلد الثاني عشر، العدد الخامس.
- الراشد، مهدي، (٢٠٠٠)، مدى صلاحية البيانات المحاسبية لأغراض الرقابة وتقييم الأداء في مشاريع صناعية مختارة ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد الثامن عشر، العدد B3، جامعة اليرموك ، اريد : الاردن .

- عبدالرحمن، عبدالرحمن سليم ، (٢٠٠٨) . دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تطوير محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة اليمنية ، اليمن .
- العريبد ، عصام فهد،(٢٠٠٣)، المحاسبة الـدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المناهج.
- فخر، نواف، والدغيم، عبدالعزيز ، وعلي ، عفراء ، (٢٠٠٥) ، دراسة النظام المحاسبي في المؤسسة العامة للأسماك في سوريا وإمكانية تطويره، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرين ، العدد الثالث .
- كحالة، جبرائيل ، ورضوان ، حنان ، (٢٠٠١) ، المحاسبة الإدارية : مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء ، الطبعة الأولى ، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كركور، عدنان، والفارس ، سليمان (٢٠٠٠)، التقويم الإداري في المشروعات : تقويم المشاريع الجيدة والقائمة ، دمشق ، جامعة دمشق.
- الكسب ، علي إبراهيم حسين، ورشيد ، ناظم حسن، (٢٠٠٦) . (أخلاقيات الأعمال وأثرها في تفعيل محاسبة المسؤولية ، بحث مقدم الى : المؤتمر الدولي السنوي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، حول أخلاقيات الأعمال للفترة من ١٦-٢٠ نيسان ٢٠٠٦.
- ميدة ، إبراهيم عمر ، (٢٠٠٣) . نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعة الأردنية واقع وتطلعات ، مجلة جامعة دمشق ، دمشق ، المجلد التاسع عشر ، العدد الثاني .
- الهلولي ، سعود ، (٢٠٠٠) ، التدقيق في القطاع الحكومي ، مجلة الإدارة العامة ، العدد التاسع والخمسون ، الرياض ، السعودية .
- زعرب ، حمدي ، شحدة ، ٢٠١٣ ، دراسة تحليلية لاستخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المدرجة ، في بورصة فلسطين (دراسة ميدانية) ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثاني .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Besant,A. and Raj, C,(2005), Corporate Financial Management, Tata Mc Graw-Hill, New Delhi.
- Burton, G, and Thacker, M, (2006), Management Today: Principles and Practice, Tata McGraw-Hill Publishing.
- Daft, Richard L., (2003), Management, South-Western & College Publishing Co., Canada.
- Debashis Basu, & David Bruce, (2010), Introduction Of Concept Of Cost Centre Management In Public Hospital In South Africa, aspen publisher.
- Martine Cools, & Regine Slagmulder, (2009). Tax-Compliant
- Transfer Pricing and Responsibility Accounting, *Journal of*
- *Management Accounting Research*, Vol. 21.
- -Poster, Theodore H. & Streib, Gregory (2005). Elements of Strategic
- Planning and Management in Municipal Government: Status After
- Two Decades. ***Public Administration Review***, Vol.65 No.1.
- -Vahideh H. Nodeh, & Aisha M. Sheriff, (2010), Ownership
- Structure In Iran: Firms Responsibility, ***Journal of Indian***
- ***Management***, Vol. 26.
- -Wheelen, Thomas, and Hunger, David (2004), *Strategic*
- *and Business Policy*: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة المستقبلية

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية

قسم المحاسبة

استمارة استبيان

المحترم

الأخ /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد :

الاستمارة التي بين يديك تتعلق بدراسة موضوع: (محاسبة المسؤولية وأثرها على ربحية

البنوك التجارية) دراسة تطبيقية على البنوك التجارية - صناعة؛ ونظراً لأهمية الموضوع

نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة؛ علماً بأن المعلومات لن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي، والباحثون مستعدون للإجابة على أي استفسار يرد منكم.

وتفضلوا بقبول خالص تحياتنا وشكرنا،،،

الباحثون

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسبة.

• المسمى الوظيفي

☐ مدير بنك ☐ المدير المالي ☐ رئيس قسم حسابات ☐ محاسب.

• المؤهل الجامعي

☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ أخرى اذكرها

• التخصص

☐ محاسبه ☐ علوم ماليه ومصرفيه ☐ ادارة اعمال ☐ اقتصاد

☐

• سنوات الخبرة

☐ اقل من ٥ سنوات ☐ من ٥-١٠ سنوات ☐ من ١١-١٥ سنة

☐ ١٥ سنة فأكثر.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة :

المحور الاول : محاسبة المسؤولية المرتبطة بالتنظيم الإداري

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حدما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتضمن التنظيم الإداري للبنك تحديداً دقيقاً لمراكز المسؤولية.					
٢	يتولى كل مركز مسؤولية إدارة التكاليف والإيرادات والمصروفات التي تتعلق بالمركز.					
٣	يوجد في البنك توصيف دقيق توزيع مهام ومسؤوليات مراكز المسؤولية.					
٤	يتبع البنك اللامركزية على مستوى جميع مراكز المسؤولية ضمن هيكله التنظيمي.					
٥	يتصف مديرو مراكز المسؤولية بمهامهم بكفاءة وفاعلية كبيرة.					
٦	يتضمن التنظيم الإداري للبنك وصفاً دقيقاً للصلاحيات الممنوحة لكل مركز مسؤولية.					
٧	يقوم مديرو الإدارات في مراكز المسؤولية بواجباتهم بشكل واضح.					
٨	يشترك مديرو الإدارات في تحديد البرامج وتخصيص الموارد اللازمة لكل مركز مسؤولية.					
٩	يوجد تنسيق وتعاون بين مراكز المسؤولية في البنك.					
١٠	يشترك مديرو الإدارات في التنسيق لإعداد الموازنات التخطيطية للبنك.					

المحور الثاني : محاسبة المسؤولية المرتبطة بالنظام المحاسبي.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتم تصنيف وتحليل التكاليف والإيرادات على مستوى كل مركز مسؤولية.					
٢	تمارس البنوك عملية التخطيط من خلال تطبيقها لنظام التكاليف لكل مركز مسؤولية على حدة.					
٣	يطبق البنك الموازنات التخطيطية للتكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية.					
٤	يستطيع النظام المحاسبي معالجة العمليات بشكل كامل لكل مركز مسؤولية على حدة.					
٥	يتم تطوير نظام المعلومات المحاسبي بشكل دوري لكل مركز مسؤولية على حدة.					
٦	نظام المعلومات المحاسبي لديه القدرة على التأقلم مع التطورات التكنولوجية ولكل مركز مسؤولية على حدة.					
٧	النظام المحاسبي يلبي احتياجات المستخدمين للتقارير والإحصائيات والبيانات المحاسبية ولكل مركز مسؤولية على حدة.					
٨	يقدم النظام المحاسبي البيانات المحاسبية اللازمة في الوقت المناسب ويحقق الفوائد المرجوة منه ولكل مركز مسؤولية على حدة.					

المحور الثالث : محاسبة المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرارات .

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تساعد مخرجات مراكز المسؤولية في دعم عملية اتخاذ القرارات من خلال أساليب جديدة مثل بحوث العمليات والأساليب الاحصائية.					
٢	توفر مراكز المسؤولية التغذية العكسية لأعمال الشركة.					
٣	تساعد مراكز المسؤولية في صياغة الخطط الإدارية التشغيلية والاستراتيجية.					
٤	تزود مراكز المسؤولية الإدارة بمعلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الرشيدة.					
٥	تساعد مراكز المسؤولية في حل المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.					
٦	تؤثر مراكز المسؤولية على اتجاه القرارات في البنك.					
٧	تساعد مراكز المسؤولية في تكوين قواعد البيانات اللازمة للرجوع إليها عند اتخاذ القرارات.					
٨	تقلل مراكز المسؤولية من معدلات الأخطاء الخاصة بعمليات الشركة.					

المحور الرابع : محاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء على ربحية البنوك التجارية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	ساهمت محاسبة المسؤولية في تحقيق زيادة في أرباح البنك.					
٢	ساهمت محاسبة المسؤولية في تخفيض تكلفة الخدمات.					
٣	تعمل محاسبة المسؤولية على زيادة قدرة البنك في استخدام موارده المتاحة.					
٤	ساهمت مراكز المسؤولية في زيادة قدرة البنك التنافسية.					
٥	أدت محاسبة المسؤولية إلى زيادة أرباح البنك بشكل أفضل من المنافسين.					
٦	عزز استخدام محاسبة المسؤولية من قدرة البنك في استغلال الفرص المتاحة في السوق.					
٧	اسهمت محاسبة المسؤولية في تحقيق تقدم في العائد على الاستثمار.					
٨	أدت محاسبة المسؤولية الى تحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك .					
٩	ساعدت محاسبة المسؤولية البنك في زيادة حصته السوقية.					