



جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

تقرير تريض لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: مالية مؤسسة

بعنوان:

مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية

في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق لولاية غرداية

إشراف الأستاذ:

بلعور سليمان

من إعداد الطالبة:

- بوعامر وفاء

السنة الجامعية: 2014/2013م

إهداء

أتقدم بأحر تحياتي وأصدق أمنياتي:

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة

إلى كل زملائي وأصدقائي في

الجامعة

وخارجها.



شكر وتقدير

أشكر الله على تمكينه لي، من إنجاز هذا العمل، وأصلي
وأسلم على حبيبنا محمد.

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ القدير الدكتور بلعور سليمان،
المشرف المعني بإتمام هذه المذكرة، والحريص على أن
يكون هذا العمل متقنا، والناصح الموجه في أدق التفاصيل.
واتقدم بأسمى آيات الشكر لكل من ساعد على إتمام هذا
العمل.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لبيان مدى تطبيق مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق بغرداية لنظام محاسبية المسؤولية وإبراز أهمية وأهداف هذا النظام واقتراح بعض الحلول لمعالجة نقاط الضعف التي تعيق تطبيق هذا النظام. ولتحقيق هذا الهدف تم دراسة المقومات الأساسية التي يقوم عليها نظام محاسبة المسؤولية وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة في هذا المجال، وتمثلت المقومات في تحديد مراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي، وإعداد الموازنات التخطيطية ومعايير الأداء لمراكز المسؤولية ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد الانحرافات وتحليلها، تبيان أهمية تصميم نظام للتقارير الرقابية وتقارير الأداء، وأخيرا وجود نظام للحوافز يكون عادلا في منح الحوافز للعاملين وأن تمنح تلك الحوافز على أسس موضوعية بعيدة عن الأهواء الشخصية، ولاستكمال أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من أربعة محاور للتعرف على درجة توفر تلك المقومات بما يتناسب وتطبيق محاسبة المسؤولية، وزعت على مجتمع الدراسة من 38 مفردة يعملون في مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق بغرداية. وبعد تحليل الاستبيانات المستردة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS تم التوصل إلى ضعف الربط بين مقومات نظام محاسبة المسؤولية المتوفرة لدى مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق لعدم توفر الأسس والقواعد التي يتركز عليها هذا النظام، وقد تم وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في توفير دعائم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

الكلمات الافتتاحية : محاسبة المسؤولية - مراكز المسؤولية - اللامركزية - تقارير الأداء.

Summary :

The objective of this study was to show how is the extent of applying a system for accounting responsibility by the naftal district of marketing - ghardaia , and to demonstrate the importance and the objectives of that system and to suggest some solution in order to fix some weak point that would prevent the system to be applied in the good way.

In order to reach such objective , the basic elements in which is ,the system for accounting responsibility , is based was a subject of studies and considering also the previous studies.

This elements focused on the centre of the responsibility in the organizational structure. And preparing the balance of the planning and feature of performance in the positions of responsibility, and comparing real performance to the planed performance in order to show the anomalies and analyze them. Showing the importance of setting a system of controlling report and performing reports. And at the end , a motivation system which must be equal in giving rewards to the employees and those rewards must be objectively being given away from any subjectivity. And to complete the objectives of the study , a survey has been established with four major points to detect whether those above said elements are existing to support the applying of accounting of responsibility.

The study had included 38 employee works in different administration level in naftal company district of marketing - ghardaia, and after analyze of the survey with the accounting system spss , we reached the result that there is a weak relationship between the elements of system for accounting responsibility existing in naftal company district of marketing for lack of the rules and bases on which this system should be established. A number of recommendations has been set which may give support to apply the system of accounting responsibility .

Key words: Responsibility Accounting - Responsibility Centers- Decentralization - Performance Reboriting.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر وتقدير
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
03	المطلب الأول: نظام محاسبة المسؤولية مفاهيمه أهدافه وأنواعه.....
6	المطلب الثاني: مقومات تصميم وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية.....
10	المطلب الثالث: نظام محاسبة المسؤولية كأساس للرقابة وتقييم الأداء.....
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.....
14	المطلب الأول: دراسات ما قبل سنة 2008م.....
15	المطلب الثاني: دراسات ما بعد سنة 2008م.....
18	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.

20	تمهيد.....
21	المبحث الأول: كيفية تصميم الدراسة الميدانية.....
21	المطلب الأول: محددات الدراسة النظرية والميدانية.....
25	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.....
	المبحث الثاني: تحليل نتائج البحث
29	ومناقشتها.....
29	المطلب الأول: عرض أهم النتائج البحث المتوصل إليها.....
38	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج والاستنتاجات.....
42	خلاصة الفصل.....
44	الخاتمة.....
	المراجع.
	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الإسهامات المتوقعة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة	1-1
27	نتائج ألفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة	1-2
28	الإحصائيات المتعلقة بإستثمارات الاستبيان	2-2
29	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-2
30	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-2
31	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5-2
32	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	6-2
33	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	7-2
34	تكرارات عبارات الهيكل التنظيمي	8-2
35	تكرارات عبارات الموازنة التخطيطية	9-2
36	تكرارات عبارات نظام التقارير	10-2
37	تكرارات عبارات نظام الحوافز	11-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أنواع مراكز المسؤولية	1-1
29	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-2
30	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	2-2
31	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3-2
32	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	4-2
33	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	5-2

مقدمة

أ) توطئة:

تعد محاسبة المسؤولية من أدوات المحاسبة الإدارية في مجال مساعدة الإدارة في الوقاية وتقييم الأداء، وهي عبارة عن نظام عملي شامل يربط فيما بين التنظيم الإداري والنظام المحاسبي من خلال تقييم المشروع إلى مراكز مسؤولية تساعد في ربط الأداء بالأشخاص المسؤولين عن هذا الأداء، وذلك من خلال نظام متكامل من التقارير يعتمد على تطبيق مبدأ الرقابة بالإستثناء، بما يساعد في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

أصبحت الحاجة الماسة إلى تقييم كفاءة الإدارة وفعاليتها في مستوياتها المختلفة وذلك من أجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمات وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وخاصة في ظل الندرة التي تعاني منها الدول في الآونة الأخيرة، ويتلائم نظام محاسبة المسؤولية مع اللامركزية الإدارية، إذ يتم بموجبه تقييم الوحدة أو المؤسسة إلى مراكز مسؤولية بحيث تتفق تلك المراكز مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان كفاءة استغلال الموارد المتاحة من خلال عمل الموازنات التخطيطية أو الموازنة العامة كما يساعد هذا النظام في تقييم أداء مركز المسؤولية عن طريق المقارنة بين معايير الأداء المحددة مسبقاً والنتائج الفعلية لهذه المراكز ومعرفة الانحرافات وأسبابها ومعالجتها واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

ب) طرح الإشكالية:

تكمن مشكلة الدراسة بأهمية إتباع اللامركزية، كون تقييم عمل المؤسسة إلى وحدات شبه مستقلة تسهل من عملية إدارتها والتعامل مع مختلف المستويات الإدارية، 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 الرقابة وتقييم أداء الرؤساء وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مؤسسة نفعال وحدة التسويق؟، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في ظل إقرار الهياكل التنظيمية والعمل بموجبها وأن تكون محددة بشكل واضح في مؤسسة نفعال؟.

2- إلى أي مدى يتم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مؤسسة نفعال في ظل وجود نظام للموازنات التخطيطية يساعد على التخطيط والرقابة في المؤسسة؟.

3- ما مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في ظل وجود نظام فعال للتقارير الدورية والتقارير الرقابية في مؤسسة نفطال؟.

4- إلى أي مدى يتم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في ظل وجود نظام فعال للحوافز في مؤسسة نفطال؟.

(ج) فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يتوفر لدى مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق هيكل تنظيمي يسمح بتطبيق مراكز المسؤولية.

الفرضية الثانية: تستخدم مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق نظام الموازنات التخطيطية مما يسمح بتحديد معايير الأداء.

الفرضية الثالثة: تصميم مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق نظام فعالة للتقارير الرقابية.

الفرضية الرابعة: يتوافر لدى مؤسسة نفطال نظام عادل للحوافز يتناسب مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها.

مبررات اختيار الموضوع:

تعد دراسة نظام محاسبة المسؤولية من الدراسات النادرة في مجال المحاسبة والمالية في الجزائر عموماً، وبعد تطبيقه على المستويين العام والخاص، محدوداً وعليه فهو يحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على دوره ونتائجه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

(د) أهداف الدراسة وأهميتها:

1- إلقاء الضوء على مفهوم نظام محاسبة المسؤولية وأنواع مراكز المسؤولية وكذلك عمليات الرقابة وتقييم الأداء ومقارنتها بالأداء المخطط.

2- بيان أهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق.

3- تحليل ومناقشة مدى توفر مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- إمكانية إضافة المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، وهي بذلك تشكل جانباً علمياً متخصصاً في دراسة مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وأهميته في مؤسسة نفطال. من وجهة نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية لهذه المؤسسة.
- 2- أنها تسلط الضوء على محاسبة المسؤولية، وترشد القائمين على مؤسسة نفطال، وبالملاحظات والتقييم المناسب وبالتالي تطوير أداءها في المستقبل وتحسين ربحياتها.
- 3- إمكانية الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية حول موضوع مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وانعكاساته على إنتاجية وربحية مؤسسة نفطال.

(هـ) حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على آراء المديرين الماليين وللمحاسبين العاملين في مختلف المستويات الإدارية لمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق بولاية غارداية.
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية ما بين 2014/03/05م لغاية 2014/06/26م.

(و) منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نعتمد في دراستنا هذه على الأسلوب الوصفي والتحليلي، فالوصفي من خلال التعرض لعدة تعاريف والخصائص. أما التحليلي فمن خلال تحليل المعطيات الإحصائية وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختيار الفرضيات كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع.

(ز) مرجعية الدراسة:

- المصادر الأولية:

تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات الأولية على قوائم الاستبيان لأنها أداة مناسبة في مثل هذا النوع من الدراسات.

- المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمراجع الموجودة في المكتبات الجامعية وكذلك المجالات العلمية المحكمة والدوريات والرسائل العلمية كرسائل الماجستير والدكتورة والأبحاث المنشورة وغير المنشورة لجمع البيانات الثانوية اللازمة حول الموضوع.

(ي) صعوبات البحث:

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا الموضوع:
- صعوبة فهم الموضوع من قبل بعض الذين تعاملنا معهم بالمؤسسة.
 - صعوبة التنقل بسبب الظروف التي مرت بها المدينة غاراية.
 - صعوبة الحصول على المراجع.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

نظرا لحجم المؤسسات والوحدات الاقتصادية وتعقد أعمالها أصبح من الصعب إدارتها من طرف الإدارة العليا فقط، لذلك ظهرت الحاجة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد والمستويات الإدارية الأخرى لإدارة العمل كفاءة وفعالية، هذا ما يطلق عليه باللامركزية في الإدارة، لذلك أصبح هناك حاجة ماسة إلى نظام لتقييم أداء مدراء الدوائر وموظفيهم والمفوض لهم بصلاحيات ومحاسبة المتسبب في الخلل والانحراف في العمل من هنا جاء نظام محاسبة المسؤولية ليركز على الرقابة وتقييم الأداء للمدراء والأقسام لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق الأدبيات النظرية والتطبيقية من خلال مبحثين: الأول خصصناه للتعرف على مفهوم نظام محاسبة المسؤولية ومقومات تطبيقه كأساس للرقابة وتقييم الأداء، والثاني تطرقنا من خلاله إلى الأدبيات التطبيقية من خلال مراجعة أهم الدراسات السابقة وتحليلها للاستفادة منها في دراستنا.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

نشأت محاسبة المسؤولية كأسلوب يهدف للرقابة وتقييم أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية بمستوياتها الإدارية المختلفة لمساءلتهم عن نتيجة أعمالهم مقارنة بالأداء المخطط ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب تطوير أنظمة المحاسبة بهدف مراقبة الأداء والتعرف على مشاكل تنفيذ الخطط لدى مختلف المستويات الإدارية.

المطلب الأول: نظام محاسبة المسؤولية مفاهيمه، أهدافه وأنواعه.

أولاً: مفهوم نظام محاسبة المسؤولية.

نظام محاسبة المسؤولية هو نظام كمي للخطط من خلال الميزانية والإجراءات من خلال النتائج الحقيقية لكل مركز مسؤولية والذي يكون مديره مسؤولاً عن وضع أنشطة مسبقة، وهذا النظام يقوم بتصنيف جميع المعلومات بالأخذ بعين الاعتبار للتكاليف المقدرة والدخل حسب المجالات المسؤولة المحددة للمديرين ووظائفهم، ووجود النظام المتعلق بالميزانية يمثل المفتاح الرئيسي للنشاط الاقتصادي المربح والذي هو الطريق للوصول للأهداف المنشودة.⁽¹⁾

إن تنظيم الشركة باعتماد على مراكز المسؤولية يعني أن تحديد القوانين المحددة والأنشطة المتصلة بانتقال البضاعة والخدمات بين مراكز المسؤولية، وكلما كانت المؤسسة أكبر وأكثر تنوعاً كلما كان هناك ميل لمعرفة المراكز الأكثر ربحية أو استثمار التي سوف تكون مسؤولة ذاتياً عن الربحية التي تخص المجال الذي يعملون فيه والأنشطة.⁽²⁾

وبناء على ما تقدم فإن نظام محاسبة المسؤولية هو شبكة أعمال داخل المؤسسة يتم إنشاؤه اعتماداً على المعلومات المزودة من طرف مراكز المسؤولية الموضوعية، وبالتالي فإن شبكة أعمال المؤسسة يمثل الإطار العملي الكامل لموازنة المؤسسة يستند نظام محاسبة المسؤولية على القيام بتقييم المشروع إلى مراكز متعددة يطلق عليها بمراكز المسؤولية، حيث يتم تحديد السلطات ومسؤوليات كل مركز على ضوء الأهداف العامة التي تنوي المؤسسة تحقيقها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن مراكز المسؤولية يتم الاعتماد عليها في عملية الرقابة على تنفيذ خطة المؤسسة، وكذلك في تحديد مسؤولية كل مركز مسؤولية، ما يسهل بيان الانحرافات، وتقوم محاسبة المسؤولية على تخطيط عناصر التكاليف والإيرادات وتجميعها وتحليلها وربطها بمراكز المسؤولية، مع التفرقة بين التكاليف التي تخضع لسلطة وتحكم المسؤول عن مركز المسؤولية، وتلك التي لا تخضع لرقابته ومسؤوليته، بحيث يكون كل مستوى إداري

⁽¹⁾ صالح سمير أبو الفتوح، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة النشر مجهولة، ص 453.

⁽²⁾ عبد اللطيف، ناصر نور الدين، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة النشر مجهولة، ص 360.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

مسؤولاً فقط من التكاليف التي تقع في نطاق تحكمه ورقابته، وبالتالي فإن تنظيم أي وحدة مالية يعتمد على مركز المسؤولية.

ثانياً: أهداف نظام محاسبة المسؤولية.

تهدف محاسبة المسؤولية إلى تحقيق مجموعة أهداف أهمها:

- تسمح محاسبة المسؤولية بالرقابة عند المنبع وبذلك تحقق رقابة فعالة لأنها تتبع بنود التكاليف والإيرادات في النقطة التي يحدث فيها إنفاق التكاليف أو خلق الإيرادات بالنسبة لكل مركز مسؤولية على حدى.
- تساعد محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء الخاص بكل مستوى من المستويات الاقتصادية ككل، فهي أسلوب لرقابة تنفيذ الخطط عن طريق متابعة تنفيذ الأحداث وتقييم أداء كل وحدة من وحدات الإشراف والتعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة المتوصل إلى الحلول المناسبة.⁽¹⁾
- تمثل محاسبة المسؤولية مدخلاً لتطوير المحاسبة وتقاريرها الرقابية دون تغيير في نظرية المحاسبة ومبادئها فتطبيق هذا النظام يتطلب فقط إعادة صياغة النظام المحاسبي ونظام التقارير من أجل الربط المباشر بالهيكل الإداري للمنظمة الاقتصادية.
- يهدف الربط المباشر بين النظام المحاسبي والهيكل الإداري إلى تبويب وتجميع وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية على حدا للرقابة على التنفيذ بالمقارنة بين المخطط والمنفذ بهدف تحديد حجم الانحرافات وتشخيص أسبابها والتقارير عنها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لاستبعاد مثل هذه الانحرافات.⁽²⁾
- تطبيق نظام الحوافز والعمل على خلق روح المنافسة والابتكار بين مراكز المسؤولية في المؤسسة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الكلية للوحدة الاقتصادية.
- تساهم محاسبة المسؤولية في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف "MANGEMENT BY OBJECTIVES" وذلك بالربط بين الموازنات التخطيطية وبين مراكز المسؤولية، وتعد الموازنة التخطيطية لمركز المسؤولية هدفاً يسعى المركز لتحقيق فنقارن النتائج التي تم التوصل إليها بالأهداف التي سبق تحديدها.

⁽¹⁾ ديالا جميل الرزي، مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة فلسطين (دراسة تطبيقية)، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2007م، ص 17.

⁽²⁾ عثمان عتر، محاسبة المسؤولية، مدونة صالح محمد القراء، 01/03/2014 sqarra- word press.com

- يؤدي تطبيق نظام محاسبة المسؤولية إلى تطبيق مبدأ الإدارة بالإنشاء "Mangement By Exception" فأبي مركز مسؤولية لا يمارس ولا يراقب من العمليات إلا ما يؤهله موقعه التنظيمي لذلك ويجب عدم تبليغ الإدارة العليا إلا عند الضرورة لتصحيح الانحرافات.

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

ثالثا: أنواع نظم محاسبة المسؤولية.

إن نظم محاسبة المسؤولية يمكن أن تقسم إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي: (1)

1- نظام محاسبة المسؤولية لمراكز التكلفة:

يعد هذا النظام من أكثر أنواع نظم محاسبة المسؤولية شيوعا واستخداما ويعتمد أساسا على تحديد مراكز التكلفة في المؤسسة وتمثل دائرة النشاط التي تتم محاسبة المسؤول عنها ما يحدث بها من تكاليف، أي بمعنى جميع عناصر التكاليف التي تدخل في نطاق تحكم ورقابة ومسؤولية مسؤول مركز التكلفة بعكس الإيرادات التي لا تدخل في نطاق تلك المسائل، وعند اعتماد هذا النظام فإنه يجب مراعاة بعض الإرشادات والاعتبارات عند تحديد ما يجب أن يتحمله مركز التكلفة وهي:

- إن الشخص الذي يملك سلطة شراء واستخدام الخدمة يجب أن يحمل تكاليف هذه الخدمة.

- كما أن الشخص الذي يؤثر بشكل ملحوظ في قيمة التكلفة عن طريق تصرفاته وقراراته يجب أن يحمل بهذه التكلفة.

- أما الأشخاص الذين لا يملكون تأثير ملحوظا على التكلفة عن طريق تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية المباشرة فإنهم قد يحملوا بهذه العناصر بمعنى أن تقارير مسؤولياتهم تتضمن تلك العناصر، وذلك رغبة بجعل هذه العناصر موضع اهتمام. (2)

(1) جبار جاسم رباعي، دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفعالية المستويات الإدارية المختلفة، بحث تطبيقي الشركة الوطنية للصناعات الغذائية، مجلة التقني، جامعة هيئة التعلم التقني، العراق، المجلد 18، العدد 4، 2005م، ص 47، 59.

(2) ندى عبد المطلب، مرجع سابق، ص 59.

2- نظام محاسبة المسؤولية لمراكز الربحية:

وبموجب هذا النظام يكون مدير المركز مسؤولاً عن الإيرادات والتكاليف الخاصة بمركزه في نفس الوقت ويشمل تقرير أداء المركز في هذه الحالة الإيرادات التي حققها المركز والتكاليف التي تحملها في سبيل تحقيق هذه الإيرادات.

وقد يكون مركز الربحية طبيعياً يحقق إيراداته خارج المؤسسة، أي يمارس نشاطه في الأسواق الخارجية ويحقق إيرادات بنفس القدر الذي تحققه الشركة كونها وحدة، وقد يكون مركز الربح وهماً يحقق إيراداته من تعامله مع المراكز الأخرى داخل المنشأة.

3- نظام محاسبة المسؤولية لمراكز الاستثمار:

ويكون مدير المركز في ظل هذا النظام مسؤولاً عن الإيرادات والتكاليف الخاصة بمركزه فضلاً عن الاستثمارات، وتقاس كفاءة الأداء هنا بالعائد على الاستثمار التي يحققه المركز والذي يربط بين الاستثمارات من ناحية والأرباح من ناحية أخرى والتي تعكس العلاقة بين الإيرادات والتكاليف في المركز، ويمثل تفويض السلطات هنا أكبر تفويض ممنوح لمدير المركز مقارنة بمراكز خاصة بالتكلفة أو الربحية فقط.

المطلب الثاني: مقومات تطبيق وتصميم نظام محاسبة المسؤولية:

إن نظام محاسبة المسؤولية يعتمد على أسلوب يشتمل على مقدمات محاسبية وإدارية وتنظيمية وسلوكية مشتركة وإن نجاح النظام في تطبيق هذا الأسلوب يستلزم إيجاد تكامل بين هذه المقومات في تطبيق واحد، وتختلف هذه المقومات في تحديدها من مسير لآخر ومن مؤسسة لأخرى، نوجزها في ثلاث مقومات هي:⁽¹⁾

أولاً: مقومات تطبيق مراكز المسؤولية.

من المقومات الرئيسية 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 حده مع توضيح الاتصالات في التنظيم ككل، وتحت مسؤولية شخص مسؤول سواء كانت الاتصالات رأسية أم

⁽¹⁾ إبراهيم عمر ميدة، نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية واقع وتطلعات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد 02 ص 317، 364.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

أفقية وبصورة يراعي فيها تكافؤ السلطة مع المسؤولية لتكون عملية للتقييم والمساءلة موضوعية، ويعرف مركز المسؤولية بأنه «جزء أو وحدة مصغرة للمؤسسة التي يكون فيها المدير مسؤول عن مجموعة مخصصة من الأنشطة».⁽¹⁾

أو كما عرفه HORNGREN «مجموعة من الأنشطة والموارد التي خصصت للمدير أو مجموعة من المدراء».⁽²⁾

وهناك عدة عوامل تتحكم في كيفية تقييم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية نوجز منها ما يلي:

- درجة الترابط والاستقلالية لخطوط الإنتاج وأقسام البيع.

- المعرفة التخصصية.

- حجم الشركة أي لابد من وجود حدود واضحة لمراكز المسؤولية والعمل قدر الإمكان على تقليل التداخل والتشابك فيما بينها لكي يتم تلاقي التأثير السلبي لقرار أي مركز على المراكز الأخرى.

كقاعدة عامة كلما كانت درجة الاستقلالية لمراكز المسؤولية كلما كانت درجة التأثير بقرارات من المراكز الأخرى أقل، عند ذلك يمكن تلاقي ازدواجية البيانات والقرارات، وبالتالي يؤدي إلى تخفيض الأعباء والقيام بعمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء بشكل سهل.

كما يمكن اعتبار مركز المسؤولية Responsibility Centre جزء من المنشأة مثل قسم يمكن تكوينه على أنه مركز تكلفة Cost Centre إذ يعتبر النوع الأكثر استخداماً من أنواع مراكز المسؤولية وذلك لأن العديد من أقسام المؤسسة ليس لديها مسؤوليات إيرادية. فمركز التكلفة يمكن أن يكون كبير أو صغير اعتماداً على السلطات التي يقوم بها.⁽³⁾ أو مركز ربح Profit Centre إذ يعتبر دائرة نشاط يكون مديرها مسؤولاً أساساً عما يحققه من إيرادات ويسببه من تكاليف ومصروفات، هدفه الرئيسي تعظيم أرباح مركزه، أو مراكز استثمار Investment Centre ويعرف على أنه: «الوحدة الفرعية من الشركة يكون فيه مشرف الوحدة مسؤولاً عن حدوث التكلفة أو المصروف وتجميع الإيرادات علاوة على اتخاذ القرارات بالتوسع الاستثماري».

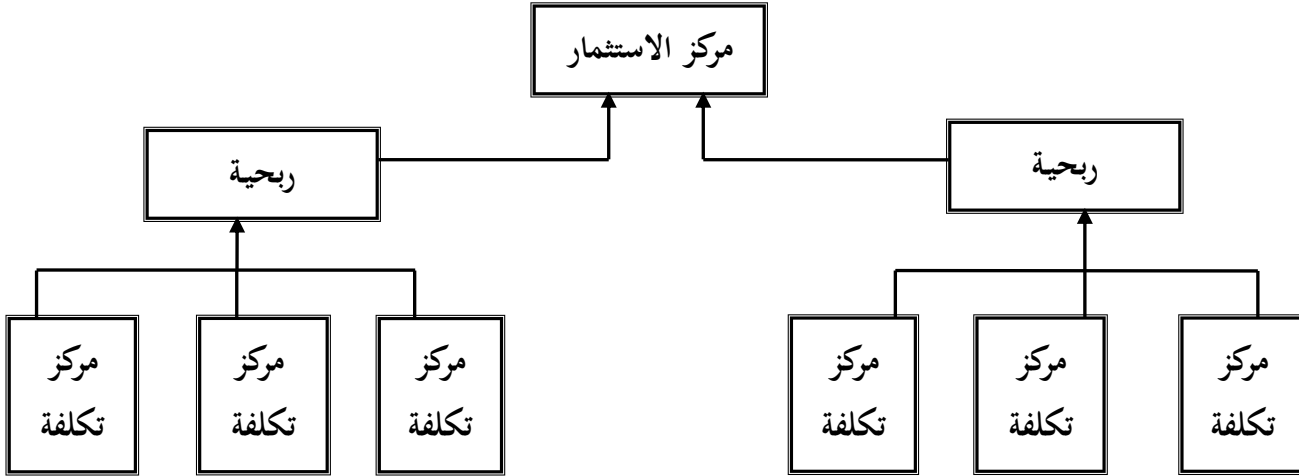
والشكل التالي يبين كيفية تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية:

¹⁾ Horngren, Charles Tel- Al, **Mangement Lost Accounting**, 3th Edition, Prentice hall, Inc London, 2005, P 958.

²⁾ Horngren, Charles Sundern, Gary, **Introduction to Mangement Lost Accounting**, 3 th edition Prentice hall, 2005, p 384.

³⁾ فداغ فداغ، المحاسبة الإدارية، المفاهيم الأساسية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013م، الأردن، ص 513.

الشكل رقم (1-1): أنواع مراكز المسؤولية.



المصدر: فخر نواف، محاسبة المسؤولية والظروف الملائمة لتطبيقها، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 20، العدد 01، بلد النشر غير موجود، 1998، ص 107.

حيث يبين الشكل رقم: (01) كيفية تقسيم الشركة إلى مراكز مسؤولية، حيث يكون مركز التكلفة مسؤولاً عن التكاليف فقط وهو في المرتبة الأولى، ثم يأتي أعلى منه مركز ربحية ويكون مسؤولاً عن التكاليف والأرباح، بينما مركز الاستثمار يأتي لتطوير مركز الربحية.

ثانياً: تحديد معايير الأداء.

يعتمد نظام محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء بمراكز المسؤولية على مقارنة الأداء الفعلي بمعياري معين بالنسبة لكل من التكاليف والإيرادات، وتعتبر معايير الأداء أدوات قياس ذات مواصفات محددة لا تخرج من كونها مؤشرات للحكم على كفاءة وفعالية نتائج تنفيذ النشاط، وينحصر حدوث الانحراف بين الأداء الفعلي والمخطط إلى سببين: عدم الدقة في المعدلات التخطيطية ومعايير الأداء وعدم الكفاءة في التنفيذ الفعلي.⁽¹⁾ وهذا يتطلب وضع موازنة تخطيطية لكل مراكز من مراكز المسؤولية لتصبح هذه الموازنة هدفاً يسعى المركز لتحقيقه، وتقدم التكاليف المعيارية الأساس اللازم لوضع والحكم على كفاءة الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات عن الخطة الموضوعية، بعد أن يتم تحديد معايير الأداء (حسب التكاليف المعيارية أو الموازنات التخطيطية)، يتم ربطها بمراكز المسؤولية المكلفة بتحقيقها، فمحاسبة المسؤولية لا تقف عند الرقابة على التكاليف والإيرادات وإنما تتعداها لتصل إلى المسؤولية عنها وهذا لا يتحقق إلا إذا تم ربط المعايير المحددة سلفاً بمركز المسؤولية المتسبب فيها، وعلى الإدارة أن تراقب الانحرافات وتسعى

⁽¹⁾ عبد الحكيم جودة، عماد يوسف الشيخ، مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات جامعة الزرقاء الأهلية، المجلد 09، العدد 02، الأردن، ص 9.

لمعرفة أسبابها ومحاسبة المسؤولين عن حدوثها وزيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين عن طريق تدريبهم والإشراف عليهم وتشجيعهم ووضع نظام حوافز لهم والدقة في تقدير أرقام موازنة ودراسة كافة التقديرات المتوقعة أثناء التنفيذ والأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة، وتعديل الموازنات حسب نتائج قياس الأداء في الماضي.

- **مركز التكلفة:** يعتمد على مؤشر التكلفة مع التركيز على التكاليف الخاضعة لرقابة مدير المراكز التي تتأثر بقراراته.

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

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

ثالثاً: تصميم نظام للتقارير الرقابية.

عند إتباع أسلوب محاسبة 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 اتصال بين مراكز المسؤولية المختلفة في المنظمة، ويوضح المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة في كل مركز وأسباب هذه المشاكل واقتراح سبل معالجتها، ولكي تؤدي تقارير المسؤولية دورها في مجال الرقابة وتقييم الأداء نظام محاسبة المسؤولية يجب أن تتوفر أسس معينة لإعدادها منها:⁽¹⁾

- إعداد التقارير وفق الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
- إن تقرير الأداء يجب أن يشمل البيانات والمعلومات الخاصة بنشاط كل مركز من مراكز المسؤولية بحيث تتصاعد التقارير وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية من الأدنى إلى الأعلى.
- إن التقارير في ظل نظام محاسبة المسؤولية يجب أن تعتمد وتركز على مواطن الضعف لاتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها في الوقت المناسب.

⁽¹⁾ إبراهيم عمر ميده، مرجع سبق ذكره، ص 339، 340.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- إن تقارير الأداء يجب أن تصمم وفق نموذج ثابت لشكل التقرير وما يتضمنه من البيانات المالية والتكاليفية بطريقة واحدة منتظمة من فترة لأخرى مما يجعلها قابلة للمقارنة والمتابعة الفعالة والتقييم السليم.
- إن نجاح تطبيق محاسبة المسؤولية يستلزم إيجاد تكامل بين هذه المقومات المختلفة في تطبيق واحد، وهناك عدة متطلبات لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية من بينها:⁽¹⁾
- تحديد وحصر كل ما يلزم لنشاط الوحدة الواحدة أو مركز المسؤولية، والتي تشمل بنود التكاليف وعناصر الإنتاج والإيرادات وغيرها.
- الفصل بين عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة، وذلك بغرض ربط العناصر التي لها علاقة مباشرة بمركز المسؤولية، وكذلك أبعاد العناصر التي تخص مسؤولية المراكز الأخرى.
- 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.
- القيام بتحديد مراكز المسؤولية الموجودة بمختلف المستويات الإدارية التي ترتبط بمسؤول معين أو مجموعة المسؤولين، وذلك لتسهيل عملية القيام بالرقابة على الأعمال المسندة إليهم التي يشرفون عليها.

المطلب الثالث: نظام محاسبة المسؤولية كأساس للرقابة وتقييم الأداء.

إن جوهر نظام محاسبة المسؤولية هو الرقابة وتقييم الأداء، حيث أنه الأساس في ممارسة عملية الرقابة وتقييم أداء المسؤولين وصناع القرار في المؤسسة ومحاسبتهم على أعمالهم المناطة بهم، إذ تعتبر الرقابة مرحلة من مراحل تقييم الأداء بحيث تبدأ الرقابة من عملية تخطيط الأهداف المرجو تحقيقها وتسير مع التنفيذ لمتابعة الأهداف الفعلية ومقارنتها بالمخطط مستقبلاً، وتمكن من اكتشاف الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ (وقد تحدث إجراءات مصححة خلال التنفيذ)، أما تقييم الأداء فيهتم بتحليل الانحرافات التي حدثت ومعرفة مسبباتها وتحديد المسؤول عنها.

ونظراً لأهمية الرقابة وتقييم الأداء وارتباطهما بمحاسبة المسؤولية كان لا بد من التطرق لتوضيح ذلك الارتباط والتكامل أيضاً وذلك كما يلي:

أولاً: نظام محاسبة المسؤولية كأساس لتقييم الأداء.

1- مفهوم عملية تقييم الأداء وفقاً لنظام محاسبة المسؤولية:

⁽¹⁾ نواف نحر محمد المطيري، أثر محاسبة المسؤولية على ربحية شركات النفط الكويتية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011م، ص 29.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية رقابية توفر معلومات صادقة عن سلوك الأفراد وأدائهم مما يمكن الاستفادة منها في تقويم وتطوير هذا الأداء عن طريق معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وتقديم المنشورة المتعلقة بالتطوير وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل، كما يمكن الاستفادة من المعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات.⁽¹⁾

2- أسس تقييم أداء مراكز المسؤولية:

يراعي في عملية تقييم الأداء توفر عدة أسس يجب الأخذ بها حتى تكون عملية التقييم سليمة وواضحة وموضوعية، وأن تكون متوافقة مع نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسة، وهذه الأسس هي:⁽²⁾

أ) أن تبني عملية تقييم الأداء على أساس معايير أو موازنات تقديرية:

من خلال هذا الأساس يتم وضع المعايير الكمية والنوعية للأداء المرغوب به سلفاً بناء على متطلبات واحتياجات العمل، كما يتم تحديد النتائج ومخرجات النشاط بشكل مسبق، وتصبح هذه المعايير التقديرية أساساً يعتمد عليه في مقارنة الأداء الفعلي بعد التنفيذ، ومعرفة مدى التزام الأفراد المسؤولين عن هذا النشاط بتحقيق المعايير الموضوعية.

ومن الجدير بالذكر أن الموازنات التقديرية تعتبر أحد أهم المقومات الرئيسية لنظام محاسبة المسؤولية كما سبق مناقشته، لذلك تستخدم هذه الموازنات كأحدى الوسائل الناجعة لتقييم الأداء، حيث يتم مقارنة ما تم تنفيذه فعلياً مع ما هو موجود من تقديرات، وبالتالي تحديد الانحرافات الموجبة والسالبة وتحديد المسؤولين عن تلك الانحرافات، ومن ثم تقييم أداء الشخص المسؤول.

ب) إن تبني عملية التقييم على أساس أداء الغير من المهام المماثلة:

في هذه الحالة يتم مقارنة أداء مركز مسؤولية بأداء مركز مسؤولية آخر في ظروف مماثلة، مع الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق هذا المعيار أي متغيرات أخرى قد تؤثر على جودة العمل.

ج) أن تبني على أمن الأداء في الماضي:

يعمل هذا المعيار من خلال مقارنة أداء الحاضر بالأداء في فترة سابقة كأن يقارن أداء الأسبوع الأول للشهر الحالي بأداء الأسبوع الأول من الشهر الماضي للتعرف على التغيرات الحاصلة في الأداء سلباً أو إيجاباً.

⁽¹⁾ علي حسن إبراهيم الجدي، قياس إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية، (دراسة ميدانية)، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007م، ص 94.

⁽²⁾ إبراهيم حسن نقلة، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة للمؤسسة، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1993م، ص 437.

3- مستويات تقييم أداء مراكز المسؤولية:

هناك ثلاث مستويات لتقييم أداء مراكز المسؤولية في المؤسسة وهي على النحو التالي:

أ) مستوى تقييم الأداء الفعلي:

ويتم ذلك من خلال تقييم المسؤول عن مركز المسؤولية لنفسه ومعرفة مواطن القصور والضعف في أدائه والعمل على تحسينه وتفادي الانحرافات الموجودة.

ب) مستوى تقييم أداء الإدارة التنفيذية:

يتم هذا النوع من التقييم بواسطة المستويات الإدارية الأعلى ليتعرف كل مسؤول على مستوى أداء كل مركز مسؤولية يقع تحت مسؤوليته، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المشروع.

ج) مستوى تقييم أداء الأنشطة:

يتم هذا النوع من التقييم من خلال الإدارة العليا للمؤسسة حيث يتم التعرف على سير النشاط في مراكز المسؤولية المختلفة ومدى مطابقته للأسس والمعايير الموضوعية.

ومن الجدير بالملاحظة أنه قد تواجه عملية التقييم صعوبات في قياس وتقييم المهام التي لا يمكن وصفها بشكل كمي، مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين، لذلك يصبح من الضروري في مثل هذه الحالات ابتكار أساليب موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد وتطوير طريقة التقييم بالاعتماد على معايير وأسس تتناسب وأدائهم للمقارنة،⁽¹⁾ لذلك يتبين أن تقييم الأداء من خلال نظام محاسبة المسؤولية يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد ويزيد من الثقة لديهم بسبب عدالة هذا التقييم.

ثانياً: نظام محاسبة المسؤولية كأساس للرقابة.

إن مضمون الرقابة هو متابعة تنفيذ الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والتأكد من أن الخطط تنفذ وفقاً لما هو محدد من قبل، وتعتمد في ذلك على المعايير التي تستخدم كعلاقات لاختبار النتائج الفعلية والتأكد من إنجاز

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الأفراد، الكفاءة الإنتاجية، الطبعة 02، مكتب غريب، 1983م، ص 320.

الأفراد القائمين بالتنفيذ الفعلي حسب الخطة المرسومة، وتلتزم الرقابة وضوح الأهداف والخطط وتوافر وسائل الاتصال الفعالة كأساس لحسن فهم الأهداف والخطط الرئيسية للمنظمة.⁽¹⁾

وبذلك نجد أن الرقابة تقتزن بمحاسبة المسؤولية فهي تتعلق بالأشخاص، ففي كل الوحدات حكومة أو غير حكومية هادفة للربح أو غير هادفة إليه، هناك موارد ستنفذ في مزاولة النشاطات اليومية المختلفة بناء على قرارات يتخذها المسؤولين بهذه الوحدات لهذا ضمن الأجدى أحكام الرقابة على المورد البشري، بدلا من مراقبة الموارد المالية، فإذا أمكن التحكم في أداء أفراد أمكن بالتبعية التحكم في أداءهم التي هي محطة استغلال الموارد المادية.

وتتدرج عملية الرقابة وفقا لمبدأ محاسبة المسؤولية بالصعود من المستويات الإدارية الدنيا في الهيكل التنظيمي حتى تصل إلى أعلى مستوى في المشروع أو المنظمة، ويزداد عدد بنود التكاليف والإيرادات التي يمكن اعتبارها خاضعة للرقابة كلما ارتفعت في المستويات الإدارية وهذا يعكس الشكل المتصاعد للرقابة من أدنى المستويات إلى أعلاها، وبالتالي يتأسس نموذج الرقابة على المحاور التالية:⁽²⁾

- تحديد مراكز المسؤولية وتحديد الأهداف المطلوب من كل مركز أن يحققها.
- وضع معايير الأداء في كل مركز مسؤولية ويعني ذلك وضع معايير لعناصر التكاليف، كذا تحديد الإيرادات المخططة بها إن وجدت، وبعبارة أخرى إعداد الموازنة التخطيطية على أساس مراكز المسؤولية.
- تقييم الأداء في كل مركز مسؤولية، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لمستوى النشاط الفعلي، وتحديد وتحليل الفروق.
- الإجراءات المصححة، حيث يجب أن تصل نتائج التحليل ودراسة الفروق من خلال التقارير الرقابية إلى المسؤول الذي يمكنه أن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون تأخير أو إبطاء.

⁽¹⁾ سالم توفيق مكي، مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المنظمات الأهلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية تحليلية على المنظمات الأهلية الفلسطينية العامة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص 43.

⁽²⁾ مرتضى أحمد رمضان، قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غزة، 2007م، ص 29.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات والدراسات التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية، يتم من خلال هذا المبحث عرض بعض هذه الدراسات وذلك من خلال مطلبين، حيث يتم مراجعة أهم الدراسات السابقة وتحليل طريقة معالجتها واستنتاجاتها وبيان الإسهامات المتوقعة من الدراسات الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات قبل سنة 2008م.

1- دراسة إبراهيم عمر ميده 2003م بعنوان "نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات":

هدفت ميده إلى دراسة واقع وتطلعات نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، إذ اقتصرت الدراسة على شركات المساهمة العامة، إذ اقتصرت هذه الدراسة على شركات المساهمة العامة الأردنية، بحيث لم تقتصر دراستنا الحالية على نوع خاص من الشركات، كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ما يقارب 34% من شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لا تطبق نظام محاسبة المسؤولية بسبب عدم تمكنها من امتلاك مقومات ومستلزمات تطبيقه، وأن ما يقارب 66% من هذه الشركات تطبقه بشكل غير كامل وليس وفق الأسس العلمية الصحيحة، حيث اعتمد الباحث في بحثه على الاستنباطي من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية والبحوث والدراسات التي اهتمت بمحاسبة المسؤولية وكذلك على المنهج الاستقرائي في التعرف مساهمات الفكر المحاسبي والممارسة العملية في مجال محاسبة المسؤولية في شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية في حين اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج التحليلي الوصفي في الدراسة الميدانية كما قدم الباحث عدة توصيات أهمها توضيح وشرح أهمية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية للإدارة العليا في الشركات الصناعية الأردنية، إذ نجد هذه الدراسة تشرك مع دراستنا في كونها تناول نظام محاسبة المسؤولية كنظام متكامل بمقوماته وأنواعه ومراكزه ويكن ركزت على واقع تطبيقه في حين ركزت دراستها على دوره في قياس كفاءة وفعالية الإدارة.

2- دراسة ندى عبد المطلب، 2005م بعنوان: "دور نظام محاسبة المسؤولية الإدارية في قياس كفاءة وفعالية المستويات الإدارية المختلفة (بحث تطبيقي في الشركات الوطنية للصناعات الغذائية)":

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظم محاسبة المسؤولية والدور الذي يمكن أن تلعبه في تقويم كفاءة أداء المستويات الإدارية المختلفة وذلك من طريق تقييم الأعمال على مراكز التكلفة للمراحل والمصانع وإدارة الإنتاج ومراكز الربحية ومراكز الاستثمار لتحديد الانحرافات ودراساتها، إذ نلاحظ أن هذه الدراسة نسعى للوصول إلى نفس الهدف

الذي تسعى إليه دراستها وهو بيان دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة الإدارة كما توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نظام محاسبة المسؤولية يساعد الإدارة العليا في تقييم الأداء الفعلي لمراكز التكلفة والمسؤولية لتحديد الانحرافات كما يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية كما أنه يساعد بشكل موضوعي على تطبيق مبدأ الإدارة بالإستثناء لمعالجة الانحرافات الغير الملائمة التي تحدث في كل مركز من مراكز المسؤولية، نلاحظ أن ندى اعتمدت على أسلوب مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة لتحديد للانحرافات ودراساتها، وبهذا تختلف عن دراستها في طريقة وصولها وتحليلها للنتائج لذا اعتمدنا في دراستنا عن توزيع استبيان على عينة من مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة محل دراسة الحالة وقمنا بتحليل نتائج عينة ببرنامج SPSS في تحليل نتائج هذه الاستبيانات الموزعة، كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من توصيات أهمها وجوب استبدال التكاليف المقدرة على مستوى مراكز التكلفة بأخرى أكثر دقة وموضوعية ويفضل أن يكون وفقا للمقاييس المتعارف عليها في تلك الصناعة.

3- دراسة جدية، 2007م بعنوان "قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية" دراسة ميدانية:

هدفت هذه الدراسة لبيان مدى إمكانية تطبيق الأجهزة الحكومية الفلسطينية لنظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء، إذ نلاحظ أن هذه الدراسة ركزت على مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية فحين شملت دراستنا نظام محاسبة المسؤولية كنظام متكامل ودوره في قياس كفاءة وفعالية الإدارة وليس كمقومات فقط، كما توصلت دراسة جدية إلى عدة نتائج أهمها عدم إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الفلسطينية في وضعها الحالي وذلك لأنها حصرت دراستها في القطاع الحكومي فقط، إذ اعتمدت في دراستها الميدانية على سبع وزارات حكومية وأهملت المؤسسات العاملة في القطاع الخاص كما توصلت هذه الدراسة لعدة توصيات تخص القطاع الحكومي دون غيره أهمها توعية العاملين في الأجهزة الحكومية وخاصة إدارة عليا بمفهوم نظام محاسبة المسؤولية في حين تشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدامها لبرنامج SPSS في تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج.

المطلب الثاني: دراسات بعد سنة 2008م.

1- دراسة فاتنة، 2011م بعنوان "مدى تطبيق مقومات محاسبة المسؤولية في الشركات الأردنية

المساهمة العامة الصناعية وأثره في ربحية الشركة وكفاءتها".

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لسبع مقومات أساسية لمحاسبة المسؤولية، وأثر مدى تطبيق كل مقوم في هذه المقومات في ربحية الشركة وكفاءتها التشغيلية، إذ توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من معدل ربحية السهم ومعدل العائد

على الأصول كمقاييس للربحية بين كل من مقومات محاسبة المسؤولية التي غطتها الدراسة باستثناء المقوم الأول والخاص بتقييم الهيكل التنظيمي للشركة، أما فيما يتعلق بمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات محاسبة المسؤولية التي غطتها الدراسة ومؤشرات الكفاءة التشغيلية، فمن بين النتائج التي ظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقوم الرابع وهو ربط الموازنات التخطيطية بالمركز ومعدل دورات المدنين، وهنا نلاحظ دراسة فاتنة أنها ركزت على مقومات نظام محاسبة المسؤولية في حين تدرس دراستنا الحالية نظام محاسبة المسؤولية ككل بالإضافة إلى أنها ركزت على الكفاءة التشغيلية في حين تبحث دراستنا على دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفعالية الإدارة، كما تختلف مع دراستنا في الجانب التطبيقي، حيث استخدمت فاتنة مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لقياس مدى تطبيق شركات العينة لمقومات محاسبة المسؤولية، بالإضافة لاستخدامها لمعامل بيروسن.

2- دراسة صالح هاشم جابر، 2013م بعنوان "محاسبة المسؤولية ودورها في تقييم الأداء في معاهد هيئة التعليم التقني":

يهدف هذا البحث إلى التعرف على نظم محاسبة المسؤولية والدور الذي يمكن أن يلعبه في تقييم كفاءة الأداء للمستويات الإدارية المختلفة، حيث أسند البحث على فرضية مفادها «يؤدي استخدام نظام محاسبة المسؤولية إلى تقييم الأداء في معاهد هيئة التعليم التقني»، حيث تضم الهيئة 44 تشكيل منها 28 معهد تقني في مختلف الاختصاصات الإدارية والتكنولوجية والطبية، وقدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومدى ملاءمتها كأداة جوهرية لتحقيق الأهداف المرجوة، والذي يهدف بتزويد الإدارة بمعلومات تغذية عكسية حول فعالية الأقسام (مراكز المسؤولية)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات بالمقارنة مع النظام المستخدم في معاهد الهيئة أهمها وجود هيكل تنظيمي جيد، ونظام فعال للتقارير الرقابية الدورية ووجود نظام حوافز جيد.

ولكن ما يعيب الدراسة افتقارها للجانب التطبيقي الذي كان بإمكانه أن يزود الدراسة بمعلومات ملموسة أكثر دقة ما توصلت إليه، إذ نجد أنها اعتمدت على الدراسة النظرية فقط باستخدامها للمنهجين الاستقرائي والاستنباطي في سبيل تحقيق الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية للبحث والتأكد من صحة فرضه، ومن خلال مقارنة الدراسات السابقة والدراسة الحالية نوجز أهم مميزات دراستنا الحالية في الجدول التالي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

جدول رقم (1-1): الإسهامات المتوقعة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الأهداف	هدفت معظمها إلى دراسة أثر محاسبة المسؤولية على كفاءة وريحية المؤسسات.	هدف الدراسة الحالية هو بيان مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ومدى توفر مقوماته في المؤسسة محل الدراسة.
مجتمع الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من مراقبين ماليين ومحاسبين في المؤسسات المبحوثة.	تكون مجتمع الدراسة من المديرين الماليين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة محل الدراسة.
المنهجية	دراسات تاريخية واستقرائية واستنباطية بحثية في محاسبة المسؤولية.	دراسة ميدانية من خلال توضيح مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المؤسسة محل الدراسة.
نوع المنظمات المبحوثة	تم إجراء الدراسات السابقة على منظمات من القطاعين العام والخاص والشركات المساهمة والصناعية خارج الجزائر.	تم إجراء الدراسة الحالية في الجزائر وتحديدًا في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق بغارداية

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

يعتبر نظام محاسبة المسؤولية أسلوب فعال يتم الاعتماد عليه في عملية الرقابة على تنفيذ خطة المؤسسة، بحيث يستند على القيام بتقييم المشروع إلى مراكز متعددة يطلق عليها بمراكز المسؤولية، كما تساهم محاسبة المسؤولية في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف ومبدأ الإدارة بالاستثناء.

يعتمد نظام محاسبة المسؤولية على أسلوب يشتمل على مقومات محاسبية وإدارية وتنظيمية وسلوكية مشتركة، ولنجاح النظام في تطبيق هذا الأسلوب يستلزم إيجاد تكامل بين هذه المقومات في تطبيق واحد، وسوف نتطرق من خلال الفصل الثاني لمعرفة مدى توفر هذه المقومات و مدى تكاملها في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق بغرداية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الاحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة ثم يتم عرض لأهم نتائج البحث المتوصل إليها وتحليل هذه النتائج وتقديم أهم الاستنتاجات المتوصل إليها وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول: كيفية تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج البحث ومناقشتها.

المبحث الأول: كيفية تصميم الدراسة الميدانية.

تمهيد:

تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين تطرقنا من خلال الأول إلى محددات الدراسة النظرية والميدانية أما المطلب الثاني فتم من خلاله عرض لأهم الأساليب الاحصائية المستخدمة في دمج البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: محددات الدراسة النظرية والميدانية.

أولاً: مفهوم مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق:

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثالثة كأحسن عمومية بعد كل من سوناطراك ونפטال وهي مؤسسة تجارية ذات أسهم برأسمال يقدر بـ: 15 650 000 000.00 دج تابعة لمجمع سونطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر أنشأت بموجب المرسوم رقم: 87-89 في 1987/08/25م الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية «Erdp» مؤسستين: Naftel مهمتها توزيع وتسويق المنتجات البترولية.

وكلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزئين هما:

- نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول "Naft".

- ال: الحرفين الأولين للجزائر "Al - Algeria".

وبالتالي فإن كلمة نפטال تعني "نפט الجزائر".

إن مؤسسة نפטال تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الاستراتيجي الذي تلعبه فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، وهذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

إن البنية "Siege" والذي يتمثل في 12 إدارة مركزية والتي تنقسم كما يلي:

التنظيمية لمؤسسة نפטال تعتمد على نظام المركز الرئيسي.

● إحدى عشرة "11" إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشرافة وهي مكلفة بمراقبة وتنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.

● العمليات والمتمثلة في إدارة الطيران والبحرية والموجودة في الدار البيضاء إلى جانب المركز الرئيسي لمؤسسة 57 وحدة تقسم حسب مهامها إلى:

- وحدات التوزيع وعددها 48 وحدة عبر كامل التراب الوطني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- وحدات الموانئ وعددها 04 وحدات متمركزة في كل من سكيكدة، بجاية، وهران والجزائر العاصمة.
- وحدات الصيانة وعددها 04 وحدات وهي:
 - 1- وحدة الغرب وهران.
 - 2- وحدة الشرق قسنطينة.
 - 3- وحدة الوسط الجزائر.
 - 4- وحدة الجنوب حاسي مسعود.
 - 5- وحدة نفضال للإعلام الآلي الجزائر العاصمة.

ثانيا: نشأة مؤسسة نفضال.

التعريف بالمؤسسة الأم: استقلت التسويق المواد البترولية عن المؤسسة الأم سونطراك بموجب المرسوم: 80 /101 في 06 أفريل 1981م وبدأت نشاطاتها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير وتوزيع المواد البترولية تحت شعار نفضال Erap Naftel وفي 1987/08/25م تحت المرسوم 187 /87 قامت المؤسسة بالفصل بين نشاط التكرير ونشاط توزيع المواد البترولية ومشتقاتها، وفي سنة 1998م أصبحت مؤسسة ذات أسهم 100% . ولها مهمة أساسية في توزيع وتسويق المواد البترولية في السوق الوطنية وتمثل في:

- 1- تبيع الغاز L'enfutage De Gpl.
- 2- تكوين ومعالجة الزيت La Formation De Bitumen.
- 3- توزيع وتسويق الوقود Carburant الغاز - GPL .
- 4- الزيت - Bitumes المطاط - Pneumatiques سير الغاز- Gpl Carburant المواد الخاصة -
- 5- نقل المواد البترولية. Produits Spéciaux

تعتبر شركة سونطراك المساهم الوحيد لهذه المؤسسة إذ المؤسسة يبلغ رأسمالها 1 650 000.00 دج تحت إدارة وتسيير المديرية العامة الموجودة بالشرافة ومقسمة إلى فروع أهمها:

- فرع الغاز: ومهمته توزيع وتسويق غاز البترول المميع Gpl عبر كامل التراب الوطني.
- فرع التسويق: مهمته تسويق وتزويد محطات البنزين بالمواد الضرورية وتكوين وتسويق الزيت المعالجة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- فرع المحروقات: ومهمته نقل المحروقات عبر كامل التراب الوطني وتحت هذه الفروع مقاطعات جهوية ومن بين هذه المقاطعات مقاطعة التسويق بغرداية.

ثالثا: دور ومهام مؤسسة نפטال.

1- دور مؤسسة نפטال:

- تنظيم وتطوير النشاط التجاري وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.
- تخزين ونقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.
- السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
- السهر على تنفيذ واحترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة.
- القيام بكل دراسات السوق بما فيها استعمال والاستهلاك للمواد البترولية.
- تأمين صيانة مؤسسة نפטال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بما في ذلك إطار الإقليم الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد والتجهيزات.
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات والمواد المتعلقة بها.

ولقد وضعت الشركة مجموعة من الوسائل والإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل إنجاز مهامها وهي

كالآتي:

- 67 مركز مستودع لتوزيع وتخزين الوقود والزيوت والعجلات المطاطية.
- 44 مصنع لتعبئة غاز البترول المميع.
- 16 وحدة لصنع الزيت.
- 55 مستودع لتموين المراكز البحرية.
- 59 مستودع متصل بمصلحة تخزين الغاز والبترول المميع.
- 1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة.
- 3250 سيارة نقل وتوزيع و1750 وسيلة صيانة.
- 14550 محطة بيع للغاز والبترول المميع.
- 380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة وغاز البترول المميع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2- مهام الهيئات لشركة نפטال:

- اللجنة التنفيذية.
- اللجنة المديرية.
- المستشارون والمساعدون.

أ) المديرية التنفيذية:

- المديرية التنفيذية الاستراتيجية DESPE.
- المديرية التنفيذية المالية.
- المديرية التنفيذية البشرية DERH.

ب) المديرية المركزية:

- المديرية المركزية للبحث والتطوير DCEC.
- المديرية المركزية لمراقبة ومراجعة الحسابات DCASC.
- المديرية المركزية للأمن الصناعي والمحيط DCHSEQ.
- المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية DACASC.

ج) مديريات الدعم:

- فرع الوقود CRB.
- الفروع التجارية.
- فروع غاز البترول المميع.
- فرع النشاطات الدولية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

رابعاً: نشاط المؤسسة وأهميتها الاقتصادية.

1- نشاط المؤسسة وإمكانياتها:

- يتمثل نشاط المؤسسة في توزيع وتسويق المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني وهذه المواد من الزيت بأنواعها، المطاط، الزيت والغاز بأنواعه، وتكون إمكانياتها (المؤسسة) كالتالي:
- 67 مركز تخزين وتوزيع الوقود والزيوت والعجلات المطاطية.
 - 55 مركز لتزويد وقود البواخر والطائرات ونقاط البيع على السواحل.
 - 16 وحدة لتهيئة الإسفلت.
 - 59 مركز تخزين وتوزيع لقارورات الغاز.
 - 1576 محطة خدمات منها 901 محطة تابعة للخواص.
 - 380 كلم من الأنابيب الناقلة للوقود.

2- أهمية المؤسسة:

- تلعب حالياً دوراً بالغ الأهمية في مجال التنمية الاقتصادية فهي تساهم في:
- سد حاجات السكان التي تزداد باستمرار حسب نموهم وحسب ازدياد مداخيلهم.
 - كما لها دور كبير في جلب الإطارات والكفاءات البشرية من أجل تحسين الخدمات للزبائن.
 - تسعى إلى تغطية الحاجات المحلية والوطنية والمساهمة في إنعاش الاقتصاد.
 - منافسة المؤسسات الوطنية.
 - وتعتبر المساهم الكبير في إنقاذ الاقتصاد الوطني والمضاعفة من مقدار الانتفاع بمنتجاتها.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

أولاً: أساليب تحليل البيانات.

لغرض تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج تحليل إحصائي (نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) أو SPSS 19.0 وذلك لحساب مقاييس وكذا اختبارات الإحصائية ومن بين مخرجات هذا البرنامج ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لتمييز أهمية كل إجابة من إجابات مفردات عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- المتوسطات الحسابية للتعرف على مدى اتجاه مفردات عينة الدراسة والانحراف المعياري لمعرفة مدى تباين الاجابات.

- استعمال مقياس لكارتر الخماسي لمعرفة الإتجاه العام لأفراد العينة حول كل عنصر من الإستبيان.

ثانيا: أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالآتي:

○ القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات.

○ القسم الثاني: يتكون من خمسة محاور تتناول مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق بغارداية كالتالي:

- المحور الأول: يناقش الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتتكون من 7 فقرات (1-7).
- المحور الثاني: يناقش الموازنات التخطيطية ويتكون من 8 فقرات (8-15).
- المحور الثالث: يناقش نظام تقارير الأداء والتقارير الرقابية، ويتكون من 6 فقرات (16-21).
- المحور الرابع: يناقش نظام الحوافز، ويتكون من 5 فقرات (22-26).

وكانت الإجابات على الفقرات وفق مقياس كماليلي:

1- درجة قليلة جدا، 2- درجة قليلة، 3- درجة متوسطة، 4- درجة كبيرة، 5- درجة كبيرة جدا.

ثالثا: اختبار أداة ثبات الدراسة.

- يتم إعداد الأسئلة وفق مقياس لكارتر الخماسي بغية معرفة الإتجاه العام لأفراد العينة حول كل عنصر من الإستبيان.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- يهدف معامل " ألفاكرونباخ " إلى قياس درجة مصداقية الإجابات على عبارات الاستبيان بحيث يعتمد هذا المعامل على قياس مدى تجانس الداخلي لعبارات الاستبيان لمعرفة مدى قدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستوجبين اتجاه عبارات الاستبيان وفي الجدول التالي يوضح ما تم الحصول عليه من نتائج.

جدول رقم (1-2): نتائج الفاكومباخ لمحاور الاستبيان

الرقم	المتغير	عدد العبارات	المعامل " ألفاكرونباخ "
01	الهيكل التنظيمي	07	0.723
02	الموازنات التخطيطية (الموازنة العامة)	08	0.737
03	نظام التقارير	06	0.646
04	نظام الحوافز	05	0.866
	المجموع	26	0.902

المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من الجدول رقم (1-2) أن قيمة ألفاكرومباخ أكبر من 0.9 هذا يعني أن أداة القياس تمتاز بالثبات فيما يخص عينة الدراسة وبالتالي يؤدي إلى نتائج جيدة.

رابعا: عينة الدراسة.

لم يتم تحديد حجم العينة بشكل مسبق نظرا لعدم تجاوب العديد من دوى الاختصاص مع الدراسة سواء بالرفض أو التماطل فحاولنا التماشي مع عدد الاستثمارات المسترجعة بغرض الوصول إلى نسبة مقبولة تنعكس إلى مستوى معين لرؤى مجتمع الدراسة، واعتمدنا بتوصيل استمارات الاستبيان إلى عينات الدراسة بالتسليم المباشر، البريد الإلكتروني، بواسطة الزملاء .

قمنا بتوزيع استمارة أكبر نسبة تمثيل ممكنة تماشيا مع المشاكل التي واجهناها أثناء مرحلة تحصيل الاستمارة ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-2): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان.

البيان	التكرارات	النسبة %
--------	-----------	----------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

%100	50	الإستمارات الموزعة
%92	46	الإستمارات المسترجعة
%14	07	الإستمارات الملغاة
%09	05	الإستمارات الواردة بعد الآجال
%77	38	الإستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة

الملاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد الإستمارات الموزعة بلغ 50 إستمارة والتي نستخلص منها 39 صالحة للدراسة، أما باقي الإستمارات فألغيت سواء لعدم تحصيلها أصلا من افراد العينة بسبب التماطل وإنتهاء فترة الدراسة كما تم إلغاء 07 إستمارات بسبب التناقض الملاحظ على مستوى الإجابات، كما تم استبعاد 04 إستمارات بسبب استلامها بعد أجل الدراسة وشروع الطالبة في تحليل النتائج.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل نتائج البحث ومناقشتها.

نحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم نتائج البحث المتوصل إليها من خلال تفرغ بيانات SPSS واختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج والاستنتاجات.

المطلب الأول: عرض أهم نتائج البحث المتوصل إليها.

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

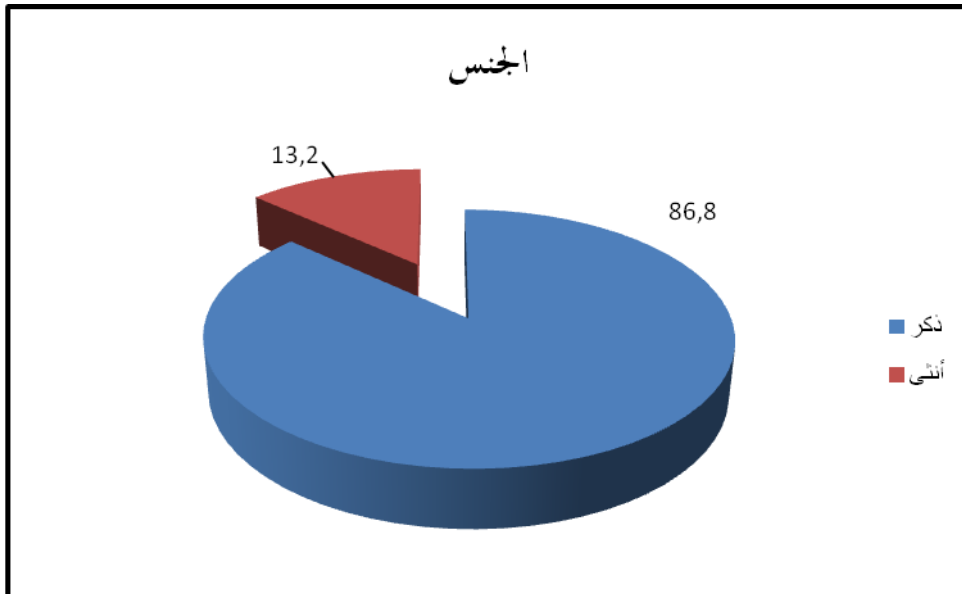
1-الجنس:

الجدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	% 86.8
انثى	5	%13.2
المجموع	38	%100.00

المصدر: مستنبط من الاستبيان.

شكل رقم (2-1): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (04)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يوضح لنا الجدول رقم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، فنلاحظ أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تفوق نسبة الإناث، حيث تبلغ نسبة الذكور 86.8% وهو ما يعادل 33 ذكر، بينما بلغت نسبة الإناث 13.2% أي 5 أنثى .

تؤكد هذه النسب أن غالبية عمال مؤسسة نفضال هم من الذكور ، ما يمكن إيعازه الى المنطقة الجغرافية لهذه المؤسسة.

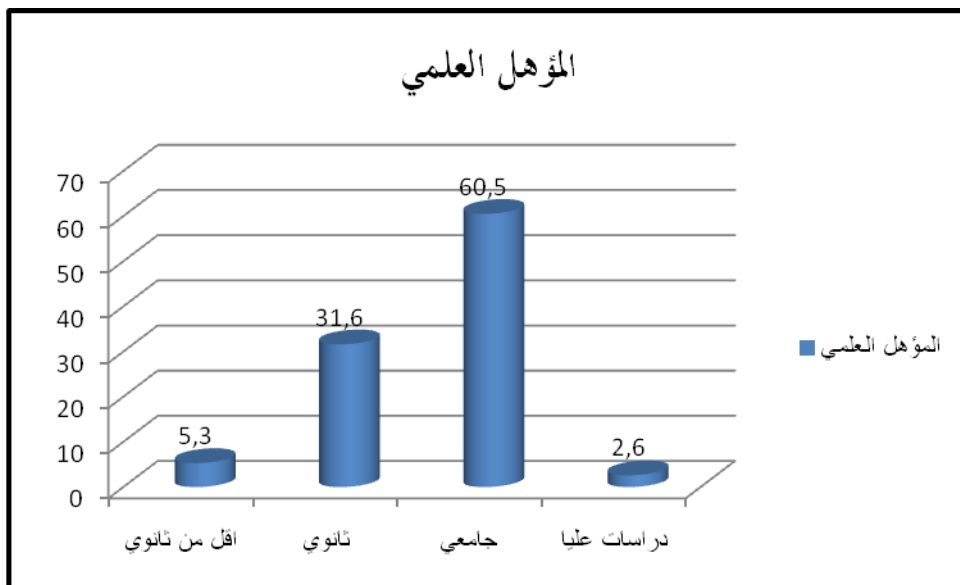
2- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.3%	2	أقل من ثانوي
31.6%	12	ثانوي
60.5%	23	جامعي
2.6%	1	دراسات عليا
100.00%	38	المجموع

المصدر: مستنبت من الاستبيان.

الشكل رقم (2-2): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (05)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ أن اغلب أفراد العينة هم من مستوى جامعي بنسبة 60.5% يليهم مستوى ثانوي بنسبة 31.6% يليهم اقل من ثانوي بنسبة 5.3%، فمستوى دراسات عليا 2.6% وهذا مؤشر جيد على أن أفراد عينة الدراسة على قدر جيد من التأهيل العلمي يؤهلهم للإجابة على أسئلة الاستبيان.

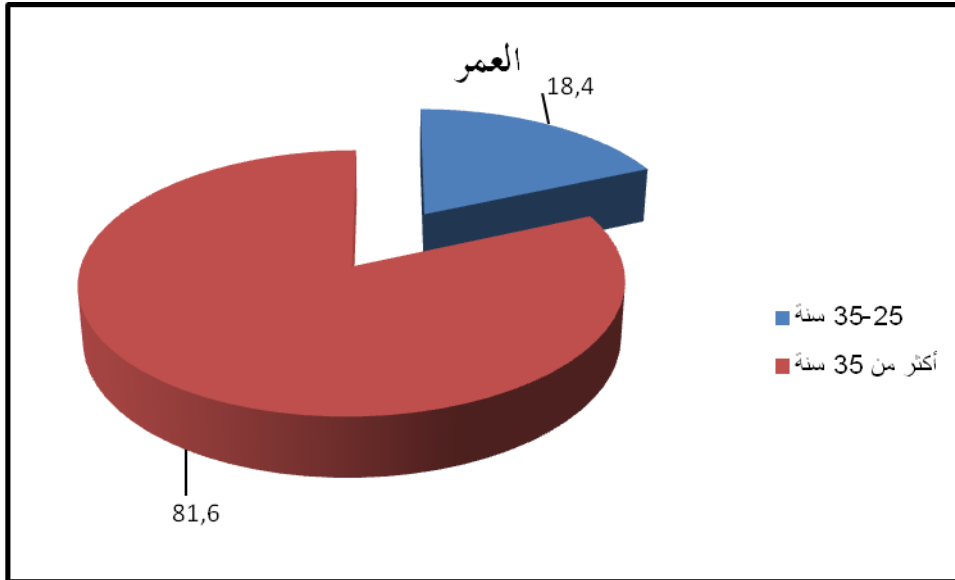
3- العمر:

الجدول رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	0	0%
من 25 الى 35 سنة	7	18.4%
أكثر من 35 سنة	31	81.4%
المجموع	38	100.00%

المصدر: مستنبط من الاستبيان.

الشكل رقم (3-2): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (06).

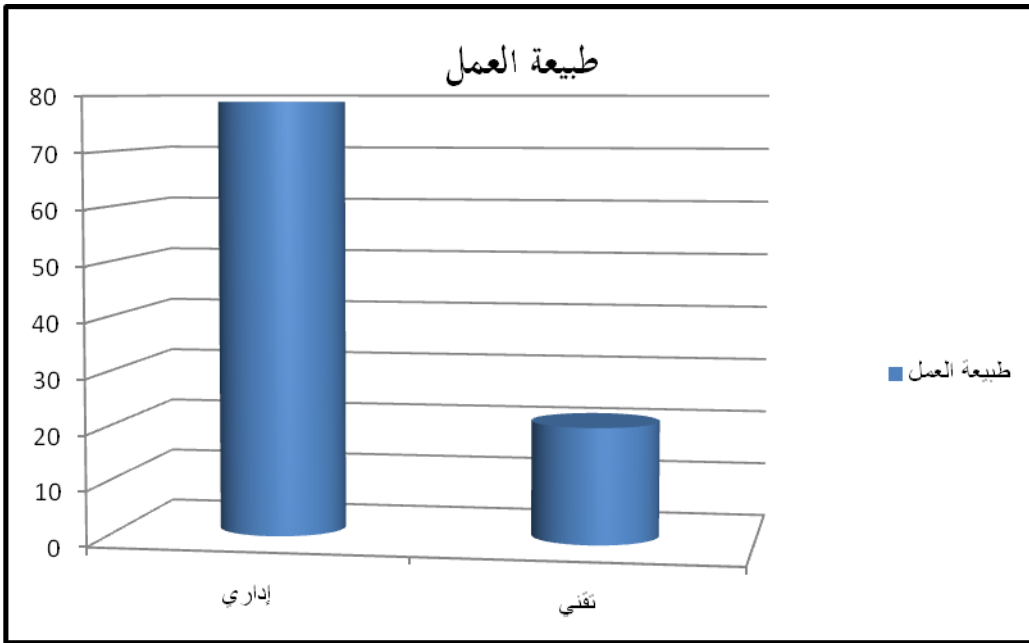
4- طبيعة العمل:

الجدول رقم (6-2): توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل.

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
% 78.9	30	إداري
% 21.1	8	تقني
% 100.00	38	المجموع

المصدر: مستنبط من الاستبيان

شكل رقم (3-2): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (07).

نلاحظ أن اغلب أفراد العينة إداريين بنسبة 78.9% أي 30 موظف، 21.1 من العينة تقنيين.

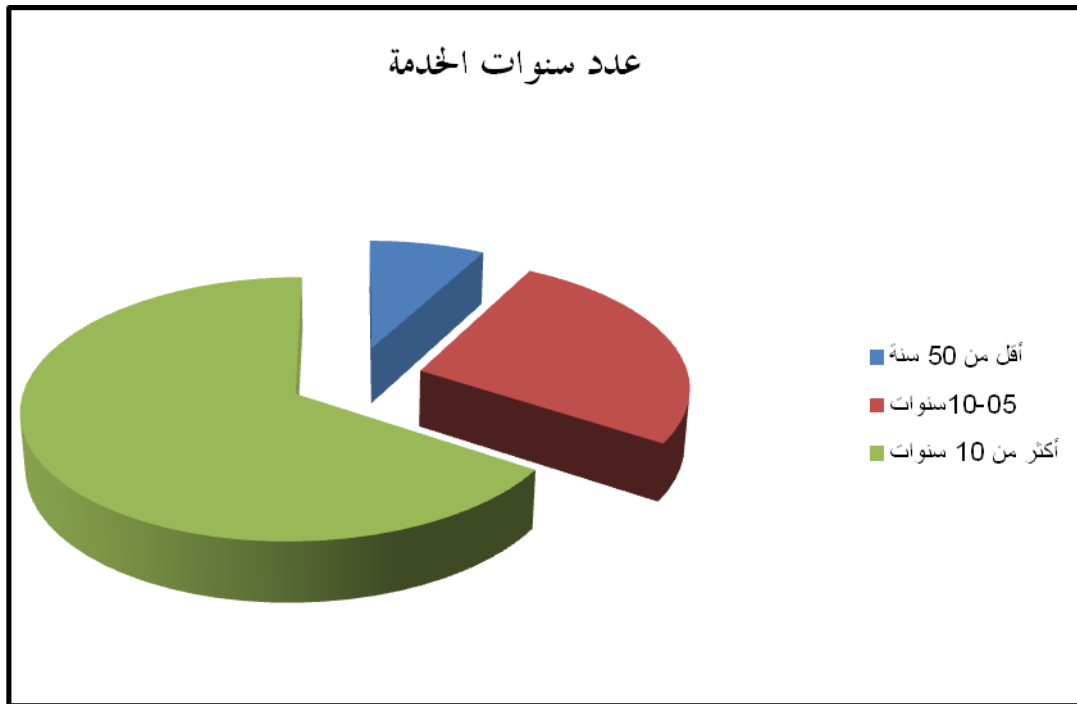
5- عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (7-2): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	7.9 %
من 05 إلى 10 سنوات	10	26.3 %
أكثر من 10 سنوات	25	65.8 %
المجموع	38	100.00 %

المصدر: مستنتب من الاستبيان

الشكل رقم (4-2): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (08).

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة في المؤسسة بنسبة 65.8 % ، ويدل هذا على أن الخبرة العملية تعد جيدة بنسبة كبيرة من أفراد العينة، والذين تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.3%، ثم يليهم الذين لديهم أقل من 5 سنوات خدمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانيا: محاور الاستبيان

1- الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (2-8): تكرارات عبارات الهيكل التنظيمي.

بدرجة قليلة جدا		بدرجة قليلة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		بدرجة كبيرة جدا		رقم الفقرات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2,63%	1	0,00%	0	28,95%	11	36,84%	14	31,58%	12	01
0,00%	0	7,89%	3	39,47%	15	47,37%	18	5,26%	2	02
0,00%	0	7,89%	3	50,00%	19	36,84%	14	5,26%	2	03
0,00%	0	31,58%	12	36,84%	14	26,32%	10	5,26%	2	04
15,79%	6	10,53%	4	50,00%	19	21,05%	8	2,63%	1	05
5,26%	2	42,11%	5	31,58%	12	18,42%	7	2,63%	1	06
18,42%	7	5,26%	2	39,47%	15	26,32%	10	10,53%	4	07

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال التحليل الجدول (2-8) نجد مايلي:

- يوجد تقسيم واضح لمراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: من الجدول رقم (2-8) نلاحظ أنه يوجد تقسيم واضح لمراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة كبيرة بنسبة (36.58%) وبدرجة كبيرة جدا بنسبة (31.58%) وبدرجة متوسطة بنسبة (28.95%).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- يوجد تفويض واضح لسلطة اتخاذ القرارات للمسؤولية في مراكز المسؤولية المختلفة: حسب عينة الدراسة (39.47%) كانت إجاباتهم بدرجة متوسطة و(47.37%) بدرجة كبيرة و(5.26%) بدرجة كبيرة جدا و(7.89%) بدرجة قليلة.
- يؤدي القسم الواحد عمله في مكان محدد بحيث يسهل الإشراف عليه: نلاحظ أن النصف أجابوا بدرجة متوسطة و(36.84%) بدرجة كبيرة و(7.98%) بدرجة قليلة و(5.26%) بدرجة كبيرة جدا.
- طبيعة العمل متجانسة في كل مركز مسؤولية: كانت الإجابة على هذه الفقرة تتراوح ما بين بدرجة متوسطة بنسبة (36.84%) وبدرجة قليلة بنسبة (31.53%) و(26.32%) بدرجة كبيرة، ثم (05.26%) بدرجة كبيرة جدا.
- لدى الموظفين الكفاءة والخبرة الكافية لقيام بأعمال مراكز المسؤولية: أجابت نصف العينة على هذه الفقرة بدرجة متوسطة بنسبة (50%) وبدرجة كبيرة بنسبة (21.05%) وبدرجة قليلة جدا (15.79%) ثم يليها بدرجة قليلة (10.35%) وكبيرة جدا بنسبة (2.63%).

2- الموازنات التخطيطية (الموازنة العامة):

الجدول رقم (9-2): تكرارات العبارات الموازنة التخطيطية

بدرجة قليلة جدا		بدرجة قليلة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		بدرجة كبيرة جدا		الفقرات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2,63%	01	10,53%	04	23,68%	09	36,84%	14	26,32%	10	08
18,42%	07	15,79%	06	15,79%	06	50,00%	19	0,00%	0	09
15,79%	06	21,05%	08	39,47%	15	23,68%	09	0,00%	0	10
2,63%	01	39,47%	15	44,74%	17	10,53%	04	2,63%	1	11
18,42%	07	7,89%	03	36,84%	14	28,95%	11	7,89%	03	12
18,42%	07	7,89%	03	28,95%	11	15,79%	06	28,95%	11	13
15,79%	06	7,89%	03	23,68%	09	52,63%	20	0,00%	0	14
18,42%	07	5,26%	02	55,26%	21	15,79%	06	5,26%	02	15

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (9-2) نجد مايلي:

- تستخدم المؤسسة الموازنات التخطيطية في تخطيط الإيرادات والتكاليف لمراكز المسؤولية: كانت نسبة الإجابة على هذه الفقرة بدرجة كبيرة بنسبة (36.84%) وبدرجة كبيرة جدا بنسبة (26.32%) وبدرجة متوسطة بنسبة (23.68%) وبدرجة قليلة (10.35%) وبدرجة قليلة جدا.
- يشترك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة التخطيطية: من خلال الجدول نلاحظ أن النصف أجابوا بدرجة كبيرة و(18.42%) بدرجة قليلة جدا و(15.79%) بدرجة متوسطة وبدرجة قليلة.
- يراعى في إعداد الموازنات التخطيطية ومعايير الأداء إمكانية تحقيقها من قبل العاملين: كانت الإجابات بدرجة متوسطة (39.47%) و(23.68%) بدرجة كبيرة و(21.05%) بدرجة قليلة و(19.79%) بدرجة قليلة جدا.
- يتم استخدام الموازنة التخطيطية أساسا لمقارنة الأنشطة الفعلية مع التقديرية بما يحقق الرقابة أثناء التنفيذ: كانت الإجابات بدرجة متوسطة بنسبة (36.84%) وبدرجة كبيرة بنسبة (28.95%) وبدرجة قليلة جدا (18.42%) وبدرجة كبيرة جدا ما نسبته (7.89%).
- تعكس الموازنة التخطيطية الأهداف التفصيلية المراد انجازها في صورة رقمية قابلة للقياس: كانت الإجابات بدرجة كبيرة ما نسبته (52.63%) وتليها بدرجة متوسطة بنسبة (23.68%) وبدرجة قليلة جدا بنسبة (15.79%) وبدرجة قليلة جدا بنسبة (7.89%).
- يتم ربط التكاليف والإيرادات الفعلية بالأشخاص الذين خضعت لرقابتهم: كانت الإجابات بدرجة متوسطة بنسبة (55.26%) وبدرجة كبيرة بنسبة (15.79%) وبدرجة قليلة جدا بنسبة (18.42%).

3- نظام التقارير:

الجدول رقم (10-2): تكرارات عبارات نظام التقارير

بدرجة قليلة جدا		بدرجة قليلة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		بدرجة كبيرة جدا		الفقرات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5,26%	02	5,26%	02	23,68%	09	42,11%	16	23,68%	9	16
0,00%	0	18,42%	07	28,95%	11	52,63%	20	0,00%	0	17
0,00%	0	7,89%	03	55,26%	21	28,95%	11	7,89%	3	18
2,63%	01	21,05%	08	26,32%	10	50,00%	19	0,00%	0	19
21,05%	08	13,16%	05	39,47%	15	15,79%	06	10,53%	4	20

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2,63%	01	42,11%	16	21,05%	08	28,95%	11	5,26%	2	21
-------	----	--------	----	--------	----	--------	----	-------	---	----

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال تحليلنا للجدول رقم (10-2) نجد مايلي:

- نظام التقارير المتبع يسمح بسهولة الاتصال بين المستويات الإدارية وتقييم الأداء: كانت الإجابات بدرجة كبيرة بنسبة (42.11%) وبدرجة كبيرة جدا، وبدرجة متوسطة ما نسبته (23.68%) وبدرجة قليلة وقليلة جدا بنسبة (5.26%).
 - يحصل مسؤول مركز المسؤولية على تقارير بصورة دورية تقيس أداء كل مركز مسؤولية على حدى: كانت الإجابات بنسبة (55.26%) بدرجة متوسطة و(28.95%) بدرجة كبيرة و(7.89%) بدرجة كبيرة جدا وبدرجة قليلة.
 - تحتوي التقارير على التكاليف والإيرادات الفعلية المقارنة بالأداء المخطط لقياس أداء مراكز المسؤولية: كانت نصف الإجابات بدرجة كبيرة بنسبة (50%) وبدرجة متوسطة بنسبة (26.32%) وبدرجة قليلة (21.05%).
 - يتم تحديد أسباب حدوث الانحرافات والجهة المسؤولة عنها ووضع وسائل لمعالجتها: كانت الإجابات بنسبة (42.11%) بدرجة قليلة وبدرجة كبيرة بنسبة (28.95%) وبدرجة متوسطة (21.05%) وبدرجة كبيرة جدا بنسبة (5.26%) وبدرجة قليلة بنسبة (2.63%).
- رابعاً: نظام الحوافز:

الجدول رقم (11-2): التكرارات عبارات نظام الحوافز

بدرجة قليلة جدا		بدرجة قليلة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		بدرجة كبيرة جدا		الفقرات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23,68%	9	13,16%	5	21,05%	8	18,42%	7	23,68%	09	22
23,68%	9	10,53%	4	21,05%	8	44,74%	17	0,00%	0	23
26,32%	10	21,05%	8	36,84%	14	13,16%	5	2,63%	1	24
18,42%	7	7,89%	3	5,26%	2	26,32%	10	42,11%	16	25
21,05%	8	18,42%	7	21,05%	8	39,47%	15	0,00%	0	26

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال تحليلنا للجدول رقم (11-2) نجد مايلي:

- يوجد نظام حوافز فعال وعادل ويعطي كل ذي حق حقه والموظفون راضون عنه: كانت الإجابات بنسبة (23.68%) بدرجة كبيرة جدا وبدرجة قليلة جدا و(21.05%) بدرجة متوسطة و(18.42%) بدرجة كبيرة و(13.16%) بدرجة قليلة.
- تمنح الإدارة العليا حوافز معنوية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقا: كانت الإجابات بدرجة كبيرة بنسبة (44.74%) وبدرجة قليلة جدا بنسبة (23.68%) وبدرجة متوسطة (21.05%) وبدرجة قليلة بنسبة (10.53%).
- تتناسب الحوافز مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها الأفراد وفقا للهيكل التنظيمي: كانت الإجابات متوسطة ما نسبته (21.05%) وبدرجة كبيرة (13.16%) وبدرجة كبيرة جدا بنسبة (2.63%).
- تزيد الحوافز المطبقة من دافعية الأفراد للعمل: كانت الإجابات بدرجة كبيرة بنسبة (39.47%) وبدرجة متوسطة وقليلة جدا بنسبة (21.05%) وبدرجة قليلة بنسبة (18.42%).
- قرارات الحوافز وقرارات الترقية تتم على أسس موضوعية ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية: كانت الإجابات (39.47%) بدرجة كبيرة و(21.05%) بدرجة متوسطة وقليلة جدا و(18.42%) بدرجة قليلة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج والاستنتاجات.

أولا: مناقشة نتائج محاور الاستبيان

1- مناقشة نتائج المحور الأول الخاص بالهيكل التنظيمي:

بالعودة إلى نتائج الاستبيان نجد أن أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم على فقرات المحور بدرجة متوسطة وبدرجة كبيرة مما يدل على وجود هيكل تنظيمي إداري واضح يتناول بالتفصيل تحديد المسؤوليات في وحدات إدارية مستقلة، وتحديد السلطات لكل مستوى إداري أو مركز مسؤولية.

✓ فقد تم الاتفاق على وجود تقييم واضح لمراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة كبيرة.

✓ كما تم الاتفاق على وجود تفويض واضح لسلطة اتخاذ القرارات في مراكز المسؤولية بدرجة متوسطة، كما يؤدي القسم الواحد عمله في مكان محدد بحيث يسهل الإشراف عليه، وهذا يسمح بتطبيق مبدأ الإدارة

بالإستثناء " Mangment By Exception " .

2- مناقشة نتائج المحور الثاني الخاص بالموازنات التخطيطية (الموازنة العام):

بالعودة إلى نتائج الاستبيان نجد أن أغلب إجابات أفراد العينة على الموازنات التخطيطية في مؤسسة نفضال كانت بدرجة متوسطة وبدرجة كبيرة.

✓ أكدت أغلب إجابات عينة الدراسة على أنه يتم استخدام المؤسسة للموازنات التخطيطية في تخطيط الإيرادات والتكاليف لمراكز المسؤولية بدرجة كبيرة وهذا يسمح لمراكز المسؤولية بتقييم الأداء الفعلي بمعيار معين بالنسبة لكل من التكاليف والإيرادات بما يحقق الرقابة أثناء التنفيذ.

✓ كما تم الاتفاق على إشراك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة التخطيطية وهذا يؤدي إلى تطبيق أحد أهم المبادئ التي يقوم عليها نظام محاسبة المسؤولية وهو اللامركزية.

✓ كما تم التأكيد على أن الموازنات التخطيطية المطبقة في مؤسسة نفضال تعكس بدرجة كبيرة الأهداف التفصيلية المراد إنجازها في صورة رقمية قابلة للقياس مما يسمح بتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها ومحاسبة المسؤولين عن حدوثها وهذا يسمح بتطبيق الإدارة الأهداف "Mangment By Objectives".

3- مناقشة نتائج المحور الثالث الخاص بالتقارير الرقابية:

بالعودة إلى نتائج الاستبيان نجد إجابات الأفراد العينة حول محور التقارير الرقابية في المؤسسة كانت بدرجة كبيرة ومتوسطة.

✓ فقد أكدوا أكثر من نصف عينة الدراسة على أنه يتم مراعاة الثبات في شكل وعناصر تقرير الأداء من فترة إلى أخرى بدرجة كبيرة، إذ يعتبر ذلك من أهم الأسس الواجب توفرها في تقارير نظام محاسبة المسؤولية.

✓ وكانت أكثر من نصف الإجابة بدرجة متوسطة بالنسبة لمدى حصول مسؤول مركز المسؤولية على تقارير بصورة دورية تقيس أداء كل مركز مسؤولية على حدى، وبهذا يتحقق أحد أسس تصميم تقارير الأداء يجب أن يشمل البيانات والمعلومات الخاصة بنشاط كل مركز من مراكز المسؤولية بحيث تتساعد التقارير وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية من الأدنى إلى الأعلى.

✓ أما فيما يخص دراسة وتحليل الانحرافات المهمة الواردة في التقارير وتحديد أسباب حدوث الانحرافات والجهة المسؤولة عنها ووضع وسائل معالجتها فأجمعت عينة الدراسة على أنه يتم ذلك بدرجة قليلة إلى متوسطة وبهذا يكون نظام التقارير المتبع في المؤسسة يفتقر إلى أحد الأسس الواجب توافرها في تصميم نظام تقارير

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

في ظل نظام محاسبة المسؤولية وهو وجوب الاعتماد والتركيز على مواطن الضعف لاتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها في الوقت المناسب.

4- مناقشة نتائج المحور الرابع الخاص بنظام الحوافز:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان توصلنا إلى:

- ✓ بالنسبة لمدى منح الإدارة العليا حوافز معنوية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقا فكانت معظم الإجابات أنه يتم ذلك بدرجة كبيرة، مما يؤكد أن على مؤسسة نفعال تعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين عن طريق تدريبهم والإشراف عليهم وتشجيعهم.
- ✓ وتباينت آراء العينة حول مدى تناسب الحوافز مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها الأفراد وفقا للهيكل التنظيمي يبين بدرجة متوسطة إلى درجة قليلة جدا وهذا يدل على عدم ربط الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنظام الحوافز المطبق.

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض وتحليل مختلف جوانب الموضوع بطوريه النظري والتطبيقي، توصلنا إلى النتائج المرتبطة بالفروض الموضوعه مسبقا كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: "يتوفر لدى مؤسسة نفعال مقاطعة التسويق هيكل تنظيمي يسمح بتطبيق مراكز المسؤولية"، فقد خلصت دراستنا من خلال تحليلنا للمحور الأول من الاستبيان وحسب الملحق رقم (06) على صحة الفرضية وذلك لتوفر الهيكل التنظيمي على تقييم واضح لمراكز المسؤولية وكذا هناك تفويض واضح لسلطة اتخاذ القرارات للمسؤولية في مراكز المسؤولية المختلفة.

بالنسبة للفرضية الثانية: "تستخدم مؤسسة نفعال مقاطعة التسويق نظام الموازنات التخطيطية مما يسمح بتحديد معايير الأداء"، فقد خلصت دراستنا من خلال تحليلنا للمحور الثاني من الاستبيان وبالاعتماد على الملحق رقم (06)، على صحة الفرضية، وذلك للإجماع الذي تحصلنا عليه من عتبة الدراسة حول استخدام المؤسسة للموازنات التخطيطية في تخطيط الإيرادات والتكاليف لمراكز المسؤولية، وكذا استخدام أساسا لمقارنة الأنشطة الفعلية مع التقديرية بما يحقق الرقابة أثناء التنفيذ.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بالنسبة للفرضية الثالثة: "تصميم مؤسسة نفعال مقاطعة التسويق نظام فعالة للتقارير الرقابية" فقد خلصت دراستنا للمحور الثالث من الاستبيان وبالاعتماد على الملحق رقم (06)، على صحة الفرضية فيما يخص الثبات في شكل وعناصر تقرير الأداء وحصول مسؤول مركز المسؤولية على تقارير بصورة دورية تقيس أداء كل مركز مسؤولية على حدى، رغم افتقار هذا النظام للبعض الأسس الواجب توافرها، ولكن عموماً هناك تصميم فعال لنظام التقارير يسمح بسهولة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

بالنسبة للفرضية الرابعة: "يتوافر لدى مؤسسة نفعال نظام عادل للحوا يتناسب مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها" فبعد تحليلنا للمحور الرابع من الاستبيان وحسب الملحق رقم (06)، توصلنا لضعف صحة هذه الفرضية وكذلك لا تنطبق على جميع أفراد العتبة، وذلك للتباين الواضح بين الإجابات المحصلة.

خلاصة الفصل:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة نط المقاطعة التسويق تعرضنا إلى أهداف هذه المؤسسة وتحليل هيكلها التنظيمية وتطرقنا إلى أهم نشاطاتها ومهامها وأهميتها الاقتصادية التي تحض بها.
- كما قمنا بدراسة مدى تطبيقها لنظام محاسبة المسؤولية باستخدامنا لطريقة الاستبيان وذلك بطرح عدة أسئلة تتعلق بمقومات نظام محاسبة المسؤولية ومدى توافرها في المؤسسة ومدى تكاملها، بعد توزيعها على موظفي المؤسسة، قمنا بدراستها وتقييمها وتحليل النسب التي أدت بنا إلى استخلاص عدة نتائج أهمها:
- لا يوجد تكامل بين المقومات المتوفرة لدى مؤسسة نفضال مما يسمح لها بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية.
 - لدى مؤسسة نفضال الهيكل تنظيمي يسمح بتحديد مراكز المسؤولية ووصف إجراءات العمل كما يوجد مدير مختص لكل مركز، إلا أن طبيعة العمل غير متجانسة في كل مركز مسؤولية بالإضافة إلى عدم تخصيص مدير مركز المسؤولية الوقت اللازم لعملية التخطيط.
 - رغم توفر لدى المؤسسة الموازنات التخطيطية تسمح بتحديد معايير الأداء وإشراك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعدادها ولكن لا يوجد مراعاة في إعداد هذه الموازنات ومعايير الأداء إمكانية تحقيقها من قبل العاملين، كما أنه لا يعاد النظر فيها لمواجهة أي تغييرات طارئة.
 - يتوفر لدى مؤسسة نفضال نظام تقارير فعال يسمح بحصول مسؤول مركز المسؤولية على تقارير بصورة دورية تقيس أداء كل مركز مسؤولية على حدى.
 - نظام الحوافز المطبق في مؤسسة نفضال لا يتناسب مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها الأفراد وفقا للهيكل التنظيمي بالإضافة لعدم ربطه بنظام الموازنة التخطيطية في مختلف المستويات الإدارية.

الخطمة

أصبحت الحاجة الماسة إلى تقييم كفاءة الإدارة وفعاليتها في مستوياتها المختلفة وذلك من أجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمات وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وخاصة في ظل الندرة التي تعاني منها الدول في الآونة الأخيرة ولتلائم نظام محاسبة المسؤولية مع اللامركزية الإدارية حاولنا معرفة ما مدى تطبيق هذا النظام في مؤسسة نفعال مقاطعة التسويق فمن خلال الفصل الأول الخاص بالأدبيات النظرية توصلنا إلى عدة استنتاجات أهمها:

- أن نظام محاسبة المسؤولية عبارة عن نظام عملي شامل يربط فيها بين التنظيم الإداري والنظام المحاسبي وأسلوب رقابي فعال .
 - يتطلب نظام محاسبة المسؤولية توافر عدة مقومات تختلف مدى تواجدها من مؤسسة لأخرى نوجزها في ثلاثة مقومات وهي :
 - توفر هيكل تنظيمي يتميز بتقييم واضح لمراكز المسؤولية.
 - تحديد معايير الأداء من خلال الموازنة التخطيطية بحيث يتم ربطها بنظام حوا فعال.
 - تصميم نظام للتقارير الرقابية يسمح بتقييم الأداء.
- وفيما يخص الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال الفصل الثاني الخاص بالأدبيات التطبيقية فأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هي:
- تتوفر لدى مؤسسة نفعال بعض مقومات نظام محاسبة المسؤولية، ولكن عدم وعي العاملين في المؤسسة وخاصة الإدارة العليا بمفهوم نظام محاسبة المسؤولية ومميزات تطبيقه يحول دون الربط بينها وتطبيقها.
 - مؤسسة نفعال تستخدم الموازنة التخطيطية بشكل أساسي في تخطيط الإيرادات والتكاليف ووضع تقديرات سنوية لها ولكن الأسس والمبادئ العلمية التي تبنى عليها الموازنات التخطيطية غير مستخدمة بشكل كافي ولا ترقى للهدف التي تعد من أجله تلك الموازنات.
 - المقومات المتوفرة لدى مؤسسة نفعال لا تسمح لها بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية بالشكل الذي يمكنها من الاستفادة من مميزات هذا النظام خاصة في مجال الرقابة وتقييم الأداء.

- لا تبين التقارير الرقابية الإنحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط لكل مركز مسؤولية على حدة، كما لا يتم دراستها وتفسيرها، وبالتالي لا يمكن وضع وسائل العلاج الملائمة ولأغراض التغلب على نقاط الضعف والمعوقات الموجودة التي تحد من إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

ومن خلال النتائج السابقة فإننا نوصي بمايلي:

- نوعية العاملين في مؤسسة نفعال وخاصة الإدارة العليا بمفهوم نظام محاسبة المسؤولية، وضرورة تطبيقه لما له تأثير في مساعدة الإدارة العليا في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، بطريقة تعمل على استغلال الموارد المتاحة ، استغلال أمثالا لتحقيق أهدافها بأفضل الوسائل الممكنة .
- تطوير الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال ليشمل تفصيل عن طبيعة وأنواع مراكز المسؤولية المختلفة الملائمة لتطبيق محاسبة المسؤولية، والعمل على تعريف كل مسؤول بالمسؤوليات والصلاحيات التي تنسجم مع طبيعة عمله .
- ضرورة الإعتماد في إعداد الموازنات التخطيطية على الأسس والمبادئ العلمية الي تبنى عليها الأمر الذي يحقق الهدف من تلك الموازنات ويساهم في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بشكل جيد .
- اعطاء أهمية أكبر لعملية تحديد الإنحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط لكل مراكز مسؤولية والعمل على دراسة وتفسير تلك الإنحرافات بالطريقة التي تحدد أسبابها وتمكن من وضع وسائل العلاج المناسبة.
- وأخيرا نوصى الدارسين والباحثين بإجراء المزيد من الدراسات حول نظام محاسبة المسؤولية، إذ يمكن إقتراح المواضيع التالية:

- دراسة دور نظام محاسبة المسؤولية في كفاءة وفعالية الإدارة.
- دراسة دور نظام الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وعلاقته بنظام محاسبة المسؤولية.
- دراسة النظام المحاسبي للمؤسسات، ومدى إمكانية تطويره ليتواءم مع تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

المراجع

المراجع

❖ الكتب بالعربية:

- 1- الرجحي محمد، تسيير عبد الحكيم، مبادئ محاسبة التكاليف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 2- جبريل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 3- حنان رضوان، جبريل كحالة، المحاسبة الإدارية، مدخل المحاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997.
- 4- دلال القاضي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- 5- صالح، سمير أبو الفتوح، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع الاسكندرية مصر.
- 6- عبد اللطيف، ناصر نور الدين، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 7- علي السلمي، إدارة الأفراد- الكفاءة الإنتاجية، الطبعة (2)، مكتبة غريب، دار النشر غير موجود 1983.
- 8- فداغ فداغ، المحاسبة الإدارية، المفاهيم الأساسية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2013.

❖ الكتب الأجنبية:

- 9- Horngrem 'charlestet al 'mangement cost accounteng '3th edition 2005 .
- 10- Horngrem 'charlestet 'sundern 'gary 'introduction to mangement accounting '3th édution 'prentice-hall.inc.london '2005.
- 11- Sylire de coussergues ' gestion de la banque du diagmoticàlastra tegie '4e edition dunod 'paris '2005.

❖ المجالات والمؤتمرات:

- 12- ناظم حسين رشيد، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تفعيل محاسبة المسؤولية، المؤتمر الدولي السنوي السادس، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 17-20-2006.
- 13- ندي عبد المطلب، دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة فعالية المستويات الإدارية المختلفة، بحث تطبيقي الشركة الوطنية للصناعات الغذائية، مجلة التقني، جامعة هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد (18)، العدد(4)، 2005.
- 14- عبد الحكيم جودة، عماد يوسف الشيخ، مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء الأهلية، المجلد(9)، العدد(9)، الأردن، 2009.
- 15- صباح هاشم جابر، محاسبة المسؤولية ودورها في تقييم الأداء في معاهد هيئة التعليم التقني، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية المجلد(21)، العدد(1)، 2013.
- 16- فاتنة، فاتح الغرابية، مدى تطبيق مقومات محاسبة المسؤولية في الشركات الأردنية في المساهمة العامة الصناعية وأثره في ربحية الشركات وكفاءتها التشغيلية، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، المجلد (38)، العدد (1)، 2011.
- 17- عمر إبراهيم ميدة، نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية، واقع وتطلعات، مجلة دمشق، المجلد (19)، العدد(2)، 2003.

❖ المذكرات:

- 18- ديال جميل الرزي، مقومات تطبيق محاسبة مسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة (دراسة تطبيقية)، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2007 .
- 19- سالم توفيق مكى، مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المنظمات الأهلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية تحليلية على المنظمات الأهلية الفلسطينية العامة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

20- علي حسين إبراهيم جدية، قياس امكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الاجهزة الحكومية الفلسطينية (دراسة ميدانية)، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

21- مرتجي، احمد رمضان، قياس امكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية، دراسة ميدانية رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غزة، 2007.

22- نواف نهر محمد المطيري، اثر محاسبة المسؤولية على ربحية شركات النفط الكويتية، مذكرة ماجستير جامعة الرف الأوسط، 2011.

❖ مواقع الانترنت:

23- عثمان عتر، محاسبة المسؤولية، مدونة صالح محمد، [com/aca1/، sqarra.word prss](http://www.sqarra.word prss.com/aca1/) يوم 2014/03/01.

24- لقلبتي، بوديسة، نظام محاسبة المسؤولية كأساس لتقييم الأداء،

<http://e.nhtml> lhamel.net/012013/archive/index.php/t-15

797، تصفح يوم 2014/03/20.

الملاحق

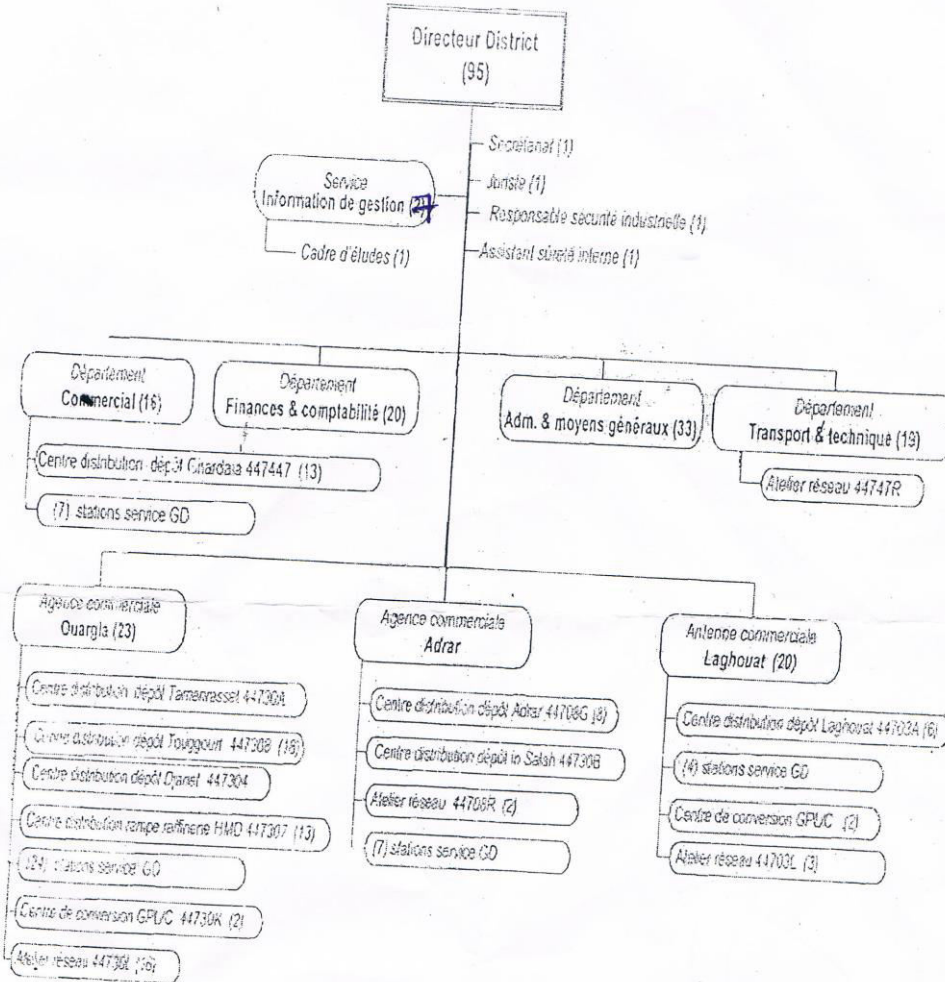
الملحق رقم (01)

Annexe à la décision n° 5.767R13 M1 GC

Référence : 447000

Page 3 de 3

Organigramme District Commercialisation Ghardaïa



Fait à Chéraga, le 17 JUIN 2007

Le Président Directeur Général

مخطط الهيكل التنظيمي (NAFTAL (S.P.A):

مقاطعة تسويق غرداية

المديرية غرداية

السكرتاريا

قانوني

مسؤول الأمن الصناعي

مسؤول الأمن الداخلي

مصلحة الإعلام الآلي والتسيير

إطارات الدراسة

قسم التسويق

قسم المالية والمحاسبة

قسم الإدارة والوسائل

قسم النقل والتقنية

مركز التوزيع بغرداية

محطات التوزيع

الوكالة التجارية ورقلة- إليزي
للجنوب الشرقي

مركز التوزيع بتمنراست

مركز التوزيع يعين صالح

مركز التوزيع بجانت

مركز التوزيع بحاسي مسعود

مركز التوزيع يتقوت

مركز التوزيع الزيوت والمعجلات المطاطية

محطة التوزيع

الوكالة التجارية أدرار

مركز التوزيع أدرار

ورشات الصيانة

محطات التوزيع

الوكالة التجارية الأغواط

مركز التوزيع

ورشة الصيانة

مركز تركيب وتحويل

مركز تحويل الغاز أو
التركيب

المصدر: وثائق مؤسسة نفطال

الملحق رقم (03)

**NAFTAL SPA
DISTRICT COM. GHARDAIA
SERVICE : R. HU.**

REGISTRE DU PERSONNEL

STRUCTURE : DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE

N°	INTITULE POSTE ORGANIGRAMME
01	CHEF DPT FINANCES/COMPTABILITE
02	SECRETAIRE PRINCIPALE
03	CONTROLEUR DE GESTION
04	CONTROLEUR A.C
05	CHEF SCE COMPTABILITE/ GENERALE
06	CHEF SECT.COMPT.MATIERE N1
07	COMPTABLE N1
08	CHEF SECT COMPTABILITE
09	COMPTABLE PRINCIPAL
10	COMPTABLE N1
11	CHEF SECTION FISCALITE NIV 1
12	FISCALISTE PRINCIPAL
13	CHEF DE SERVICE TRESORERIE
14	CHEF DE SECTION RECETTES N-2
15	COMPTABLE N1
16	CHEF DE SECTION DEPENSES N-2
17	CAISSIER PRINCIPAL
18	CHEF DE SCE BUDGET ET COUTS
19	CADRE D'ETUDES NIVEAU 1
H.O	CHARGE D'ETUDES
H.O	CHARGE D'ETUDES
H.O	CHARGE D'ETUDES

NAFTAL SPA

SERVICE : R. HU.

REGISTRE DU PERSONNEL

STRUCTURE : DEPARTEMENT COMMERCIAL

N°	INTITULE POSTE ORGANIGRAMME
01	CHEF DEPARTEMENT COMMERCIAL
02	SECRETARE PRINCIPALE
03	GESTIONNAIRE N1
04	COMPTABLE
05	CHEF DE SECTION CREANCES N-1
06	AGENT RECOUVREMENT
07	AGENT DE RECOUVREMENT
08	CHEF DE SERVICE RESEAU
09	CADRE D'ETUDES NIVEAU 2
10	CHEF SECTEUR
11	CHEF SECTEUR
12	CHEF SECTEUR
13	CHEF DE SERVICE LUBRIFIANTS
14	CADRE TECHNIQUE NIVEAU 2
15	CHEF SERVICE PNEUMATIQUE
16	CADRE TECHNIQUE N1
H.O	CHARGE D'ETUDES
H.O	CHARGE D'ETUDES
H.O	CADRE D'ETUDES NIVEAU 1
H.O	CHEF STAT SERV TYPE ®B ⁻
H.O	CHEF SECT MEDICO SOCIALE

NAFTAL SPA
DISTRICT COM. GHARDAIA
SERVICE : R. HU.

REGISTRE DU PERSONNEL

STRUCTURE : DEPARTEMENT TRANSPORTS ET TECHNIQUE

N°	INTITULE POSTE ORGANIGRAMME
01	CHEF DEPT TRANSPORT TECHNIQUE
02	SECRETARE N2
03	CHEF SERVICE P.A.D.
04	CADRE D'ETUDES NIV. 01
05	CHEF DE SERVICE TRANSPORT
06	INSPECTEUR MATERIEL ROULANT
07	CHEF SCE EXPLOIT/MAINTENANCE
08	CHEF SECTION MAINTEN.RESEAU
09	CADRE TECHNIQUE NIVEAU 2
10	CHEF SECTION CONVERSION GPL/C
11	CADRE TECHNIQUE NIVEAU 2
12	CHEF SCE ETUDE/REALISATION
13	INGENIEUR GENIE CIVIL
14	CHEF DE SECTION TRAVAUX NEUFS
15	CONDUCTEUR DE TRAVAUX
16	MACON NIVEAU 2
17	CHAUFFEUR G.R.
18	ACHETEUR DEMARCHEUR
19	MAGASINIER
H.O	INGENIEUR GENIE CIVIL
H.O	INGENIEUR GENIE CIVIL
H.O	CADRE TECHNIQUE NIVEAU 1

الملحق رقم (06)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يوجد تقسيم واضح لمراكز المسؤولية* في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	38	3,95	,928
يوجد تفويض واضح لسلطة اتخاذ القرارات للمسؤولية في مراكز المسؤولية المختلفة	38	3,50	,726
يؤدي القسم الواحد عمله في مكان محدد بحيث يسهل الإشراف عليه.	38	3,39	,718
طبيعة العمل متجانسة في كل مركز مسؤولية	38	3,05	,899
لدي الموظفين الكفاءة والخبرة الكافية للقيام بأعمال مركز المسؤولية.	38	2,84	1,027
يخصص مدير مركز المسؤولية الوقت اللازم لعملية التخطيط.	38	2,71	,927
يوجد توصيف وظيفي مكتوب ومعتمد بشكل رسمي من الجهات المختصة.	38	3,05	1,229
الهيكل التنظيمي	38	3,2143	,57408
N valide (listwise)	38		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم المؤسسة الموازنات التخطيطية في تخطيط الإيرادات والتكاليف لمراكز المسؤولية.	38	3,74	1,057
يشترك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة التخطيطية	38	2,97	1,197
يراعي في إعداد الموازنات التخطيطية ومعايير الأداء إمكانية تحقيقها من قبل العاملين.	38	2,71	1,011
يعاد النظر في الموازنات التخطيطية لمواجهة أي تغيرات طارئة	38	2,71	,802
يتم استخدام الموازنة التخطيطية أساسا لمقارنة الأنشطة الفعلية مع التقديرية بما تحقيق الرقابة أثناء التنفيذ (الرقابة قبل (الصرف التحصيل	38	3,00	1,208
يتم ربط نظام الموازنة التخطيطية بنظام حوافز للعاملين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة	38	3,29	1,450
تعكس الموازنة التخطيطية الأهداف التفصيلية المراد إنجازها في صورة رقمية قابلة للقياس	38	3,13	1,119
يتم ربط التكاليف والإيرادات الفعلية بالأشخاص الذين خضعت لرقابتهم (الموازنات التخطيطية (الموازنة العامة	38	2,84	1,079
	38	3,0493	,67003
N valide (listwise)	38		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
نظام التقارير المتبع يسمح بسهولة الاتصال بين المستويات الإدارية بسهولة قياس وتقييم الأداء.	38	3,74	1,057
يراعى الثبات في شكل وعناصر تقرير الأداء من فترة إلى أخرى.	38	3,34	,781
يحصل مسئول مركز المسؤولية على تقارير بصورة دورية تقيس أداء كل مركز مسؤولية على حدى.	38	3,37	,751
تحتوي التقارير على التكاليف والإيرادات الفعلية لمقارنة بالأداء المخطط لقياس أداء مركز المسؤولية.	38	3,24	,883
يتم دراسة وتحليل الانحرافات المهمة الواردة في التقارير	38	2,82	1,249
يتم تحديد أسباب حدوث الانحرافات و الجهة المسؤولة عنها ووضع وسائل لمعالجتها	38	2,92	1,024
نظام التقارير	38	3,2368	,58463
N valide (listwise)	38		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يوجد نظام حوافز فعال وعادل ويعطي كل ذي حق حقه و الموظفون راضون عنه	38	3,05	1,506
تمنح الإدارة العليا حوافز معنوية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقا	38	2,87	1,234
تتناسب الحوافز مع طبيعة المسئوليات المكلف بها الأفراد وفقا للهيكل التنظيمي	38	2,45	1,108
تزيد الحوافز المطبقة من دافعية الأفراد للعمل	38	3,66	1,547
قرارات الحوافز وقرارات الترقية تتم على أسس موضوعية وعلى أساس الكفاءة والأقدمية والسلوك الحسن و لا تتأثر بالعلاقات الشخصية	38	2,79	1,189
نظام الحوافز	38	2,9632	1,07236
N valide (listwise)	38		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة: غارداية.

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير.

"استبيان حول مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق بغارداية"

تحت إشراف الأستاذ:

د. بلعور سليمان.

من إعداد الطالبة:

بوعامر وفاء

أخي الموظف، أختي الموظفة:

تقوم الطالبة بعمل دراسة ميدانية حول دور نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة وفعالية الإدارة وهي مقدمة من أجل استكمال لمذكرة تخرج للحصول على شهادة "ماستر في مالية مؤسس" من جامعة غارداية.

وترى الطالبة أن الهدف من هذه الدراسة لن يتحقق إلا بالمشاركة الفعالة والجادة من جانب المهتمين بمشكلة البحث عن طريق الإجابة المناسبة في الخانة المخصصة لذلك مع تأكيد الباحث على أن البيانات والمعلومات التي سيحصل عليها ستحاط بالسرية وسكون للاستخدام في الغرض العلمي.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من ثانوي	<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا
3	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> 25-35 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 35 سنة
4	طبيعة العمل	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> تقني
5	عدد سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الإستبيان

المحور الأول: الهيكل التنظيمي.

الرقم	السؤال	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبير	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
01	يوجد تقسيم واضح لمراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
02	يوجد تفويض واضح لسلطة اتخاذ القرارات للمسؤولية في مراكز المسؤولية المختلفة					
03	يؤدي القسم الواحد عمله في مكان محدد بحيث يسهل الإشراف عليه.					
04	طبيعة العمل متجانسة في كل مركز مسؤولية					
05	لدي الموظفين الكفاءة والخبرة الكافية للقيام بأعمال مركز المسؤولية.					
06	يخصص مدير مركز المسؤولية الوقت اللازم لعملية التخطيط.					
07	يوجد توصيف وظيفي مكتوب ومعتمد بشكل رسمي من الجهات المختصة.					

المحور الثاني: الموازنات التخطيطية (الموازنة العامة).

الرقم	السؤال	درجة كبيرة جدا	درجة كبير	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
07	تستخدم المؤسسة الموازنات التخطيطية في تخطيط الإيرادات والتكاليف لمراكز المسؤولية.					
08	يشارك العاملون في مختلف مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة التخطيطية.					
09	يراعي في إعداد الموازنات التخطيطية ومعايير الأداء إمكانية تحقيقها من قبل العاملين.					
10	يعاد النظر في الموازنات التخطيطية لمواجهة أي تغيرات طارئة.					
11	يتم استخدام الموازنة التخطيطية أساسا لمقارنة الأنشطة الفعلية مع التقديرية بما تحقيق الرقابة أثناء التنفيذ (الرقابة قبل الصرف التحصيل).					
12	يتم ربط نظام الموازنة التخطيطية بنظام حوافز للعاملين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.					
13	تعكس الموازنة التخطيطية الأهداف التفصيلية المراد إنجازها في صورة رقمية قابلة للقياس.					
14	يتم ربط التكاليف والإيرادات الفعلية بالأشخاص الذين خضعت لرقابتهم.					

المحور الثالث: نظام التقارير.

الرقم	السؤال	درجة كبيرة جدا	درجة كبير	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
15	نظام التقارير المتبع يسمح بسهولة الاتصال بين المستويات الإدارية بسهولة قياس وتقييم الأداء.					
16	يراعى الثبات في شكل وعناصر تقرير الأداء من فترة إلى أخرى.					
17	يحصل مسئول مركز المسؤولية على تقارير بصورة دورية تقيس أداء كل مركز مسؤولية على حدى.					
18	تحتوي التقارير على التكاليف والإيرادات الفعلية المقارنة بالأداء المخطط لقياس أداء مركز المسؤولية.					

					19	يتم دراسة وتحليل الانحرافات المهمة الواردة في التقارير
					20	يتم تحديد أسباب حدوث الانحرافات والجهة المسؤولة عنها ووضع وسائل معالجتها

المحور الرابع: نظام الحوافز.

الرقم	السؤال	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبير	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
21	يوجد نظام حوافز فعال وعادل ويعطي كل ذي حق حقه و الموظفون راضون عنه.					
22	تمنح الإدارة العليا حوافز معنوية عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقا.					
23	تناسب الحوافز مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها الأفراد وفقا للهيكل التنظيمي.					
24	تزيد الحوافز المطبقة من دافعية الأفراد للعمل.					
25	قرارات الحوافز وقرارات الترقية تتم على أساس موضوعية وعلى أساس الكفاءة والأقدمية والسلوك الحسن و لا تتأثر بالعلاقات الشخصية .					

■ إذا كان لديك أية معلومات أو اقتراحات تعتقد أنها ضرورية ولها علاقة بنظام محاسبة المسؤولية في مؤسسة نفعال يرجى ذكرها مع الإحترام:

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	أنواع مراكز المسؤولية	01
	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	05
	توزيع أفراد العينة حسب طل	06