



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل  
كلية الإدارة والإقتصاد/قسم المحاسبة

### عنوان البحث:

إستعمال التحسين المستمر لتقويم مراكز المسؤولية  
في المصارف

مشروع تخرج مقدم إلى  
مجلس قسم المحاسبة في كلية الإدارة والاقتصاد  
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة بكالوريوس علوم في المحاسبة

من قبل الطالبة:  
زينب حسنين علي

الإشراف:  
أ.م.د. عز الدين الحسيني

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَ قُلْ اَعْمَلُوا

فَسَیْرَی اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهُ وَ الْمُؤْمِنُوْنَ

# إهداء وشكر

ألى والدي...  
أول أسباب نجاحي وأجمل نعم الله عليّ، شكراً  
لأنكما كنتما معي ليخرج هذا الكتاب بأفضل أشكاله.

إلى سكان قلبي...  
إلى رجل الكفاح، إلى من زرع القيم والمبادئ الاسلاميه، إلى من أفنى  
زهرة شبابه في تربية ابنائه

أنت الاجابه الثابته،،الفوريه السريعه،،التي لا تقبل المراجعه او التراجع  
عنها إذا سئلت عن أجمل الأقدار في حياتي... ابي الغالي ❤️

إلى القلب النابض، إلى مركز الحنان والحب والتضحيه، إلى من  
كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي ...  
إلى العظيمه إلى الحد الذي أشعر فيه بأنها كثيره  
عليّ .... أمي العظيمه ❤️

وأخيراً وليس آخراً لنفسي...  
لمقاتلتي كل يوم حتى أظهر للآخرين مبتسماً، لا أحد يعرف  
كم عانيت حتى أصل لما أنا عليه الآن، لأحد.

شكراً لنفسي التي صبرت وأجتهدت إلى أن حققت.

## محتويات البحث

رقم الصفحة	المحتويات
5	الملخص
6	المقدمة
	الفصل الاول
7	المبحث الاول/منهجية البحث
11	المبحث الثاني/الدراسات السابقة
	الفصل الثاني
14	المبحث الاول/مراكز المسؤولية
23	المبحث الثاني/التحسين المستمر
	الفصل الثالث
26	المبحث الاول/الاستبيان
33	المبحث الثاني/الاستنتاجات والتوصيات
	المصادر
35	مصادر عربية
36	مصادر اجنبية

## الملخص:

هدف البحث الى تسليط الضوء على مدى توافر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف الحكومية ، وكيفية تبويب التكاليف والإيرادات ومن ثم توزيعها على مراكز المسؤولية في الاقسام بدلاً من قياسها على المستوى الإجمالي للمصرف وانعكاس ذلك على أداء المصارف من وجهة نظر الموظفين في المصرف، و قد توصل الباحثين الى نتائج عدة ، أهمها:

المصارف الحكومية تحدد مراكز المسؤولية في مختلف مستوياتها الإدارية ، وتقدم وصفاً دقيقاً لهذه المراكز ، وتقوم بتبويب التكاليف والإيرادات وذلك تبعاً لمراكز المسؤولية ، كما تحقق المصارف الحكومية التوافق بين الأهداف المحددة في الخطط والاستراتيجيات وبين طريقة أداء العمل فيها.

فضلاً عن تأثير الموازنات التخطيطية في القرارات الادارية للشركات في ظل البيئة الالكترونية الحالية . وتوصل البحث الى العديد من النتائج منها أن التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال الحالية نتيجة زيادة المنافسة العالمية والتقدم في تكنولوجيا التصنيع التي جعلت من الصعب على الشركات الابقاء الى إن تستجيب الى هذه التغيرات وتحقيق رضا الزبون بأي وسيلة ، ويوصي الباحث الى ضرورة التوجه الحثيث من قبل الشركات العراقية لتحديث برامجها الإنتاجية والاستفادة من تجارب الشركات العالمية في مجال استخدام التقنيات الإنتاجية والإدارية الحديثة فضلاً عن العمل على تغيير ثقافة العاملين فيها باتجاه التطوير والتحسين المستمر لشركاتهم بغية المنافسة في ظل توجهات السوق العراقية نحو السوق الحرة.

**الكلمات الدالة: مراكز المسؤولية ، التحسين المستمر ، الكايزن .**

## المقدمة:-

يعدّ نظام محاسبة المسؤولية من الأساليب الحديثة - نسبياً- والذي يعتمد اعتماداً أساسياً على تحديد مسؤوليات العاملين في المصارف على اختلاف مستوياتهم ، ومن ثم قياس أدائهم الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط لتحديد الانحرافات الحاصلة وتحديد المسؤولين عنها بدقة ، ويأتي ذلك بهدف الرقابة وتقييم الأداء ضمن إطار تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد.

وقد جاء هذا النظام متوافقاً مع التطورات الحاصلة في عمل المصارف من ازدياد وتوسع أعمالها ، الأمر الذي استلزم ضرورة الخروج عن المركزية في اتخاذ القرارات والتحول إلى نظام اللامركزية بحيث أصبح كل مدير لقسم معين هو المسؤول عن الأداء في قسمه ضمن إطار المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة له.

كما ان المحاسبة الإدارية تؤثر تأثيراً مهماً وبارزاً في الوظائف الرئيسية للإدارة والمتمثلة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، لذا فإن المحاسبة الإدارية تستخدم عدة أساليب لإمداد متخذي القرارات على مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية بالمعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات، سواء الروتينية منها أو غير الروتينية. حيث ان أصبحت المعلومات المحاسبة الإدارية التقليدية غير كافية وغير ملائمة، وأصبح على المحاسب الإداري أن يتعامل مع مفاهيم وأساليب ومقاييس وأدوات جديدة، وبذلك سوف نقوم عن طريق هلا البحث التعرف على اسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ألا وهو التحسين والتطوير المستمر للموازنة وأثرها في القرارات الإدارية.

**\_ تناول البحث ثلاثة فصول .يتضمن كل فصل مبحثين ...**

**-الفصل الاول:** المبحث الأول/ منهجية البحث.

المبحث الثاني/ الدراسات السابقة.

**-الفصل الثاني:** المبحث الأول/ مراكز المسؤولية.

المبحث الثاني/ التحسين المستمر.

**الفصل الثالث:** المبحث الأول/ الاستبيان.

المبحث الثاني/ الأستنتاجات والتوصيات.

كذلك يتضمن مصادر / عربية واجنبية.

## الفصل الأول

### المبحث الأول/منهجية البحث.

#### 1- مشكلة البحث :-

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

1. هل تُحدد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية في المصارف الحكومية ، ويُقدّم وصف دقيق لها؟
2. هو تبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية؟
3. هل يسهم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أدا المصارف الحكومية؟

كما إن التطور التكنولوجي الذي حدث في الفترات الأخيرة انعكس بشكل مباشر على وضع الخطط ولقرارات الإدارية وتوفير المعلومات الملائمة لغرض اتخاذ القرارات، وعلى الرغم من هذه التطورات والتغيرات السريعة التي جرت ولا زالت تجري في بيئة الأعمال إلا أن بعض المنشآت لا تزال تتبع أساليب تقليدية في إعداد الموازنات واتخاذ قراراتها الإدارية وهذا ما يوقع الإدارة إلى البحث عن أساليب أكثر كفاءة وفاعلية في سوق المنافسة ، و يمكن طرح عدة تساؤلات:

- أ- هل يمكن تطبيق أسلوب جديد في إعداد الموازنات في الشركات العراقية مثل موازنة التحسين المستمر ؟
- ب- هل يمكن للشركات العراقية اتخاذ قرارات إدارية أكثر نضجا عند تطبيقها للأساليب الحديثة في اعداد الموازنات ؟

#### 2- أهمية البحث :-

تأتي أهمية البحث لتسليط الضوء على مدى توافر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المصارف الحكومية، وكيفية تبويب التكاليف والإيرادات، ومن ثم

توزيعها على مراكز المسؤولية في الأقسام بدلا من قياسها على المستوى الإجمالي للمصارف، مما يوفر أداة جيدة للمقارنة الصحيحة مع الخطة، ومن ثمّ يحسن أداء المصارف بجهد وتكلفه اقل.

**وتتخذ أهمية البحث في جانبين نظري وتطبيقي :**

### **أ- الجانب النظري :-**

- 1- مواكبة التطور الفكري عن طريق دراسة مجال التحسين المستمر الواجب اتخاذها عند إعداد الموازنات عند وضع القرارات الإدارية .
- 2- بيان التقنيات الحديثة المطبقة في مجال الإنتاج وتخفيض التكاليف وذلك لمواجهة المنافسة في الأسواق العالمية وكيفية عكس هذه النتائج على تقديرات الموازنة.

### **ب - الجانب التطبيقي :-**

إمكانية الاستفادة من مدخل إعداد الموازنة على أساس التحسين المستمر وانعكاس ذلك على القرارات الإدارية في الوحدات الاقتصادية العراقية .

### **3- أهداف البحث:-**

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

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

كما يهدف البحث إلى هدفين أساسيين هما :

أ. دراسة الاساليب الحديثه في إعداد الموازنات الادارية في ظل البيئة التنافسية العالية في الأسواق .

ب . معرفة امكانية تطبيق موازنة التحسين المستمر وانعكاسها على القرارات الإدارية وتقويم الأداء والرقابة.

#### 4- فرضية البحث:-

من مشكلة البحث وأهميته وأهدافه يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

1. تقوم المصارف الحكومية بتحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية وتحدد وصفاً كافياً لها.

2. تقوم المصارف الحكومية بتبويب التكاليف والإيرادات تبعاً لمراكز المسؤولية.

3. تقوم المصارف الحكومية بالمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط لإيجاد الانحرافات الحاصلة.

4. يسهم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تحسين أدا المصارف الحكومية .

- يستند البحث إلى فرضية اساسية مفادها ( إن هناك إمكانية لتطبيق الموازنة المعدلة بالتحسينات المستمرة في الشركات

العراقية وبما يسهم في اتخاذ قرارات إدارية أفضل ).

#### 5- منهج البحث:-

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

وقد رَسِم منهجه للوصول إلى الأهداف طبقاً للمراحل والخطوات الآتية:

- المرحلة الأولى (مرحلة الاكتشاف والصياغة): تم بواسطتها الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وعلى الدراسات السابقة المرتبطة به.

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

## 6- حدود البحث:-

### الحدود المكانية:

- المصارف العاملة في مدينة بابل.
  - الشركة العامة للصناعات المطاطية و الإطارات في النجف.
- اختيرت الشركة العامة للصناعة المطاطية و الإطارات في محافظة النجف لغرض اختبار فرضية البحث لعدة أسباب :
- 1\_ تعد الشركة من الشركات المهمة و الكبيرة في منطقة الفرات الأوسط من حيث الطاقة الإنتاجية وعدد العاملين فيها.
  - 2\_ إن اعتماد مصانع الشركة على المراحل الإنتاجية المتسلسلة في انتاج منتجاتها ووجود عدد كبير من العمال والآلات والمعدات في الشركة تدعم تطبيق أسلوب موازنة التحسين المستمر فيها نظرا لتركيب هذا الأسلوب على الأشخاص والعمليات.

### الحدود الزمانية:

- فترة إعداد وتوزيع ومعالجة الاستبيان عام 2024.

## المبحث الثاني | الدراسات السابقة

1- دراسة الفتيسي، الشلباق (2019) بعنوان: واقع نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسات الليبية – دراسة استطلاعية. " هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك المؤسسات الليبية لأهمية نظام محاسبة المسؤولية وإلى أي مدى يتم استخدامه، ومدى توافر مقومات نظام محاسبة المسؤولية ومعوقات استخدامه، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن نظام محاسبة المسؤولية معروف بدرجة كبيرة لدى المؤسسات الليبية على الرغم من اختلاف مستويات تطبيقه فيما بينها، وأن العناصر المتعلقة بنظام المعلومات تعدّ من أكثر العناصر توفراً، في حين تأتي العناصر المتعلقة بنظام التقارير في المرتبة الثانية يليها العناصر المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وأهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة زيادة التعريف بنظام محاسبة المسؤولية لما له من أهمية وفوائد بالنسبة للمؤسسات الليبية، وزيادة الاهتمام بتوفير بعض المقومات التي تعدّ أقل توفراً كما في مقومات نظام التقارير. (الفتيسي، عبد الغني، الشلباق، محمد ميلاد، عدد9: 2019).

2- دراسة سماوة ( 2015 ) بعنوان: أثر تطبيق محاسبة المسؤولية على رفع كفاءة الأداء والرقابة – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية " هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام محاسبة المسؤولية في الرقابة ورفع كفاءة الأداء في قطاع الشركات الصناعية، وتم استخدمت الدراسة الميدانية بواسطة استبيان موزع على عينة من العاملين في الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك استخداماً على مستوى عالٍ من الكفاءة في الأداء وبوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحاسبة المسؤولية على كفاءة الأداء في هذه الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم العمل المحاسبي بشكل واضح بما يتفق مع أساس محاسبة المسؤولية، والعمل

على زيادة إدراك العاملين في قسم محاسبة المسؤولية بطرقها وأساليبها وعلى ضرورة رفع مستوى ربط الموازنات التخطيطية بالمراكز ورفع مستوى تحليل الانحرافات. (سماوة، محمود عبد الحميد، 2015).

3- دراسة حوري، العمري (2013) بعنوان: مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية – دراسة ميدانية: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية وأثر بعض المتغيرات في تقدير العاملين لدرجة تطبيق الجامعات والعاملين فيها لمحاور نظام محاسبة المسؤولية، وتم استخدام الدراسة الميدانية بتوزيع استبيان على عينة من العاملين في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تقدير العاملين في الجامعات للممارسات الدالة على محاور نظام محاسبة المسؤولية جاء متوسطاً، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة في مدى التطبيق، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارات في الجامعات بتفعيل محاور و نظام محاسبة المسؤولية مرتكزاته ولا سيما المتعلقة بنظام الحوافز. (حوري، سرحان، العمري، أحمد، مجلد9: 2013).

4- المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب موازنة التحسين المستمر في المنشآت الصناعية. (الكسب، 2004). هدفت هذه الدراسة إلى إظهار المعلومات المحاسبية التي يقدمها النظام المحاسبي وحساب الكلف لأسلوب موازنة التحسين المستمر بعده أسلوباً يستخدم لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وتوصلت الدراسة إلى أسلوب التحسين المستمر يركز على تحسين الجودة وخفض التكاليف باعتماده على تقنية جديدة، و أنه يعمل خطوات صغيرة مستمرة تكون على حلقات متسلسلة، وقو أوصى الباحث بزيادة الاهتمام الأساليب الحديثة والتي تخدم عمل المنظمات العراقية ومن هذه الأساليب هو أسلوب موازنة التحسين المستمر وذلك لما حققه من نجاحات في المنظمات العالمية.



## الفصل الثاني

### المبحث الأول/ مراكز المسؤولية

#### المقدمة:

يعتبر نظام محاسبة المسؤولية من الأساليب الحديثة نسبيا في عالم الأعمال والذي يستند وبشكل اساسي على مفهوم اللامركزية وذلك انسجاما مع ازدياد وتنامي انتشار الواحدة الاقتصادية وصعوبة اتخاذ القرارات الإدارية بشكل و مركزي ويومي، مما شكل دافعا لدى الإدارات العليا لتفويض سلطة اتخاذ القرارات لكل مدير في مستوى إداري معين بالاعتماد على كفاءة المدير بما يحقق إمكانية تقييم أداء كل مركز بدلا من تقييم الأداء بشكل كلي.

وقد عرفت ايضا بأنها نظام هادف إلى تصميم نظام محاسبي يستطيع تحقيق رقابة فعالة على الأداء وذلك من خلال الربط المباشر بين التقارير المحاسبية من جهة والأشخاص المسؤولين من جهة ثانية بالاستناد إلى الهيكل الإداري للمنشأة على جميع مستوياته الإدارية أي أنه نظام {إداري- محاسبي}. {رضوان، حنان ، كحالة، 2002:ص413}.

تعد محاسبة المسؤولية أسلوبا من أساليب (المحاسبة الإدارية) الحديثة نشأت في ظل التوجه نحو (اللامركزية) في أدارت المؤسسات الاقتصادية نتيجة لكبر حجمها وتعدد نشاطها وذلك بتفويض السلطة لمدرء الأقسام الفرعية في اتخاذ بعض القرارات مع محاسبتهم وتقييم أدائهم لهذا سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم العناصر المرتبطة بمحاسبة المسؤولية.

**اللامركزية:** "تعني الاستقلالية الممنوحة لمدرء الأقسام الفرعية في اتخاذ بعض القرارات ضمن الوحدة التي يشرفون عليها دون الرجوع للإدارة العليا للمؤسسة". {جيهان، 2009/2010 : ص 20 }

#### أولاً: مفهوم محاسبة المسؤولية.

لمحاسبة المسؤولية عدة تعاريف نذكر منها:

1- محاسبة المسؤولية: "هي الأساليب المختلفة للمحاسبة الإدارية لقياس أداء الأفراد والأقسام تجاه تحقيق الهدف العام للمؤسسة". {جيهان ، 2010/2009 : ص20 }

2- محاسبة المسؤولية: "هي أسلوب إداري محاسبي يهدف إلى تصميم نظام محاسبي لتحقيق رقابة فعالة على الأداء عن طريق الربط مباشرة بين التقارير المحاسبية من جهة، وبين الأشخاص المسؤولين من جهة ثانية وفقاً لهيكل التنظيم الإداري للمؤسسة بجميع مستوياتها الإدارية". {محمد، 2013: ص10\_11 }

3- كما تم تعريفها بأنها "نظام محاسبي يصمم وفق الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يسمح بتسجيل ومراقبة التكاليف والإيرادات حسب الوحدات الإدارية وربطها بالأشخاص المسؤولين عن هذه الوحدات بحيث يمكن مواجهتهم وسؤالهم عن أسباب الفروق حسب السلطات الممنوحة". {محمد ، 2013 :ص11 }

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نقول أن محاسبة المسؤولية هي نظام يعمل على تحديد الانحرافات داخل المؤسسة الاقتصادية ومحاسبة المسؤولين عنها حسب السلطة الممنوحة لهم.

### ثانياً : أهداف محاسبة المسؤولية:-

تسعى محاسبة المسؤولية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- 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.
- 4- يهدف إلى الربط المباشر بين النظام المحاسبي والهيكل الإداري في المؤسسة.

ربط كل من الأداء الفعلي والأداء المخطط له بمراكز الإشراف والمسؤولية عند المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة حتى نستطيع أن نحدد المسؤولية عن أي انحرافات قد حدثت فعلا ومقارنتها مع المخطط له . {سالم محمد علي حسن، 2020:ص35\ص37 }

### **ثالثاً:- مقومات نظام محاسبة المسؤولية:-**

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

- 1-الهيكل التنظيمي.
  - 2- تفويض الصلاحيات لمديري مراكز المسؤولية.
  - 3- توزيع التكاليف والإيرادات على مراكز المسؤولية.
  - 4-ربط الموازنات التخطيطية بكل مركز مسؤولية بما يعكس الأهداف المستقبلية لكل مركز.
  - 5- استخدام الموازنات التخطيطية لرقابة وتقييم الأداء.
  - 6-اعداد تقارير تهدف إلى تحديد وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط وذلك لتحديد جهة المسؤولية.
  - 7- وضع نظام الحوافز المرتبط بنتائج مراكز المسؤولية.
- تقسم مقومات نظام محاسبة لمسؤولية الى مجموعة من المقومات والتي تتلخص فيما يلي:

### **الفرع الأول:المقومات التنظيمية :**

أن تطبيق اللامركزية يستلزم أن تعكس طريقة التنظيم الإداري في المؤسسة بكل دقة مراكز السلطة والمسؤولية بكل نشاط , مع الأخذ في طبيعة الوظائف المختلفة وخصوصا الفنية منها وعدد وطبيعة المنتجات التي يتم إنتاجها وطرق الإنتاج إلى غير ذلك من العوامل الفنية وغير الفنية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة , وبصفة عامة يتمثل مركز المسؤولية في واحد من المراكز الآتية: {معتصم الخالدي ، 2015 ايار : ص16-17-18 }

حيث تقسم أنواع مراكز المسؤولية إلى أربعة أقسام رئيسية، وهي:

**1. مركز التكلفة:** وهو أصغر مراكز المسؤولية حجما وتختلف عن بعضها من حيث القدرة على ربط عناصر التكاليف بالمخرجات، وليس له سلطة الرقابة على توليد الإيراد أو استثمار الأموال. {الرجبي، محمد الحكيم، 2004:ص334}

**2- مركز الإيراد:** حيث يقتصر نشاطه على تجميع الإيرادات مع وجود نفقات لتشغيل مركز المسؤولية. {مرتجى، 2007:ص46}

**3-مركز الاستثمار:** وفقا لمركز الاستثمار فان المدير يعتبر مسؤولا عن كل من التكاليف والإيرادات إضافة إلى الاستثمارات المستخدمة لتحقيق العائد. {Garrison}.

**4-مركز الربحية:** حيث يتم اعتبار مركز الربحية بمثابة وحدة اقتصادية مستقلة بذاتها بما فيها من تكاليف وما تحققه من إيرادات بغرض تعظيم أرباحها على وجه الخصوص وتعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية ككل على وجه العموم. {الحارس، اسامه، 2004: ص 419}.

### **الفرع الثاني: المقومات المحاسبية:-**

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

1-قسم الحسابات الجارية والودائع والذي يختص بتلقي الودائع وتنفيذ المعاملات المترتبة على حركة هذه الودائع.

2-قسم الخزينة والذي يختص بتلقي الأموال ودفعها لأصحابها من العملاء .

3-قسم الأوراق التجارية والذي يقوم بكافة العمليات عليها من التحصيل والخصم والاحتفاظ بها حتى تاريخ الاستحقاق.

4-قسم الأوراق المالية والمختص بتنفيذ عمليات بيع وشراء وتحصيل هذه الأوراق.

5-قسم العمليات الخارجية {الصرف الأجنبي} والمختص بتقديم خدمات الصرف الأجنبي والحوالات والشيكات السياحية.

6- قسم الاعتمادات المستندية.

7- قسم الكفالات والتي يقوم المصرف بإصدار التعهدات وفقا لأنواع المختلفة للضمانات.

8- وحدة المقاصة والتي تقوم بتنفيذ عمليات المقاصة للشيكات في المصرف المركزي.

9- قسم التسهيلات الائتمانية المختص بمنح التسهيلات الائتمانية بأنواعها المختلفة .  
{شاهين، علي عبدالله، 2008:ص31}

تبويب عناصر التكاليف والإيرادات إلى عناصر خاضعة إلى الرقابة وعناصر غير خاضعة للرقابة {مؤيد، عبد الناصر، عبد الخالق، 2010 : ص 507-508 }

إن العناصر الخاضعة للرقابة هي تلك البنود التي تكون تحت سلطة مدير المركز والتي يمكن أن يؤثر عليها بقراراته، أما العناصر غير الخاضعة للرقابة فهي تلك البنود التي لا يمكن المدير المركز التحكم بها والتأثير عليها في حدود زمنية معينة وظروف وإمكانيات محددة، ومع ذلك ينبغي أن يفهم بأن خضوع العنصر للرقابة يعد أمرا نسبياً إذ يعتمد على عاملين هما:

### 1- أ - المستوى الإداري لمركز المسؤولية:

من المتعارف عليه أن الحدود الوظيفية لمركز المسؤولية تلعب دورا كبيرا في تحديد المسؤولية عن أحدث عناصر التكاليف والإيرادات، وبالتبعية القدرة على التحكم في تلك العناصر من عدمه، فعدم خضوع العنصر لرقابة مركز مسؤولية أن هذا العنصر غير خاضع للرقابة على الإطلاق، بمعنى أن العنصر غير الخاضع لرقابة مستوى إداري معين، في حقيقة الأمر يكون خاضع لرقابة مستوى إداري أعلى من الأول، وهكذا كلما ارتقى المستوى الإداري كلما اتسع نطاق العناصر الخاضعة للرقابة، ومن هنا تظهر فكرة المسؤولية المباشرة والمسؤولية غير المباشرة عن أحداث العنصر، فالمسؤولية المباشرة في هذا المجال تعني التأثير على العنصر في يد المسؤول نفسه، أما المسؤولية غير المباشرة فتعني أن سلطة التأثير على العنصر في يد المرؤوس، الأمر الذي يتفق مع مبدأ تفويض السلطة تحمل المسؤولية كاملة.

### ب - الفترة الزمنية:

أما حسب هذا العامل يمكن القول بأن جميع عناصر التكاليف تعد عناصر متغيرة في الأجل الطويل، وبما أن عناصر التكاليف المتغيرة تعد من العناصر الخاضعة للرقابة، فإنه يمكن استنتاج بأن جميع عناصر التكاليف تعد خاضعة للرقابة في الأجل الطويل.

## 2- تقييم الأداء ومعايره : { مؤيد، عبد الناصر، عبد الخالق، 2010 ص: 512\511\510\509 }

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو توقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم، كما يعرف بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة وتقديم كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل ويرى البعض أن المقصود بتقييم الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها .

ولغرض تنفيذ عملية تقييم الأداء لابد من وجود مجموعة معايير يمكن الاسترشاد بها لتقييم أداء المراكز بحيث تكون تلك المعايير ملائمة لطبيعة نشاط المركز وكما يلي :

### 1- معايير تقييم مراكز الكلفة: لاشك أن معايير تقييم مراكز الكلفة تتمثل في عناصر التكاليف الخاضعة لرقابة المركز والتي هي :

#### أ - كلفة المواد المباشرة:

إن معايير تقييم كفاءة استخدام عنصر المواد الأولية يكون من خلال تحليل انحرافات كلفة المواد الأولية إلى مكوناتها والمتمثلة بانحراف السعر والكمية ويتم حساب هذه الانحرافات بالشكل الآتي:

الانحراف الكلي للمواد الأولية = الكلفة الفعلية للمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج الكلفة المعيارية للمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.

#### ويحلل الانحراف الكلي إلى:

انحراف السعر = {السعر الفعلي - السعر المعياري} × الكمية الفعلية للمواد الأولية.

انحراف الكمية = {الكمية الفعلية \_ الكمية المعيارية} × السعر المعياري .

## ب - كلفة الأجور المباشرة:

وتتمثل معايير تقييم كفاءة استخدام العمالة بالمؤشرات الآتية: -

الانحراف الكلي للأجور المباشرة = كلفة الأجور المباشرة الفعلية الكلفة المعيارية للأجور المباشرة - الكلفة المعيارية للأجور المباشرة.

ويحلل هذا الانحراف إلى:

انحراف معدل الاجر = {معدل الاجر الفعلي \_ معدل الاجر المعياري} x الوقت الفعلي.

انحراف كلفة = {الوقت الفعلي \_ الوقت المعياري} x معدل الاجر المعياري .

## ج - كلفة المصاريف الصناعية غير المباشرة المتغيرة:

ويتم قياس مدى الكفاءة المؤشرات الآتية :

1 - انحراف الطاقة وهو الفرق بين التكاليف المعيارية (التقديرية) للإنتاج الفعلي والموازنة المرنة للمستوى المخطط.

2- انحراف الكفاءة أو الكفاية وهو الفرق بين الموازنة المرنة للمستوى المعياري (المخطط له) والموازنة المرنة للمستوى الفعلي .

3 - انحراف الإنفاق وهو الفرق بين الموازنة المرنة للمستوى الفعلي والتكاليف الفعلية.

## 2- معايير تقييم مراكز الربحية:

أوضحنا فيما تقدم أن تقييم أداء مراكز الربحية يتمثل في مقارنة أرباح المركز المتحققة خلال الفترة مع الأرباح المستهدفة أو أحيانا يصر إلى مقارنتها مع أرباح السنة السابقة. ومن الأساليب الشائعة الاستخدام في هذا الخصوص هو أسلوب تحليل مجمل الربح الذي يدرس أسباب التغير في مجمل الربح لتحديد مواطن القوة لتعزيزها وتشخيص نقاط الضعف لمعالجتها، ويتم تحليل مجمل الربح وفقا للمعادلات الآتية :

انحراف مجمل الربح = مجمل الربح للسنة الحالية \_ مجمل الربح للسنة السابقة أو المخطط لها .

فإذا كانت النتيجة موجبة، فهذا يعني ملائم والعكس غير ملائم. ويحلل انحراف مجمل الربح إلى:

أولاً: انحراف إيرادات المبيعات

ويقاس كما يلي :

انحراف إيراد المبيعات = إيراد المبيعات للسنة الحالية \_ إيراد المبيعات للسنة السابقة.  
الانحراف الموجب ملائم والانحراف السالب غير ملائم.

ويحلل انحراف حجم المبيعات الى :-

- انحراف سعر البيع = {سعر البيع للسنة الحالية \_ سعر البيع للسنة السابقة أو المخطط لها} × عدد الوحدات المباعة للسنة الحالية.

ب- انحراف حجم المبيعات = {عدد الوحدات المباعة للسنة الحالية \_ عدد الوحدات المباعة للسنة السابقة} × سعر البيع للسنة السابقة أو المخطط له .

### ثانياً: انحراف كلفة البضاعة المباعة

ويقاس كما يلي :-

انحراف كلفة البضاعة المباعة = كلفة البضاعة المباعة للسنة الحالية \_ كلفة البضاعة لسنة السابقة أو المخطط لها.

الانحراف الموجب يعني غير ملائم والسالب يعني ملائم ويحلل إلى:

أ - انحراف سعر الكلفة = {كلفة الوحدة الواحدة للسنة الحالية \_ كلفة الوحدة الواحدة للسنة السابقة أو المخطط لها} × عدد الوحدات المباعة للسنة الحالية.

ب- انحراف حجم الكلفة = {عدد الوحدات المباعة للسنة الحالية \_ عدد الوحدات المباعة للسنة السابقة أو المخطط لها} × كلفة الوحدة الواحدة من البضاعة المباعة للسنة السابقة أو المخطط له .

3- معايير تقييم مراكز الاستثمار: هناك مؤشرين لتقييم أداء مراكز الاستثمار هما: -

أ - معدل العائد على الاستثمار ويقاس بالمعادلة الآتية:

معدل العائد مع الاستثمار = الدوران × الهامش.

= {المبيعات ÷ مجموع الموجودات} × {صافي الربح قبل الضرائب والفوائد ÷ المبيعات}.

ب- معيار الربح المتبقي :

ويقصد بالربح المتبقي هو صافي الربح بعد تغطية الفوائد المحسوبة على رأس المال المستثمر في المركز، فالفوائد المحسوبة على رأس المال المستثمر وفق معدل الفائدة السائد في القطاع المصرفي مثلا تمثل الحد الأدنى للربح الواجب تحقيقه وإلا عاد الاستثمار دون المستوى المقبول عموما، أما الربح المتبقي أي الفائض عن الحد الأدنى فهو معيار تقييم الأداء في مراكز الاستثمار وهكذا فإن معيار الربح المتبقي يربط بين معيار أداء مراكز الربحية ومعيار أداء مراكز الاستثمار وذلك من خلال الربط بين الربح ك رقم مطلق وبين الربح كرقم نسبي معبر عنه بمعدل العائد على الاستثمار .

### 3-تقارير الأداء:-

تعد تقارير الأداء من أهم مقومات نظام محاسبة المسؤولية، فبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يحقق أهدافه، وكثيرا ما تعرف محاسبة المسؤولية على أنها نظام للتقارير التي تربط بالهيكل الإداري للمؤسسة، وبذلك تعد تقارير الأداء العنصر الثالث للمقومات المحاسبية لنظام محاسبة المسؤولية، وتقارير الأداء أو كما تسمى أحيانا التقارير الرقابية هي وسيلة اتصال لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

ومن بين فوائد تقارير الأداء ما يلي:

1- تساعد المديرين على تحسين الأداء.

2- تخطيط العمليات المستقبلية.

3- تحسين الدافعية لدى العمال للعمل في منشأتهم.

وما تجدر الإشارة إليه بأنه لا يمكن القول بأنه هناك مجموعة مثلى من التقارير الرقابية التي تصلح لمختلف المؤسسات حيث أن تقارير الأداء التي تصلح لمؤسسة معينة قد لا تصلح لمؤسسة أخرى ، ورغم ذلك فإنه يمكن تقسيم تقارير الأداء إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- تقارير قبل الأداء.

- تقارير أثناء تأدية المهام.

- تقارير الأداء بعد إنجاز المهام.



## المبحث الثاني/التحسين المستمر

أولا - مفهوم التحسين المستمر The concept of continuous improvement  
اعتمد على بيانات الشركة لسنة 2019 لإنجاز البحث .

### -:improvement

يعود مفهوم التحسين المستمر إلى اليابانيين بتطبيقه واعتماده في منظمة ( Toyota ) عام 1951. وقد ولد وتطور هذا المفهوم نتيجة للحاجة والضرورة التي يشعر بها اليابانيين للتميز والتفوق في الاسواق العالمية. ويعود Massaki imai مبتكر مفهوم التحسين المستمر وهو يصفه بأنه سر نجاح اليابان ، تلخص فلسفته على أنها "تحسين تدريجي لا ينتهي بعمل القليل لتحقيق مستويات أعلى للأداء و يعد مدخل التحسين المستمر بمثابة هدف تطويري للأداء"، لذلك فهو يتعلق بصفة أساسية بالنواحي التشغيلية للشركة في إطار مفهوم مدخل التحسين المستمر .

(Bedeian,1993:660)ويرى .

( Nair ,1993:15) هو عملية للتغير التدريجي الذي يركز على أداء و تنفيذ المهام بطريقة أكثر فعالية، والعمل باستمرار لتحقيق تغيير حتى ولو كان بسيط. اما (السلمي: 81 : 1995) يرى أنه توليفة متكاملة من الافكار الإدارية ونظم العمل و تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .ويعرفه (عقيلي ، 1340 : 2001 ) أنه عملية تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة little steps مدروسة بشكل جيد وبتأني وبشكل مستمر وأنها عملية تراكمية تأتي على دفعات ، ويعد العنصر البشري هو الا اساس بعيدا عن العنصر التكنولوجي او غيرها، وذلك لأن التكنولوجيا يعد استخدامها سهلا في ظل هذا الا سلوب. أما (Hilton,2015 : 18) يرى بأنه جهود

مستمرة لتقليل الضياع وتخفيض الوقت وتبسيط كل من المنتج و العمليات وتحسين نوعية الخدمة للزبون عن طريق تطوير نظم إدارة الكلفة، ويرى ( المسعودي، ) 173 : 2010 هي أجراء عمليات منطقية ومتسلسلة تسعى إلى أحداث تغييرات متزايدة ولفترات طويلة لتحسين كفاءة وجودة المنتج والسيطرة على أي وجه من أوجه الضياع. ويعرفه (الكواز ويوسف، 503 : 2011 ) بانها عملية تخفيض التكاليف الناتجة عن التحسين المستمر والتدريجي للأنشطة عن طريق التحسينات الصغيرة للمنتج . ويعرف الباحث :إن التحسين المستمر هو القيام بجهد يعالج المشكلات باقل كلفة وبشكل مستمر ويستند الى معالجة اربع جوانب وهي اما وقت طويل تقضيه في شيء او جهد كبير او كلفة عالية او اخطاء كثيرة ، ويعد التحسين المستمر فرصه للتصحيح 150 : 1993.

## **ثانياً أهمية التحسين المستمر : The importance of continuous improvement**

**تستند أهمية التحسين المستمر لما يأتي : (البرواري: 48 : 2001)**

- 1 . مسؤولية التحسين المستمر لا تستند على الإدارة العليا فقط بل تشمل جميع العاملين في المؤسسة.
- 2 . يركز التحسين المستمر على تطوير وتحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج.
- 3 . يركز على جودة العنصر البشري الذي لو تحقق فإن المنظمة حققت ما تريده بالنهاية.
- 4 . رضا الزبون والشعور برغبته بتقديم مالا يتوقعه فهو فلسفة التوجه نحو المستهلك.
- 5 . عملية مستمرة لا تنتهي في وقت معين للمجالات و الأنشطة المرتبطة بالتحسين كافة.

## **ثالثاً أهداف التحسين المستمر Continuous improvement - : object**

**هنالك مجموعة من الاهداف للتحسين المستمر منها : (بيداويد 60 - 59 : 2008)**

- 1- فهم العمليات الخاصة بالتحسين المستمر المفترض القيام بها.

2- تقديم منتجاتها بأشكال متنوعة.

3- المحافظة على كل العيوب الصفرية.

4- تحديد ومعالجة المشاكل التي لا يمكن معالجتها.

و يواجه هذا بلآتي :خفض الكلف ، تحسين الجودة ، رضا الزبون.

## **ربعا/ موازنة التحسين المستمر Continuous Improvement - : Balancing**

تعرف موازنة التحسين المستمر بأنها آلية لإعداد الموازنة يكون بدمج التحسينات المستمرة المتوقعة في فترة معينة عن طريق أرقام وتقديرات الموازنة ( Horngren.Etal.2018: 221). وعرفت بأنها تقديرات تقوم بتوقع تحسينات مستمرة خلال مدة محددة إلى أرقام الموازنة والتركيز يكون بتحسينات صغيرة وعديدة وليس انتقالات كبيرة ( Lawless.2006:5). موازنة التحسين المستمر تعمل على خفض التكاليف الخاضعة للرقابة بعدها تكاليف يمكن التحكم بها من حيث استنفادها وتحديد مقدارها بشكل واضح وفي مدة زمنية معينة أما التكاليف غير الخاضعة للرقابة فهي تكون من الصعب التحكم بها من قبل الإدارة خلال م[ة زمنية محددة وهنا لا مجال لتقليلها (الحارس، 52 : 2004).

## **خامسا: المعلومات المحاسبية المطلوبة لتنفيذ أسلوب التحسين المستمر:**

### **Accounting information required to implement the continuous improvement method**

اتخاذ أي قرار أو مواجهة أي مشكلة وتحسين أي عمل داخل المؤسسة يتطلب جمع معلومات كثيرة وجهد كبير لتكون رؤية واضحة عن طبيعة المشكلة والقرار الواجب اتخاذه أو التحسين المقترض إدخاله . ( عقيلي ،. 157 : 2001 ) وتتميز التقارير التي يقومها المحاسب الإداري بالخصائص الآتية : ( زامل،: 68 - 66 : 2000 ).

1- أنها تقارير صممت لتغطية احتياجات الشركة من المعلومات وهذه التقارير تعد قنوات اتصال تمر فيها المعلومات لإدارة واقسام المنظمة.

2- المحاسبة الإدارية توجد فيها خصوصية عالية مقارنةً بالتقارير الخارجية إذ إن عدداً محدد من الأشخاص يستخدمون هذه التقارير .



15	الاداء الفعلي والمخطط
10	تحسين اداء المصارف
51	الكلي

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

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

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

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

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات  
التكرارية النسبية.

2. معامل الثبات ( Cronbach's Alpha )

3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على  
أسئلة الاستبيان.

4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدا التشتت المطلق بين أوساطها  
الحسابية.

5. اختبار العبارات والأبعاد باستعمال T-test.

6. الفروق في التقييم One Way Anova تبعا للبيانات التعريفية للموظف واختبار  
تشيفيه لتحديد جهة الفروق في التقييم .

ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان):-

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

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

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

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

المصدر: من اعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss

بناءً على ما سبق كافة المحاور أكثر من 60 % يمكن القول بأن الاستبانة تتمثل بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### خصائص عينة الدراسة :-

### الجدول (4) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	124	72.1
ماجستير	17	9.9
معهد وما دون	31	18.0

100.0	172	Total
-------	-----	-------

المصدر: من اعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss

توزعت عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي إلى 72.1 % بكالوريوس و 9.9 % ماجستير و 18.0 % معهد وما دون.

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

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

المصدر: من اعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول السابق توزعت عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي إلى ما نسبته % 73.3 موظف و 13.4 % رئيس شعبة و 9.9 % رئيس قسم و 3.5 % مدير قسم.

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

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

المصدر: من اعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

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

#### الجدول (7) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

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

المصدر: من أعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

توزعت عينة الدراسة حسب الفئة العمرية حسب الجدول السابق على الشكل الآتي : أقل من 30 سنة بنسبة 15.1% ومن 30- حتى أقل من 35 سنة بنسبة 24.4% و 20.3 من 35- وحتى أقل من 45 سنة و 40.1% سنة فأكثر .

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

#### 1-التساؤل الاول :-

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

لمعرفة مستوى تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية في مصارف عينة الدراسة حسب آراء الموظفين، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات

تبرز هذا التقييم والاعتماد لدى المصارف وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى التطبيق ، كما يلي:-

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

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

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

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم (8) آراء الموظفين في (مستوى تطبيق واعتماد تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية) حيث جاءت بدرجة اعتماد عالي فالمتوسط الحسابي 4.0 والانحراف المعياري 0.30 والوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 80% وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالي إيجابي، ومستوى الدلالة الإحصائية 0.000 هو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%، فأفراد العينة تعتبر أن هناك اعتماد وتطبيق عالي لمراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية لدى مصارف عينة الدراسة، واحتلت المراتب الأولى في اعتماد وتطبيق (تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية) عبارته (يوجد تحديد لإختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة في المصارف) إن متوسط اعتماد وتطبيق هذه العبارة 4.2 ووزن نسبي 84% ذا مستوى اعتماد وتطبيق عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على أن هناك اعتماد عالي في المصارف لتحديد الاختصاصات في كل وظيفة كأحد عناصر مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية، ويليهما عبارة (يمنح مدير المركز الصلاحيات المناسبة لأداء مسؤولياته) إن متوسط تطبيقها 4.2 ووزن نسبي 83% ذا مستوى أهمية عالي حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة الدراسة على اعتماد المدير في منح صلاحيات المناسبة لأداء

المسؤولية، وفي المرتبة الثالثة نجد عبارة ( يوجد وصف متسلسل لإجراءات العمل في مراكز المسؤولية المختلفة ) بمتوسط اعتماد وتطبيق 4.1 ووزن نسبي 82%، بينما احتلت العبارات الأخيرة في اعتماد وتطبيق تحديد مراكز المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية في المصارف عينة الدراسة عبارة ( هناك تحديد للعمليات التي من خلالها يتم إنجاز النشاط ) بمتوسط 3.9 واعتماد عالي أيضاً يليها عبارة ( يوجد لدى المصارف سياسات مكتوبة توضح كيفية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية) بوزن نسبي 3.9 وأخيراً (يوجد لدى إدارة المصرف وعي وإدراك لمفهوم محاسبة المسؤولية) بمتوسط 3.6 واعتماد عالٍ أيضاً.

## المبحث الثاني/الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً:- الاستنتاجات:

- 1- أن التغيرات والتطورات التي حدثت في بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة زيادة المنافسة العالمية والتقدم في تكنولوجيا التصنيع والمعلومات جعلت من الصعب على الوحدات الاقتصادية أن تستمر وتبقى في دائرة المنافسة إذا لم تستجيب لهذه التغيرات والتطورات فالتركيب على رضا الزبون أصبح امرأ ضروري.
- 2- تسهم موازنة التحسين المستمر بشكل كبير في خفض تكاليف الإنتاج عن طريق التخفيضات الصغيرة والمتعددة في عناصر التكاليف أثناء مرحلة الإنتاج فضلا عن المحافظة على نوعية المنتجات وتطويرها.
- 3- إن استخدام تقديرات الموازنة المعدلة بالتحسينات المستمرة التي تحصل أثناء مدة تنفيذ الموازنة يعطي نتائج تقويم أداء وانحرافات حقيقية يمكن التعديل عليها في عملية الرقابة وتقويم الأداء .
- 4- - إن أسلوب التحسين المستمر يعتمد على المعلومات المحاسبية ذات مواصفات وخصائص خاصة والتي تنتج للخدمة الداخلية في الشركة لذا فهي تعتمد على المعلومات المحاسبية التي يقومها المحاسب الإداري للإدارة وإن اي فشل في تقويم هذه المعلومات يؤدي الي فشل الأسلوب كاملاً .

5- - يعد أسلوب التحسين المستمر على أساس موازنة تهدف إلى خفض الكلفة والعيوب في الإنتاج وتكون أساس هذه الموازنة من إعداد المحاسب الإداري بناءً على أهداف وخطط الإدارة العليا لغرض اتخاذ القرارات المناسبة من قبل الإدارة العليا بشأن عمليات التسويق والتسعير للمنتجات .

6- يعد أسلوب التحسين المستمر من أكثر الأساليب ملائمة في توفير عنصري الدعم والقبول إذ إنه قائم على أهداف موضوعة من قبل الإدارة العليا بجانب دعم وإسناد من قبلها لتنفيذ هذا الأسلوب عن طريق تقبل الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين مهما كانت بسيطة والعمل على تنفيذها أما العنصر الثاني فهو القبول إذ إن أسلوب التحسين المستمر يركز أساساً على العاملين في وضع حدود خطة خفض الكلفة لأنهم يعدون أكثر دراية في العملية الإنتاجية وإمكانية خفض الكلفة فيها .

## ثانياً:- التوصيات:-

وفقاً لنتائج الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

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

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

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

4- تخويل صلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة داخل الشركة لغرض اتخاذ قرارات بشأن التحسينات المطلوبة وتطبيق الأسلوب وبما يتناسب مع أهداف وخطط الشركة .



6. الرجبى، محمد الحكيم ، المحاسبة الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الأوتل، عمان، 2004.
7. السلمي، علي،(1995)، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة مصر.
8. عقيلي، عمر وصفي ،( 2001 )، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
9. المسعودي ،حيدر علي ،( 2010 ) ، إدارة تكاليف الجودة الاستراتيجية ، ط 1 ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. الكواز، صلاح مهدي، وفائز نعيم يوسف،( 2011 ) ، المحاسبة الإدارية ، ط 1 ، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل ، العراق .
11. البرواري، نزار عبد المجيد، ( 2001 )، "المقارنة المرجعية وإمكانيات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في الشركات"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل.
12. الحارس ، أسامة ، ( 2004 )، المحاسبة الإدارية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
13. زامل، احمد محمد ، ( 2000 ) ، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات على الحاسب الآلي ، معهد الإدارة العامة،الرياض .

### ثانياً مصادر أجنبية:-

- Garrison, Ray . and others " managerial accounting " Seventh Edition  
.1
- Bedeian, Arthur G., (1993), "Management", 3rd ed., Harcourt Brace Jovanovich Publishin.2
- 3- Nair, Mc. (1993), "Inter Dependence and control : Traditional Vs Activity Based Responsebility Accounting", Journal of Cost Management
- Ronald W. Hilton , (2015), Managerial Accounting 4th .ed Mc Graw – Hill , Newyor.-4

5- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., Foster, George, Rajan, Madhav V. & Ittner, Christopher (2018), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", 13th ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey