



Al-Yemenia University Journal

مجلة الجامعة اليمنية

أثر محاسبة المسؤولية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف الإسلامية)

د/ هلال قاسم أحمد صالح

جامعة العلوم الحديثة – صنعاء - اليمن

Helal_ahmed7@yahoo.com

ملخص. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر محاسبة المسؤولية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء.

وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن سؤال: ما هو الأثر الذي تحققه محاسبة المسؤولية بأبعادها: (الهيكل التنظيمي، النظام المحاسبي، مراكز المسؤولية، الموازنات التقديرية، تقارير الأداء، نظام الحوافز) في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية اليمنية؟ وشملت عينة الدراسة (215) استمارة تم توزيعها، استرجعت منها (153) مستجيباً من مجتمع الدراسة ليشمل الدائرة المالية ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف الإسلامية اليمنية. وبعد إجراء التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها كانت نتيجة الدراسة جميعها إيجابية من حيث وجود أثر لمحاسبة المسؤولية في تقويم الأداء المالي والمحاسبي . وخلصت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها:

وجود تنظيم إداري ونظام للموازنات التخطيطية كما توجد تقارير أداء تساعد في العملية الرقابية للإدارة العليا بشكل مستمر ، إضافة إلى نظام حوافز للعاملين ساعد في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية ، وتقسيم المصرف إلى مراكز مسؤولية فاعلة تعمل على تحقيق الخطط والأهداف باستخدام الموارد المتاحة ، و تعكس مفهوم الكفاءة في تحقيق أهداف المصرف مما يتيح استغلال أمثل لموارد كل مركز بفاعلية تتمثل في إدارة التناقضات فيما بينها بمهارة مما يمكنها من تحقيق معدلات ربح أعلى في المصارف الإسلامية.

كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان:

أن يحوز نظام محاسبة المسؤولية على دعم ومساندة إضافية من الإدارة العليا في المصارف الإسلامية باعتباره جزءاً لا يتجزأ من نظام تقويم الأداء في المصارف عينة الدراسة، وأن يكون هناك تعاون بين المستويات الإدارية على تطبيقه بما يحقق أهداف المصرف ككل ، وأن يكون هناك وحدات إدارية مستقلة وظيفتها إعداد التقارير ومتابعتها على أن تركز هذه التقارير على الانحرافات المهمة (غير العادية) السلبية منها أو الإيجابية حتى تلفت نظر الإدارة إلى الأمور المهمة والحساسة التي تساعد في تحسين كفاءة وفاعلية نظام محاسبة المسؤولية .

الإطار العام للدراسة:

المقدمة

شهدت العقود الأخيرة عدداً من التغيرات العالمية السريعة والعميقة في مجال المال والأعمال مما أثر في توجهاتها المستقبلية، وفي ظل هذه التطورات العالمية الكبيرة المتسارعة تطور فكر المصارف الإسلامية، وأصبحت هذه المصارف تحتل مكانة مهمة في القطاع المالي والمصرفي على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي بشكل خاص، ولا يمكن تجاهل الأثر الإيجابي الذي أصبحت تقوم به المصارف الإسلامية اليمينية في مجال الخدمات والتمويل والاستثمار وفي مختلف الأنشطة المالية والاقتصادية والاجتماعية، لضمان تقديم معلومات تساعد الإدارة في عملية التخطيط والرقابة على الموارد الاقتصادية ومساعدتها في عملية التقييم المالي وكفاءة الأداء مما يمكنها من تقديم تقارير وبيانات تساعد في عملية اتخاذ قرارات ملائمة تسهم في استغلال هذه الموارد استغلالاً أمثل.

وتعتبر محاسبة المسؤولية إحدى الأدوات المستخدمة في المحاسبة الإدارية لغرض تقييم كفاءة وفاعلية الإدارة على المستوى المالي والمحاسبي في المستويات الإدارية المختلفة، ويعتمد نظام محاسبة المسؤولية إدارياً على فلسفة أساسية هي الإدارة اللامركزية ومحاسبياً على العمل في تقسيم هذه المؤسسات لمراكز مسؤولية مما يساعد في عملية الرقابة وتقييم الأداء.

ويعد هذا البعد الشخصي في التصميم أساساً في صياغة أي نظام تخطيطي رقابي يتسم بالكفاءة والفاعلية.

مشكلة الدراسة:

نظراً لاتساع أنشطة المصارف الإسلامية وتعدد وتنوع خدماتها المصرفية وتزايد الحاجة إلى تقسيمات إدارية تتناسب مع طبيعة تلك الأنشطة إلى جانب التقسيمات الإدارية الرئيسية والمساعدة لأنشطة المصارف الإسلامية جعل من الضرورة البحث عن أساليب إدارية تمكن من إحكام الرقابة على أنشطتها وتقوم محاسبة المسؤولية بدور في تحقيق الكفاءة والفاعلية مما يعطي هذه المصارف قدرة على استخدام الموارد والإمكانات المتاحة لها استخداماً أمثل لتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية ويمكنها من القيام بوظائفها وأنشطتها.

وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة البحث في المشكلة الرئيسية التي تدور حول " أثر محاسبة المسؤولية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية اليمينية "

ويتفرع من تلك المشكلة الرئيسية العديد من الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول: هل يوجد أثر لنظام محاسبة المسؤولية في بعد الهيكل التنظيمي في تحقيق الكفاءة والفاعلية؟

السؤال الثاني: هل يوجد أثر لنظام محاسبة المسؤولية في بعد النظام المحاسبي في تحقيق الكفاءة والفاعلية

السؤال الثالث: هل يوجد أثر لنظام محاسبة المسؤولية في بعد مراكز المسؤولية في تحقيق الكفاءة والفاعلية؟

السؤال الرابع: هل يوجد أثر لنظام محاسبة المسؤولية في بعد الموازنات التخطيطية في تحقيق الكفاءة والفاعلية؟

السؤال الخامس: هل يوجد أثر لنظام محاسبة المسؤولية في بعد تقارير الأداء في تحقيق الكفاءة والفاعلية؟

السؤال السادس: هل يوجد أثر لنظام محاسبة المسؤولية في بعد نظام الحوافز في تحقيق الكفاءة والفاعلية؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، حيث يعد نظام محاسبة المسؤولية أحد أدوات المحاسبة الإدارية التي يمكن توظيفها في عملية إحكام الرقابة على العمليات والأنشطة المختلفة وقياس أدائها والذي يعكس أثرها في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية ، ويتوقع أن تقدم نتائج الدراسة دليلاً عملياً لإدارة المصارف الإسلامية حول " أثر محاسبة المسؤولية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية "

أهداف الدراسة:

- بناء على ما تم تناوله من أهمية لهذه الدراسة فإن أهداف الدراسة تتمثل في الآتي:
1. معرفة الأثر الذي يؤديه نظام محاسبة المسؤولية في عملية الرقابة، وكفاءة و فاعلية أداء مراكز المسؤولية المختلفة في المصارف الإسلامية .
 2. التعرف على قدرة نظام محاسبة المسؤولية في استغلال الموارد المتاحة في المصارف الإسلامية على الوجه الأمثل بكفاية و فاعلية.
 3. التعرف أثر نظام محاسبة المسؤولية في توفير معلومات مالية ملائمة تساعد في تقويم أداء مراكز المسؤولية في المصارف الإسلامية من خلال الكفاءة والفاعلية .
- فرضيات الدراسة :**

- الفرضية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام محاسبة المسؤولية في بعد الهيكل التنظيمي لتحقيق الكفاءة والفاعلية .
- الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام محاسبة المسؤولية في بعد النظام المحاسبي لتحقيق الكفاءة والفاعلية .
- الفرضية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام محاسبة المسؤولية في بعد مراكز المسؤولية لتحقيق الكفاءة والفاعلية .
- الفرضية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام محاسبة المسؤولية في بعد الموازنات التخطيطية لتحقيق الكفاءة والفاعلية .
- الفرضية الخامسة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام محاسبة المسؤولية في بعد تقارير الأداء لتحقيق الكفاءة والفاعلية .
- الفرضية السادسة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام محاسبة المسؤولية في بعد نظام الحوافز لتحقيق الكفاءة والفاعلية .
- نموذج الدراسة :**

قام الباحث بإعداد نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل أدناه، حيث يحدد هذا النموذج طبيعة تأثير بعض المتغيرات التي تناولتها الدراسة في بعضها الآخر، حيث يفترض الباحث أن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية.

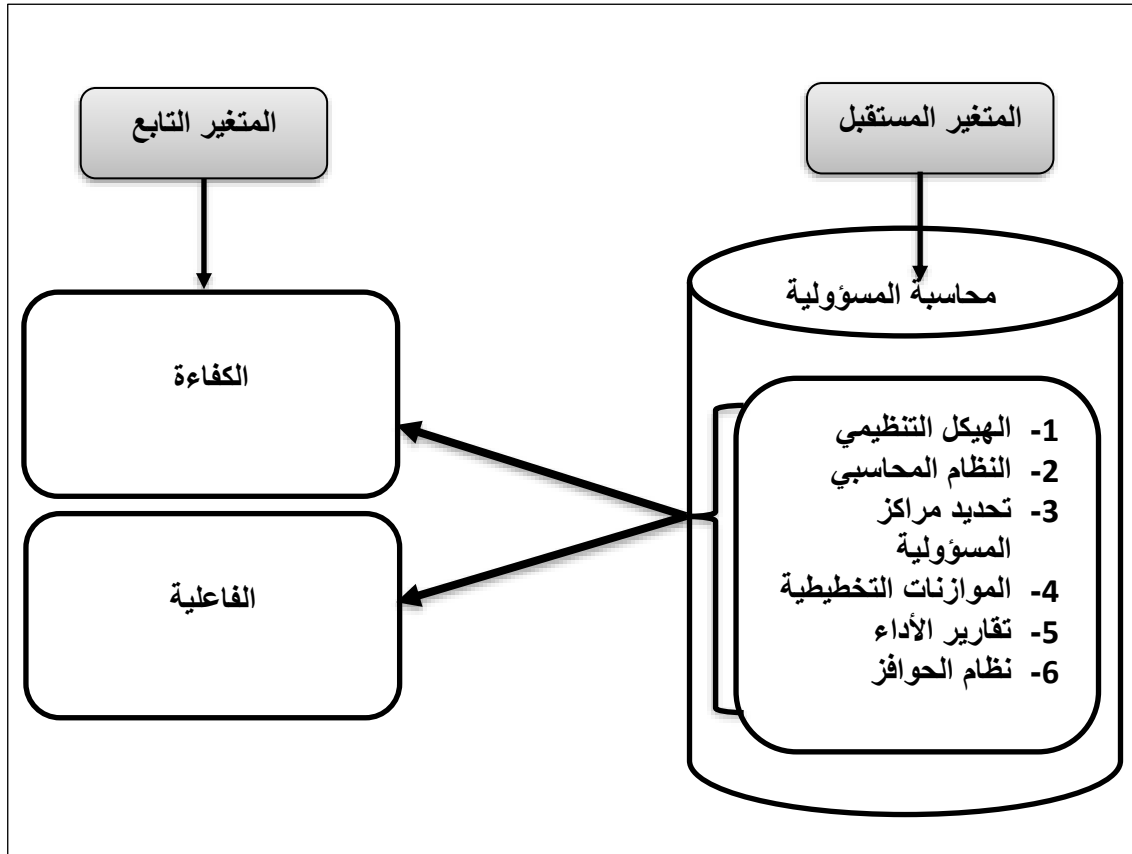
منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عملية قياس متغيرات الدراسة وفحص الفرضيات التي تضمنتها الدراسة، حيث تم تصميم استبانة لهذه الغاية تم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف على " أثر محاسبة المسؤولية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية "

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية:** المصارف الإسلامية اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء.
- الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة 2019 .
- الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة محاسبة المسؤولية وأثرها في تحقيق الكفاءة والفاعلية.



شكل رقم (1) يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة

الإطار النظري للدراسة :

القسم الأول : تطور مفهوم محاسبة المسؤولية ومقوماتها وأهدافها من حيث الرقابة وتقييم الأداء

مفهوم محاسبة المسؤولية :

ظهر مفهوم محاسبة المسؤولية كنظام له أثره في المؤسسة في بداية الخمسينات من القرن الماضي وتحديدًا عام 1952، حيث استخدمت شركة آرثر اندرسون هذا المفهوم في عمليات تدقيقها للشركات ذات المنفعة العامة، ويعتبر John A Higgins أول من تناول مفهوم محاسبة المسؤولية بصورة علمية من خلال أول مقالة علمية له بعنوان: "محاسبة المسؤولية"، حيث أوضح أن محاسبة المسؤولية ليست تغييراً للنظرية المحاسبية أو مبادئها، وإنما هي أداة للرقابة على التكاليف بالاعتماد على قاعدة من فعل ذلك [1].

عرفت محاسبة المسؤولية على أنها "عبارة عن نظام يقوم بتجميع تقارير أثرية واعدادها عن المعلومات المتعلقة بالتكاليف والإيرادات الخاصة بكل مركز مسؤولية موجود في المنشأة، بهدف تمكين الإدارة العليا من القيام بوظيفة التخطيط والرقابة على أداء هذه المراكز، وتعتبر محاسبة المسؤولية إحدى الأدوات المهمة التي تسهل عملية تفويض السلطة للإدارات المختلفة وتسهم في تعزيز مفهوم الإدارة بالأهداف ومفهوم الإدارة بالاستثناء" [2].

كما عرفت محاسبة المسؤولية بأنها "أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية التي تركز على جزيئات الوحدة التنظيمية كالأقسام مثلاً، من حيث المعلومات المعطاة لتتمكن الإدارة من تقييم أداء هذه الأقسام والحكم على مدى كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد المتاحة لها" [3].

ويعتمد نجاح أي نظام للرقابة في الوحدات الاقتصادية على وجود تنظيم داخلي سليم وخريطة مسؤولية توضح لكل فرد وقسم ما يقع على عاتقه من المسؤوليات التي تم تفويضها له وما يتطلبه تنفيذ تلك المسؤوليات من سلطات ممنوحة، ويرى البعض أن الرقابة في إطار محاسبة المسؤولية يتطلب الالتزام بالخطوات الآتية: [4]

1. تقسيم المنشأة إلى مراكز مسؤولية وتحديد مسؤولية كل شخص في كل مركز مسؤولية.
 2. وضع معايير أداء لعناصر التكاليف والإيرادات وذلك على صعيد كل مركز مسؤولية باستخدام أسلوب الموازنات التخطيطية أو نظام التكاليف المعيارية.
 3. تقييم الأداء في كل مركز مسؤولية من خلال المقارنة بين الأداء المخطط والفعلي وتحديد الانحرافات وتحليلها.
 4. القيام بإجراءات تصحيحية للانحرافات التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، وذلك لغرض تلافي تلك الانحرافات في المستقبل.
- أهداف محاسبة المسؤولية:**

ويتمثل الهدف الأساسي من محاسبة المسؤولية في تمكين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة والمسؤولين عن وحدات الإشراف من الرقابة على عناصر الإيرادات، وكذا التمكين من قياس الأداء داخل وحدات الهيكل التنظيمي، بحيث تسمح للمسؤولين باتخاذ الإجراءات الصحيحة داخل الشركة، وهناك العديد من الأهداف الأخرى التي يمكن أن تحققها محاسبة المسؤولية في منشآت الأعمال التي منها المصارف الإسلامية، وهي تتمثل في الآتي: [5]

- 1- إيجاد أثر مباشرة بين التكاليف والإيرادات والأشخاص المسؤولين عنها على أساس إمكانية التحكم والقابلية للرقابة، لتتبع المسؤولية عن هذه التكاليف والإيرادات.
 - 2- إن محاسبة المسؤولية تحتوي على مبادئ وأسس التنظيم ونظم المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والتقارير يساعد على ربط هذه النظم بالمستويات الإدارية.
 - 3- إنها تساعد 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.
 - 4- إن نتائج محاسبة المسؤولية كأسلوب رقابي تساعد في تنفيذ العمليات والرقابة على هذه العمليات بصورة أكثر فاعلية.
 - 5- تطوير التقارير الرقابية من خلال أسلوب محاسبة المسؤولية يمثل مدخلا حديثاً، ولا يتطلب تغييراً في المبادئ أو النظريات، وإنما تطوير لنظام المحاسبي القائم من خلال الربط المباشر مع الهيكل الإداري للشركة.
 - 6- إن محاسبة المسؤولية تساهم في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف والذي يقوم على أساس مقارنة النتائج بالأهداف التي تم التوصل إليها مع الأهداف السابق تحديدها.
- فروض محاسبة المسؤولية**

- تقوم محاسبة المسؤولية على عدة فروض أساسية وهي: [6]
1. إن كل مدير يجب أن يتحمل مسؤولية الأنشطة التي تتم داخل دائرة التنظيم التي تدخل في نطاق صلاحياته وتحكمه.
 2. إن كل مدير يجب أن يسعى جاهداً في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منه.
 3. يجب أن يشترك رجال الإدارة كافة في وضع وتقرير الأهداف التي بناء عليها سيتم محاسبتهم وتقييم أدائهم.
 4. أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق في ظل أداء فاعل وكفء.

5. أن تصل تقارير الأداء والتغذية العكسية للمعلومات لكل مدير في الوقت المناسب.
 6. يجب أن يكون أثر محاسبة المسؤولية في تقدم المنشأة ونموها واضحاً ومفهوماً.
- مميزات نظام محاسبة المسؤولية:**

- يحقق نظام محاسبة المسؤولية العديد من المزايا التي تعود على المنشآت عندما يتم بتطبيقه، حيث تم تناول مزايا نظام محاسبة المسؤولية من الجوانب الآتية: [7]
1. يؤدي نظام محاسبة المسؤولية إلى قياس التكلفة على مستوى الأقسام والمراكز بدلاً من قياسها على مستوى إجمالي، مما يساعد في قياس تكلفة الخدمات العامة بحسب نوعها وبحسب الأقسام التي تؤديها.
 2. يؤدي إلى الإفصاح عن التوزيع الجغرافي للإنفاق، الأمر الذي يساعد في التخطيط العام والمساءلة.
 3. يساعد في تقييم أداء الشركة من القاعدة إلى القمة عن طريق استخدام معايير لتقييم الأداء تختلف حسب المستوى التنظيمي.
 4. يجعل العاملين بالشركة مدركين لأهمية المعلومات في قراراتهم، ومن ضمنها ترشيد الإنفاق واحتواء التكاليف سواء كانت ضمن مسؤولياتهم أو خارج نطاق مسؤولياتهم.
 5. يساعد في إعداد موازنات تفصيلية، كما أنه يمكن من معرفة الإنفاق الفعلي حسب المراكز التي أعدت على أساسها الموازنات.
- مقومات نظام محاسبة المسؤولية:**

يعتمد نظام محاسبة المسؤولية على مجموعة من المقومات التي تمثل الأسس والأدوات والإجراءات التي يركز عليها هذا النظام في التطبيق العملي، وهناك مجموعة من المقومات الرئيسية المشتركة في نظام محاسبة المسؤولية نتناولها في الآتي:

(1) الهيكل التنظيمي للمنشأة:

يعد الهيكل التنظيمي بالنسبة للوحدة الاقتصادية محوراً أساسياً يبنى عليه نظام محاسبة المسؤولية، فهو يعد من أهم المقومات التي يعتمد عليها نظام محاسبة المسؤولية، حيث يتم توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في التنظيم الإداري للوحدة الاقتصادية، مما يؤدي إلى تحديد المستويات الإدارية المختلفة في التنظيم، الأمر الذي يساعد على تحديد مراكز المسؤولية كإحدى المقومات الأساسية لهذا النظام، ويساعد كذلك في إلغاء التعارض في الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد والأخذ بالإجراءات المثلى. [8]

(2) نظام معلومات محاسبي ملائم:

يمثل نظم المعلومات المحاسبي أحد الانظمة المعلوماتية المهمة في الوحدة الاقتصادية التي تتصف بالشمول؛ كونها تمتد إلى كل أنشطة الوحدة الاقتصادية وهذا يعمل على توفير معلومات ملائمة للمديرين في كافة مراكز المسؤولية، وعادة ما تحتاج مراكز المسؤولية إلى المعلومات التي ينتجها النظام المحاسبي؛ لما لهذه المعلومات من مساهمة في المساعدة على اتخاذ القرار الأمثل [9]

(3) تحديد مراكز المسؤولية:

يعرف مركز المسؤولية بأنه "وحدة إدارية داخل المنشأة تمتلك مجموعة من الموارد المتاحة (مدخلات) تمارس مجموعة من الأنشطة ضمن نسق معين (المعالجات) بهدف إنجاز مهمة معينة أو الخروج بمنتج معين (المخرجات)". [10]

إن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يتطلب إجراء عملية حصر تام للتكاليف والإيرادات والإنتاج والخدمات وغير ذلك من متطلبات نشاط الوحدة أو مركز المسؤولية. [11]

ويتم تصنيف مراكز المسؤولية إلى ثلاثة مراكز هي:

أ- مراكز التكلفة

مركز التكلفة هو دائرة نشاط يكون مديرها مسؤولاً أساساً عما يحدث بها من تكاليف فقط ويكون هدفه تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، أما الإيرادات ورأس المال المستثمر فلا يدخل في نطاق مسؤوليته ومساءلته، ومن الأمثلة الشائعة على مراكز التكلفة في المصارف الإسلامية هو قسم فتح الحسابات الجارية للعملاء وقسم الرد على استفسارات العملاء وهذا يعد مثالاً على مراكز التكلفة. [12]

ب- مراكز ربحية

يعرف مركز الربحية على أنه دائرة نشاط يكون مديرها مسؤولاً أساساً عما يحققه من إيرادات ويسببه من تكاليف ومصروفات، ويكون هدفه الرئيسي تعظيم أرباح مركزه الناجمة عن الفرق بين الإيرادات والتكاليف المستنفذة (المصروفات). [13]

ومن الأمثلة الشائعة على مراكز الربحية في المصارف الإسلامية قسم المراجعة وقسم الاستئصال وقسم المضاربة وقسم الاستزراع، حيث إن كل قسم من هذه الأقسام يعد مراكز ربحية.

ج- مراكز الاستثمار

يتم تعريف مراكز الاستثمار على أنها دائرة نشاط يكون مديرها مسؤولاً أساساً عما يحققه من إيرادات ويسببه من تكاليف ومصروفات إضافة إلى مراعاة ما تم استثماره من موارد وأصول في مركز المسؤولية. [13]

ومن الأمثلة الشائعة على مراكز الاستثمار في المصارف الإسلامية الفروع المنتشرة لهذه المصارف في نفس العاصمة أو في المحافظات.

4) الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية لمراكز المسؤولية:

إن إعداد الموازنة التخطيطية لتتلاءم مع متطلبات محاسبة المسؤولية، يقتضي أن يتوفر في الموازنة أسس عامة يجب مراعاتها، لتحقيق أهدافها وإن أسس إعداد الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية تكمن في أن تسعى الموازنة المعدة في كل مركز إلى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ككل، وأن يتم ربط تقديرات الموازنة بالتنظيم الإداري للوحدة الاقتصادية، وذلك من خلال جعل كل وحدة إدارية في التنظيم الإداري مركزاً للمسؤولية، وربط الموازنة التخطيطية بنظام حوافز العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للوحدة الاقتصادية، لتشجيعهم على تحقيق أقصى كفاءة ممكنة. والاهتمام بالجانب السلوكي له فاعلية في إعداد الموازنات التخطيطية، حيث يحفز المديرين والعاملين، ويدفعهم نحو اتخاذ القرارات لصالح المنشأة. [14]

وتسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال إعداد الخطط اللازمة لذلك، وتعد الموازنة تعبيراً كمياً عن خطة مقدمة للأداء، حيث تعد الأساس لعمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

5) تقارير الأداء لمراكز المسؤولية:

يعرف التقرير بشكل عام على أنه " عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً بطريقة متسلسلة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالدراسة والتحليل" [15]

وتعد التقارير في ظل نظام محاسبة المسؤولية وسيلة للعرض ونقل المعلومات إلى رؤساء مراكز المسؤولية بالمستويات الإدارية المختلفة بالوحدة الاقتصادية، ويتم إعدادها في ضوء مبادئ معينة بهدف متابعة الخطة وضمان سير الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية بالشكل المراد له طبقاً للأداء المخطط لهذه المراكز، ومن ثم فإن نظام محاسبة المسؤولية يعمل على ربط نظام التقارير بأشخاص معينين أو بمراكز مسؤولية محددة بهدف تحديد المسؤولية تطبيقاً لفكرة الإدارة بالاستثناء.

6) نظام الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" [16]

ويعد نظام محاسبة المسؤولية عديم الفائدة إذا لم يتضمن نظاماً فعالاً للحوافز يكفل للعاملين في الوحدة الاقتصادية مقابلاً ملائماً للأداء المتميز؛ وذلك في حال تنفيذه وفق المعايير الموضوعة أو الخطط المرسومة.

وتتبع الأهمية الأساسية لنظام الحوافز من أهمية العنصر البشري بصفته أحد عناصر الإنتاج، التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية.

القسم الثاني: مقاييس تقويم الأداء في مراكز المسؤولية وقياس كفاءة وفاعلية الاداء في ظل نظام محاسبة المسؤولية والعوامل المؤثرة في كفاءة وفاعلية نظام محاسبة المسؤولية

مفهوم الكفاءة:

أصبح من المؤلف البحث عن إنتاجية الفرد وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأصول وإنتاجية مراكز المسؤولية وذلك للتعبير عن مستوى تطور الخدمات، حيث صارت درجة تقدم الدول تقاس بقدرتها الإنتاجية وقدرتها على استغلال مواردها التي تحقق الإنتاجية الكبيرة التي تؤدي إلى التفوق الاقتصادي بزيادة السلع والخدمات. [17]

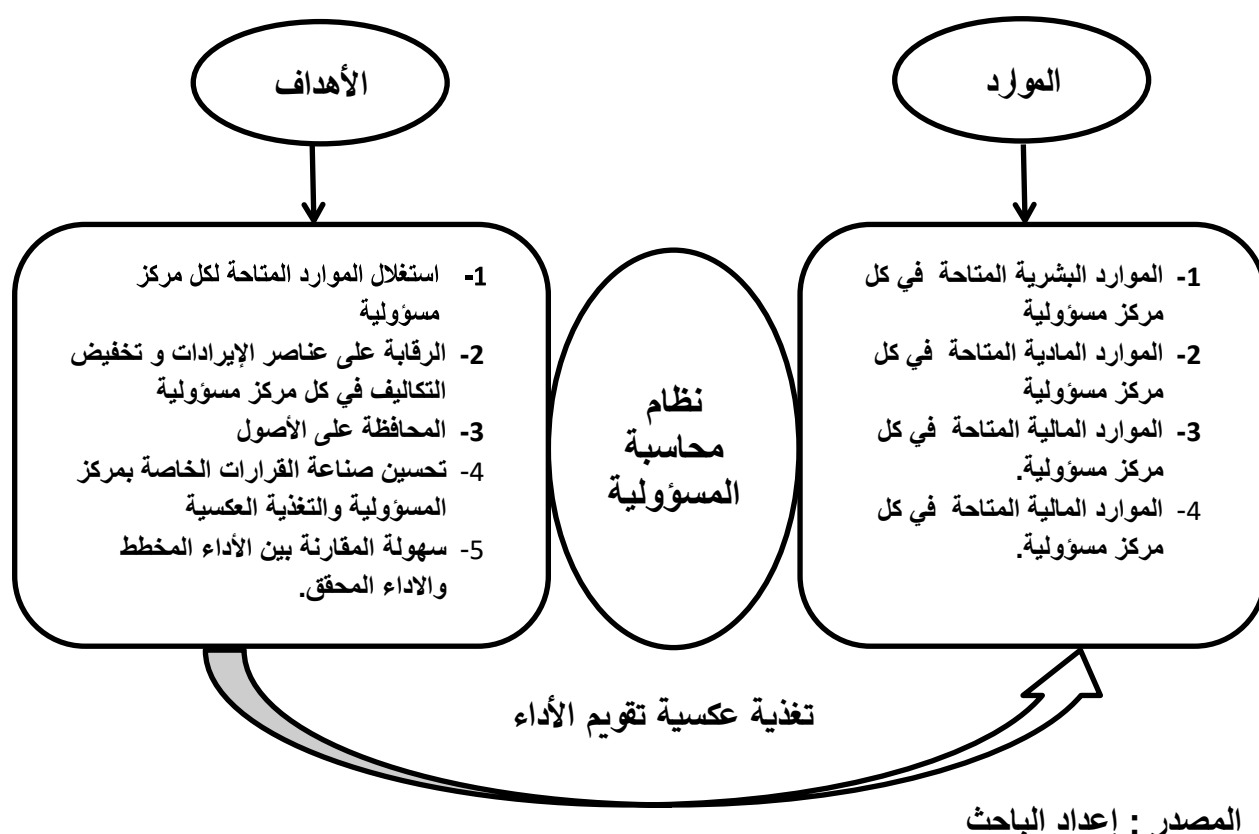
ويعرف أحد الكتاب **مصطلح الكفاءة** "بأنها الأثر بين نسبة الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية والمخرجات المتولدة عنه، فكلما قل الاسراف والإهدار في استخدام الموارد التنظيمية كان هذا يعني كفاية إدارية أعلى، فمقياس الكفاءة يعبر عن معيار الرشيد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة بالإضافة إلى ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاية الأداء". [18]

مفهوم الفاعلية:

يقترن مفهوم الكفاءة بمفهوم الفاعلية وهما صفتان لتقويم الأداء وكثيراً ما يتم الخلط بين المفهومين، حيث يشير مفهوم الكفاءة إلى طريقة تحقيق الأهداف، أما الفاعلية فهي معيار مهم في تحديد نجاح نظام محاسبة المسؤولية المعتمد على تحقيق الكفاءة والفاعلية، وسيتم سرد مجموعة من التعريفات الخاصة بالفاعلية من خلال استقراءنا لبعض الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم الفاعلية:

يعرف أحد الكتاب **مصطلح الفاعلية** " بأنه درجة إنجاز ما خطط من أهداف صعب فهمها أو استيعابها أو تحقيقها بعيداً عن الأهداف، فالهدف هو الحالة المرغوبة مستقبلاً والذي تسعى المنظمة نحو تحقيقه وأنه النهاية التي توجه إليها جهود المنظمة " [19]

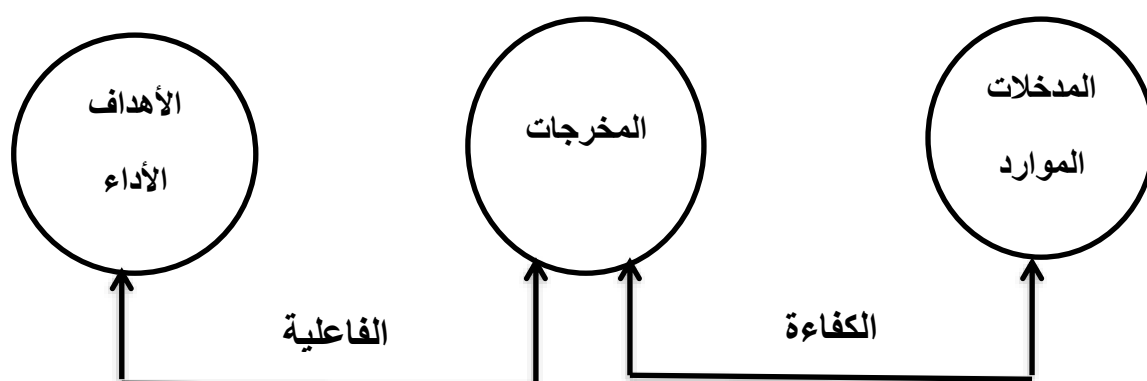
ويعرف آخر **مصطلح الفاعلية** بأنه " مفهوم يتراوح ما بين معدل إنتاجية العامل، وتكلفة العامل، وتكلفة تقديم الخدمة، ونسبة التطور في أعمال التنظيم، ومعدل الربح، ومعدل العائد على رأس المال المستثمر، فمثلاً لاختبار معيار الفاعلية التنظيمية على جامعة معينة، يكون من المعايير المستخدمة لقياس الفاعلية هي: قدرة المتخرجين على الحصول على الوظائف الجيدة عند التخرج، والجوائز التي يحصل عليها المتخرجون أو الأساتذة العاملون في الجامعة... وهكذا، فقد يكون لهذه المعايير أولوية ومبررات للاختيار دون المعيار الآخر " [20]



شكل رقم (2) كفاءة وفاعلية نظام محاسبة المسؤولية

التمييز (الفرق) بين الكفاءة والفاعلية:

يقترن مفهوم الكفاءة بمفهوم الفاعلية ولكن الكفاءة تشير إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، بينما يشير مفهوم الفاعلية إلى مؤشرات تتمثل أساساً في القدرة على تحقيق الأهداف .



شكل رقم (3) الفرق بين الكفاءة والفاعلية

المصدر: جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 101

مقاييس تقويم الأداء في مراكز المسؤولية:

إن تقويم الأداء في مراكز المسؤولية يرتكز على ثلاثة مقاييس أساسية هي: [21]

الكفاءة : وتعني القدرة على استخدام الموارد المتاحة لإنجاز الأداء المطلوب كما يجب.

الفاعلية : يقصد بها مستوى تحقيق الإدارة للأهداف التي حددت لها.

الاقتصاد : التأكد من استخدام الموارد المتاحة للحصول على المخرجات المطلوبة بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.

ويتطلب قياس كفاءة الأداء ضرورة وجود آثار واضحة بين المدخلات والمخرجات، وتستخدم هذه الآثار في وضع معايير الأداء.

وتتأثر كفاءة وفاعلية الأداء بالآتي: [21]

- 1- درجة المرونة في اتخاذ القرارات التي تتوفر لكل مركز مسؤولية.
 - 2- درجة عدم التأكد التي تحيط بالعوامل التي تؤثر على الأداء.
 - 3- الفترة التي تتأثر بالقرارات التي يتخذها مركز المسؤولية.
 - 4- مدى الرقابة التي يستطيع مركز المسؤولية ممارستها على العوامل التي تؤثر على أدائه وتزداد أهمية هذا العامل في حالة تداخل الأنشطة والأقسام المختلفة.
- قياس كفاءة وفاعلية الأداء في ظل نظام محاسبة المسؤولية:**

يستخدم مفهومي الكفاءة والفاعلية بواسطة المختصين في المحاسبة كمعيارين أساسيين في عملية تقويم الأداء، وقد ركز معظم المفكرين على تحقيق الكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة وذلك من خلال القضاء على إهدار الأموال والقضاء على الفاقد في كفاءة الموارد البشرية والمادية مما يزيد من أرباح المنظمات وتحقيق الفاعلية.

وتبنى عملية تقويم مستوى الكفاءة والفاعلية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية على تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال تحديد مدى التحقق الفعلي للأهداف المحددة وما إذا كان قد تم تحقيقها بأقل التكاليف الممكنة وبدرجة مناسبة من الكفاءة، ونفرق في هذا المجال بين خاصيتين عادة ما يتصف بهما الأداء، وهما فاعلية الأداء وكفاءته، وتعبر فاعلية الأداء عن مدى نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الهدف المرغوب؛ أي أن الفاعلية هي مقياس لمدى تحقيق الغاية المرجوة، وتعبر كفاءة الأداء عن أثر مثالية بين المدخلات والمخرجات، أي مدى كفاءة الأداء الفعلي في استخدام المدخلات المتاحة للحصول على مخرجات معينة، ويتطلب قياس كفاءة الأداء ضرورة وجود آثار واضحة بين المدخلات والمخرجات، وتستخدم هذه الآثار في وضع معايير للأداء.

وتتأثر كفاءة وفاعلية أداء مراكز المسؤولية بالعديد من العوامل نذكر منها الآتي: [22]

- 1- درجة الحرية في اتخاذ القرارات والتي تتوفر لمراكز المسؤولية.
 - 2- مدى الرقابة التي يستطيع مركز المسؤولية ممارستها على العوامل التي تؤثر على أدائه، وتزداد أهمية هذا العامل في حالة تداخل أنشطة الأقسام المختلفة.
 - 3- درجة عدم التأكد التي تحيط بالعوامل التي تؤثر على الأداء.
 - 4- الفترة التي تتأثر بالقرارات التي يتخذها مركز المسؤولية.
- وعادة ما تنعكس هذه العوامل على مقياس كفاءة وفاعلية الأداء، وقد تختلف الأوزان النسبية المعطاة لكل عامل بحسب طبيعة نشاط مركز المسؤولية المراد تقييمه، و لكن هناك مبادئ عامة يجب الاستناد إليها عند تحديد مقاييس للأداء، وتشتمل هذه المبادئ على ضرورة مراعاة طبيعة نشاط مركز المسؤولية، ومبدأ الخضوع للرقابة، ومبدأ الإدارة بالاستثناء.

ويقصد بمبدأ الخضوع للرقابة أن يتضمن مقياس الأداء على تلك العناصر التي تخضع لرقابة مركز المسؤولية، وتشمل جميع العناصر التي يمكن أن تتأثر بقرارات مركز المسؤولية خلال فترة زمنية معينة.

أما مبدأ الإدارة بالاستثناء فيقصد به ضرورة التركيز على تلك الانحرافات التي ترى الإدارة أنها ذات أهمية خاصة من ناحية القيمة أو التأثير على الأنشطة المختلفة للوحدة الاقتصادية، ويعتبر مبدأ الإدارة بالاستثناء هو تطبيق لمبدأ التكلفة والمنفعة، حيث تقوم الإدارة عادة بتقصي أسباب الانحراف إذا كان مهماً أو جوهرياً، وفي نفس الوقت إذا زادت المنفعة المترتبة على تصحيحه عن تكلفة تصحيحه وتصحيح الانحراف.

العوامل المؤثرة في كفاءة وفاعلية نظام محاسبة المسؤولية:

في ضوء التطورات المستمرة التي تحدث عند تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وتأثيراتها الإيجابية على الأداء المالي للمصارف الإسلامية فقد أصبحت كفاءة وفاعلية تلك النظم من الأمور التي تستوجب الاهتمام بها واستخدامها معاً في عملية التقويم، فقد يكون نظام محاسبة المسؤولية فعالاً ولكنه ليس كفواً؛ أي أنه يحقق الأهداف بخسارة، وأن عدم كفاءته يؤثر سلباً على فاعليته مما يوجب أخذ كليهما في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح نظم محاسبة المسؤولية، كما أن المقياس النهائي لهذه الفاعلية والكفاءة يستوجب الأخذ بالعوامل التي تؤثر فيهما، من المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية وغيرها، و نوضح ذلك كالآتي: [23]

1- **البيئة التنظيمية والإدارية الدعمة:** مثل الموارد البشرية الكفوة والفاعلة وكذلك المستلزمات البرمجية المستخدمة في تشغيل وإدارة الأجهزة، هذا فضلاً عن توفر الإطار التنظيمي الذي يشتمل على تحديد المستويات الإدارية والهياكل الوظيفية التابعة لها، ويتم قياس فاعلية وكفاءة هذا الإطار من خلال المؤشرات الآتية:-

- أ- درجة توفر القواعد والمعايير التي تحكم أداء العمل المحاسبي.
- ب- درجة تفويض الصلاحيات والسلطات إلى المستويات الإدارية.
- ج- وجود توصيف وظيفي مكتوب يحدد المهام والصلاحيات والإجراءات الواجب تطبيقها.
- د- مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية على جميع المستويات الإدارية.
- هـ- درجة تحقيق التكامل بين الإدارات والأقسام وتجنب التعارض بين الأنشطة في الأقسام المختلفة

2- **الأوضاع الاقتصادية السائدة وانعكاساتها على الأداء:** والتي يتم قياسها من خلال المؤشرات الآتية:

- أ- مؤشرات الاستقرار والنمو الاقتصادي.
 - ب- درجة تباين الأسواق التي يتعامل معها القطاع.
 - ج- درجة المنافسة القطاعية والقدرة على التنويع بتصرفات المنافسين.
- 3- **البيئة القانونية والضوابط المهنية المطبقة:** وتتمثل في القوانين والأنظمة الحاكمة للعمل كالنظام الأساسي للمؤسسة والقانون التجاري والضوابط والإجراءات المنظمة للعمل المحاسبي التي تؤثر على نظام المعلومات المحاسبي، وبطبيعة الحال فإن البيئة القانونية والأنظمة والضوابط المتعلقة بها تعتبر من المتغيرات المهمة التي تؤثر على سير العمل ونظام المعلومات المحاسبي المتعلقة بها، الأمر الذي يستلزم تصميم نظام يحقق الاعتبارات المذكورة، ويتم قياس أثر هذه المتطلبات من خلال الآتي:

- أ- تحديد أثر تطبيق الأنظمة والتشريعات القانونية ذا الأثر بالمؤسسة الاقتصادية على نظام محاسبة المسؤولية سواء كان ذلك بصورة مباشرة كالقانون التجاري أو بصورة غير مباشرة كالأنظمة والتعليمات المنظمة للأداء في المؤسسات الاقتصادية.
 - ب- قياس أثر تطبيق المعايير المحاسبية الدولية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وغيرها من القواعد والمعايير المهنية على نظام المعلومات المحاسبي.
- 4- **البيئة التقنية:** ويقصد بها توفر البيئة التقنية الداعمة، وتتضمن الأجهزة ومكوناتها المادية والعناصر القادرة على جمع وتخزين البيانات ومعالجتها وتوصيل المعلومات اللازمة إلى مستخدميها، ويمكن قياس تأثير تلك الوسائل من خلال:

- أ- مدى توفر الوسائل التقنية التي يركز عليها نظام محاسبة المسؤولية واللازمة لتحقيق الرقابة على مراكز المسؤولية المختلفة في المصارف الإسلامية.
- ب- مدى مساهمة الوسائل التقنية المستخدمة في تحقيق الترابط والتنسيق والتكامل اللازم بين مراكز المسؤولية المختلفة في المصارف الإسلامية.
- ج- مدى مساهمة الوسائل التقنية على تطوير وظائف الإدارة من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات.
- د- مدى توفر خصائص جودة المعلومات المحاسبية التي يتعين توافرها في نظام المعلومات الفعال.

5- العوامل الاجتماعية والثقافية : تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمصارف الإسلامية على نظام محاسبة المسؤولية، وتشمل الأنماط السلوكية والرضا الوظيفي للعاملين داخل المصارف، مما يستوجب مراعاة العديد من تلك العوامل، مثل: القيم الاجتماعية والأخلاقية والفنية السائدة في المجتمع، بالإضافة إلى الإطار الثقافي والاتجاه الفكري نحو التعامل مع المنتجات، وبالتالي فإن هذه العوامل سيكون لها تأثير مباشر على أداء المصرف، ومن ثم على نظام محاسبة المسؤولية كمخرجات لهذا الأداء، ويمكن قياس مستوى تأثير تلك العوامل على نظام محاسبة المسؤولية من خلال درجة رضا المستخدم لهذا النظام والمنفعة التي تعود عليه في تلبية مطالبه، وسهولة استخدام النظام وقدرته على التعامل معه والاستفادة منه.

القسم الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

خصص هذا الجزء للدراسة الميدانية، حيث يتم عرض وتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المستخدمة والتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها واختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج والمقترحات.

مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من 6 من المصارف الإسلامية العاملة في العاصمة صنعاء، وشملت عينة الدراسة (215) استمارة تم توزيعها، استرجعت منها (153) مستجيباً من مجتمع الدراسة ليشمل الدائرة المالية ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف الإسلامية اليمنية.

الاستبانة الموزعة والمستلمة لمجتمع البحث:

جدول رقم (1) يبين الاستثمارات الموزعة والمستردة

م	اسم المصرف	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	النسبة المئوية من الاستثمارات المستردة	النسبة المئوية من الاستثمارات الموزعة
1	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	30	20	67%	13%
2	بنك سبأ الإسلامي	50	40	80%	26.14%
3	بنك التضامن الإسلامي	35	22	62.8%	14.37%
4	مصرف اليمن والبحرين الشامل	40	29	72.5%	18.9%
5	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	30	22	73%	14.38%
6	بنك كاك الإسلامي	30	20	67%	13%
	المجموع	215	153	71.17%	100%

يبين الجدول رقم (1) 13 % من مجتمع الدراسة يعملون في كاك بنك الإسلامي و 26.14 % من مجتمع الدراسة يعملون في بنك سبأ الإسلامي، و 13 % من مجتمع الدراسة يعملون في البنك اليمني للتمويل والاستثمار، و 14.37 % من مجتمع الدراسة يعملون في بنك التضامن الإسلامي، و 18.9 % من مجتمع الدراسة يعملون في بنك اليمن والبحرين الشامل و 14.38 % من مجتمع الدراسة يعملون لدى بنك الكريمي للتمويل الأصغر والإسلامي.

تحليل الخصائص الديموغرافية:

يوضح الجدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لآراء العينة المبحوثة:

جدول رقم (2) توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية

النسبة	العدد	الخاصية	
18.3%	28	أقل من 30 سنة	العمر
35.9%	55	بين 31 - 35 سنة	
21.6%	33	بين 36 - 40 سنة	
21.6%	33	40 سنة فأكثر	
2.6%	4	Missing System	
79.1%	121	بكالوريوس	المؤهل
6.5%	10	دبلوم عالي	
11.1%	17	ماجستير	
---	---	دكتوراه	
3.3%	5	Missing System	
50.3%	77	محاسبة	التخصص
4.6%	7	نظم معلومات	
14.4%	22	إدارة أعمال	
11.8%	18	علوم مالية ومصرفية	
2.0%	3	اقتصاد	
16.3%	25	أخرى	
0.7%	1	Missing System	
36.6%	56	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
9.8%	15	مدير إدارة	
21.6%	33	مختص حسابات	
30.7%	47	أخرى	
1.3%	2	Missing System	
16.3%	25	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28.8%	44	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
33.3%	51	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
21.6%	33	15 سنة فأكثر	

الثبات والصدق الذاتي:

لمعرفة درجة ثبات محاور الاستبانة ومصادقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (alpha)؛ وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة ، ويمثل (الصدق الذاتي) قيمة الجذر التربيعي لمعامل الثبات وهو ما يسمى أيضاً بـ (صدق المحك) .

جدول رقم(3) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير

رقم المحور	تسلسل العبارات	اسم المحور	Cronbach's Alpha
المحور الأول	5 – 1	الهيكل التنظيمي	0.911
المحور الثاني	10 – 6	النظام المحاسبي	0.824
المحور الثالث	15 – 11	تحديد مراكز المسؤولية	0.886
المحور الرابع	20 – 16	الموازنات التخطيطية	0.903
المحور الخامس	25 – 21	تقارير الأداء	0.910
المحور السادس	30 – 26	نظام الحوافز	0.871
المتغير المستقل	30	محاسبة المسؤولية	0.755
المحور التاسع	36 – 31	الكفاءة	0.904
المحور العاشر	42 - 37	الفاعلية	0.881
المتغير التابع	12	الكفاءة والفاعلية	0.710
قيمة معامل الثبات للأداة ككل			0.894

- يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة درجة الثبات لجميع المحاور الفرعية للاستبيان تراوحت بين (0.710) و(0.911)، وبلغت درجة الصدق الذاتي الكلية 0.894 ، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع محاور الاستبانة الفرعية، ويمكن الاعتماد على نتائجها أيضاً في تعميمها على مجتمع البحث.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:**

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لأخذ آراء العينة حول محاور البحث المختلفة في الاستبانة ، وقد استخدم الباحث لوصف نتائج الفقرات والمحاور تكرارات الإجابات ونسبتها ومقياس النزعة المركزية المتمثل بالمتوسط الحسابي المرجح (المرجح بأوزان مقياس ليكرت الخماسي) والانحراف المعياري.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى ($5 - 1 = 4$) ومن ثم تقسيمه على عدد عناصر المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($4 \div 5 = 0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا على النحو الآتي:

وهي درجة التزام ضعيفة جداً	من 1 - 1.8	$1.8 = 1 + 0.8$
وهي درجة التزام ضعيفة	من 1.81 – 2.6	$2.6 = 1.8 + 0.8$
وهي درجة التزام متوسطة	من 2.61 – 3.4	$3.4 = 2.6 + 0.8$
وهي درجة التزام عالية	من 3.41 – 4.2	$4.2 = 3.4 + 0.8$
وهي درجة التزام عالية جداً	من 4.21 – 5	$5 = 4.2 + 0.8$

وتم تقدير الدرجة المتعلقة بكل عبارة وكل محور والدرجة الكلية للمحور وفقاً لهذا المقياس.

والجدول التالي رقم (4) يوضح لنا كيفية تفسير القيم التي سترد

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحاور الدراسة

المتغير	اسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
المتغير المستقل محاسبة المسؤولية	محور الهيكل التنظيمي	3.82	0.6963	عالية
	محور النظام المحاسبي	4.013	0.81976	عالية
	محور مراكز المسؤولية	3.87	0.97090	عالية
	محور الموازنات التخطيطية	3.92	0.96822	عالية
	محور تقارير الاداء	3.89	0.68172	عالية
	محور نظام الحوافز	3.38	0.85691	عالية
المتغير التابع	محور الكفاءة	3.80	0.62000	عالية
	محور الفاعلية	3.83	0.57345	عالية

يتضح من الجدول (4) الآتي:

* أن المتوسط الحسابي العام لمحور الهيكل التنظيمي قد بلغ (3.82) وهي درجة عالية بحسب المقياس المعتمد، مما يشير إلى وجود هيكل تنظيمي في المصارف معتمد رسمياً ومحدد وفقاً لمحاسبة المسؤولية، كما يشير الانحراف المعياري لمحور الهيكل التنظيمي (0.6963)، وهذا يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها.

* أن المتوسط الحسابي العام لمحور النظام المحاسبي قد بلغ (4.013) وهي درجة عالية بحسب المقياس المعتمد، مما يشير إلى وجود نظام محاسبي معتمد رسمياً ومحدد وفقاً لمحاسبة المسؤولية، كما أن الانحراف المعياري لمحور النظام المحاسبي قد بلغ (0.81976) وهذا يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها.

* أن المتوسط الحسابي العام لمحور تحديد مراكز المسؤولية قد بلغ (3.87)، وهي درجة عالية بحسب المقياس المعتمد، مما يشير إلى وجود مراكز مسؤولية معتمدة وفقاً لنظام محاسبة المسؤولية، كما أن الانحراف المعياري لمحور تحديد مراكز المسؤولية قد بلغ (0.97090)، وهذا يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها.

* أن المتوسط الحسابي العام لمحور الموازنات التخطيطية قد بلغ (3.92)، وهي درجة عالية بحسب المقياس المعتمد، مما يشير إلى وجود موازنات تخطيطية معتمدة وفقاً لنظام محاسبة المسؤولية، كما أن الانحراف المعياري لمحور الموازنات التخطيطية قد بلغ (0.96822)، وهذا يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها.

* أن المتوسط الحسابي العام لمحور تقارير الأداء قد بلغ (3.89)، وهي درجة عالية بحسب المقياس المعتمد، مما يشير إلى وجود تقارير أداء معتمدة وفقاً لنظام محاسبة المسؤولية، كما أن الانحراف المعياري لمحور تقارير الأداء قد بلغ (0.68172)، وهذا يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها.

* أن المتوسط الحسابي العام لمحور الحوافز قد بلغ (3.38)، وهي درجة عالية بحسب المقياس المعتمد، مما يشير إلى وجود نظام حوافز معتمد وفقاً لنظام محاسبة المسؤولية، كما أن الانحراف المعياري لمحور نظام الحوافز قد بلغ (0.85691)، وهذا يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها.

* أن المتوسط الحسابي العام لمحور الكفاءة قد بلغ (3.80)، وهي درجة عالية بحسب المقياس المعتمد، مما يشير إلى أن هناك استخدام كفاء للموارد المتاحة، كما يشير الانحراف المعياري لمحور الكفاءة (0.62000)، وهذا يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها؛ أي اتفاقهم وإجماعهم حول هذا المحور.

* أن المتوسط الحسابي العام لمحور الفاعلية قد بلغ (3.83)، وهي درجة عالية بحسب المقياس المعتمد، كما يشير الانحراف المعياري لمحور الفاعلية (0.57345)، وهذا يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها؛ أي اتفاقهم وإجماعهم حول هذا المحور.

اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية ببعدها الهيكل التنظيمي وتحقيق الكفاءة والفاعلية)

استخدام الانحدار الخطي البسيط:

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل محاسبة المسؤولية (ببعدها الهيكل التنظيمي) مع المتغير التابع تحقيق الكفاءة والفاعلية عند مستوى معنوية 5%، ويوضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى كالآتي:

- 1- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين محاسبة المسؤولية ببعدها الهيكل التنظيمي وتحقيق الكفاءة والفاعلية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.645).
- 2- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.416)، وهذه القيمة تدل على أن محاسبة المسؤولية ببعدها الهيكل التنظيمي تسهم بنسبة 41.6% في تحقيق الكفاءة والفاعلية.
- 3- نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة (F) (103.801)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000).
- 4- بلغ قيمة المعامل الثابت (1.968) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.485).
- 5- يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة التي نصت على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية ببعدها الهيكل التنظيمي وتحقيق الكفاءة والفاعلية) تم التحقق من صحة عباراتها.

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t test)	معامل الانحدار	
معنوي	0.000	10.661	1.968	المعامل الثابت
معنوي	0.000	10.188	0.485	معامل المتغير المستقل
النموذج معنوي			0.645 ^a	معامل الارتباط (R)
			0.416	معامل التحديد (R ²)
			103.801	معامل التحديد (F)
Y = 1.968 + 0.485x ₁				

ثانياً : اختبار الفرضية الثانية التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية (ببعدها النظام المحاسبي) وتحقيق الكفاءة والفاعلية)

استخدام الانحدار الخطي البسيط:

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل محاسبة المسؤولية ببعدها (النظام المحاسبي) مع المتغير التابع تحقيق الكفاءة والفاعلية عند مستوى معنوية 5%، ويوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية :

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t test)	معامل الانحدار	
معنوي	0.000	14.443	3.009	المعامل الثابت
معنوي	0.002	3.968	0.201	معامل المتغير المستقل
النموذج معنوي			0.312 ^a	معامل الارتباط (R)
			0.097	معامل التحديد (R ²)
			15.743	معامل التحديد (F)
$Y = 3.009 + 0.201x_2$				

يتضح من الجدول رقم (6) الآتي:

- 1- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي متوسط بين محاسبة المسؤولية ببعدها النظام المحاسبي وتحقيق الكفاءة و الفاعلية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.312).
- 2- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.097)، وهذه القيمة تدل على أن محاسبة المسؤولية ببعدها النظام المحاسبي تسهم بنسبة 9.7% في تحقيق الكفاءة و الفاعلية .
- 3- نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة (F) (15.743)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000).
- 4- بلغ قيمة المعامل الثابت (3.009) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.201).
- 5- يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة التي نصت على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية ببعدها النظام المحاسبي وتحقيق الكفاءة و الفاعلية) تم التحقق من صحة عباراتها.

ثالثاً : اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية (ببعدها تحديد مراكز المسؤولية) وتحقيق الكفاءة و الفاعلية).

استخدام الانحدار الخطي البسيط:

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل محاسبة المسؤولية ببعدها (تحديد مراكز المسؤولية) مع المتغير التابع تحقيق الكفاءة و الفاعلية عند مستوى معنوية 5%، ويوضح الجدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t test)	معامل الانحدار	
معنوي	0.000	18.088	2.846	المعامل الثابت
معنوي	0.002	6.374	0.251	معامل المتغير المستقل
النموذج معنوي			0.467 ^a	معامل الارتباط (R)
			0.218	معامل التحديد (R ²)
			40.628	معامل التحديد (F)
$Y = 2.846 + 0.251x_8$				

يتضح من الجدول رقم (7) الآتي:

- 1- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين محاسبة المسؤولية ببعدها تحديد مراكز المسؤولية وتحقيق الكفاءة والفاعلية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.467).
- 2- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.218)، وهذه القيمة تدل على أن محاسبة المسؤولية ببعدها تحديد مراكز المسؤولية تسهم بنسبة 21.8% في تحقيق الكفاءة والفاعلية.
- 3- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة (F) (40.628)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000).
- 4- بلغ قيمة المعامل الثابت (2.846) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.251).
- 5- يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة التي نصت على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية ببعدها تحديد مراكز المسؤولية وتحقيق الكفاءة والفاعلية) تم التحقق من صحة عباراتها.

رابعاً : اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية (ببعدها الموازنات التخطيطية) وتحقيق الكفاءة والفاعلية)

استخدام الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل محاسبة المسؤولية ببعدها (الموازنات التخطيطية) مع المتغير التابع تحقيق الكفاءة والفاعلية عند مستوى معنوية 5%، ويوضح الجدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرابعة :

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرابعة

معامل الانحدار	اختبار (t test)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
2.905	17.560	0.000	معنوي
0.231	5.679	0.000	معنوي
معامل الارتباط (R)	0.427 ^a	النموذج معنوي	
معامل التحديد (R ²)	0.182		
معامل التحديد (F)	32.249		
Y = 2,905 + 0.231x ₁₀			

يتضح من الجدول رقم (8) الآتي:

- 1- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين محاسبة المسؤولية ببعدها الموازنات التخطيطية وتحقيق الكفاءة والفاعلية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.427).
- 2- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.182)، وهذه القيمة تدل على أن محاسبة المسؤولية ببعدها الموازنات التخطيطية تسهم بنسبة 18.2% في تحقيق الكفاءة والفاعلية.
- 3- نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة (F) (32.249)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000).
- 4- بلغ قيمة المعامل الثابت (2.905) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.231).

5- يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة التي نصت على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية ببعدها الموازنات التخطيطية وتحقيق الكفاءة والفاعلية) تم التحقق من صحة عباراتها.

خامساً: اختبار الفرضية الخامسة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية (ببعدها تقارير الأداء) وتحقيق الكفاءة والفاعلية).

1- استخدام الانحدار الخطي البسيط:

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل محاسبة المسؤولية ببعدها (تقارير الأداء) مع المتغير التابع تحقيق الكفاءة والفاعلية عند مستوى معنوية 5%، ويوضح الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخامسة :

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخامسة

معامل الانحدار	اختبار (t test)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
المعامل الثابت	1.673	0.000	معنوي
معامل المتغير المستقل	0.550	0.000	معنوي
معامل الارتباط (R)	0.717 ^a		
معامل التحديد (R ²)	0.513		
معامل التحديد (F)	154.058		
النموذج معنوي			
$Y = 1.673 + 0.550x_{11}$			

يتضح من الجدول رقم (9) الآتي:

- 1- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين محاسبة المسؤولية ببعدها تقارير الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.717).
- 2- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.513)، وهذه القيمة تدل على أن محاسبة المسؤولية ببعدها تقارير الأداء تسهم بنسبة 51.3% في تحقيق الكفاءة والفاعلية .
- 3- نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة (F) (154.058)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000).
- 4- بلغ قيمة المعامل الثابت (1.673) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.550).
- 5- يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة التي نصت على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية ببعدها تقارير الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية) تم التحقق من صحة عباراتها.

سادساً : اختبار الفرضية السادسة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية (ببعدها نظام الحوافز) وتحقيق الكفاءة والفاعلية).

1- استخدام الانحدار الخطي البسيط:

لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار لبيان الأثر بين المتغير المستقل محاسبة المسؤولية ببعدها (نظام الحوافز) مع المتغير التابع تحقيق الكفاءة والفاعلية عند مستوى معنوية 5%، ويوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية السادسة :

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية السادسة

معامل الانحدار	اختبار (t test)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
المعامل الثابت	2.906	0.000	معنوي
معامل المتغير المستقل	0.268	0.000	معنوي
معامل الارتباط (R)	0.440 ^a	النموذج معنوي	
معامل التحديد (R ²)	0.194		
معامل التحديد (F)	34.800		
Y = 2.906 + 0.268x ₆			

يتضح من الجدول رقم (10) الآتي:

- 1- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين محاسبة المسؤولية ببعدها نظام الحوافز وتحقيق الكفاءة والفاعلية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.440).
- 2- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.194)، وهذه القيمة تدل على أن محاسبة المسؤولية ببعدها نظام الحوافز تسهم بنسبة 19.4% في تحقيق الكفاءة والفاعلية.
- 3- نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة (F) (34.800)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000).
- 4- بلغ قيمة المعامل الثابت (2.906) ومعامل تغير المتغير المستقل (0.268).
- 5- يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة التي نصت على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام محاسبة المسؤولية ببعدها نظام الحوافز وتحقيق الكفاءة والفاعلية) تم التحقق من صحة عباراتها.

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر محاسبة المسؤولية في تحقيق الكفاءة والفاعلية:

جدول رقم (11) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر محاسبة المسؤولية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية اليمينية

المحور	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F	قيمة B	قيمة T	Sig	النتيجة
المعامل الثابت	0.795 ^a	0.632	39.785	0.000	1.046	5.331	.000	
محور الهيكل التنظيمي					.146	2.614	.010	معنوي
محور النظام المحاسبي					.010	.227	.821	غير معنوي
محور مراكز المسؤولية					.088	2.714	.007	معنوي
محور الموازنات التخطيطية					.020	.503	.616	غير معنوي
محور تقارير الأداء					.354	6.653	.000	معنوي
محور نظام الحوافز					.110	3.237	.002	معنوي

يعرض هذا الجزء استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة جميعها على تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتحديد مستوى المعنوية لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويوضح الجدول رقم (11) ملخص نتائج اختبار تأثير المتغيرات المستقلة ككل (محاسبة المسؤولية) على المتغير التابع الثاني (تحقيق الكفاءة والفاعلية)، كما يوضح المتغيرات التي لها أثر معنوي على

تحقيق الكفاءة والفاعلية التي تم قبولها، والمتغيرات التي ليس لها أثر معنوي ولها ارتباط ذاتي وتم رفضها.
يتضح من الجدول رقم (11) الآتي:

- 1- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين محاسبة المسؤولية وتحقيق الكفاءة والفاعلية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.759).
- 2- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.632)، وهذه القيمة تدل على أن محاسبة المسؤولية تسهم بنسبة 63.2% في تحقيق الكفاءة والفاعلية؛ بمعنى كل ما زاد تطبيق محاسبة المسؤولية زاد تحقيق الكفاءة والفاعلية بنسبة 56.2%.
- يعود السبب فيها للمتغيرات المستقلة التالية بحسب نتائج الدراسة:
- أ. **محور الهيكل التنظيمي:** حيث بلغت قيمة $T(2.614)$ وبمعنوية (0.010)؛ أي أقل من (0.05).
- ب. **محور مراكز المسؤولية:** حيث بلغت قيمة $T(2.714)$ وبمعنوية (0.007)؛ أي أقل من (0.05).
- ج. **محور تقارير الأداء:** حيث بلغت قيمة $T(6.653)$ وبمعنوية (0.000)؛ أي أقل من (0.05).
- د. **محور نظام الحوافز:** حيث بلغت قيمة $T(3.237)$ وبمعنوية (0.002)؛ أي أقل من (0.05).
- هـ. أما محور النظام المحاسبي والموازنات التخطيطية فقد كانت معنويتهم أكبر من (0.05)؛ أي أنها ليس لها أثر معنوي على تحقيق الكفاءة والفاعلية بحسب نتائج الدراسة.
- 3- نموذج الانحدار المتعدد معنوي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة على المحاور مجتمعة (39.785)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000).
- 4- بلغ قيمة المعامل الثابت (1.046) أما معامل تغير المتغير المستقل للمحاور فكانت على التوالي كالآتي:
- ((محور الهيكل التنظيمي (0.146)، محور النظام المحاسبي (0.010)، محور مراكز المسؤولية (0.088)، محور الموازنات التخطيطية (0.020)، محور تقارير الاداء (0.354)، محور الحوافز ((0.110)))

5- يكون نموذج الدراسة كالآتي:

$$Y = 1.046 + 0.146x_1 + 0.088x_3 + 0.354x_5 + 0.110x_6$$

حيث

x_1 يمثل محور الهيكل التنظيمي

x_3 يمثل محور مراكز المسؤولية

x_5 يمثل محور تقارير الأداء

x_6 يمثل محور نظام الحوافز

وبناء على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية " يوجد أثر لمحاسبة المسؤولية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية اليمنية.

النتائج:

استناداً إلى الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لأثر محاسبة المسؤولية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصارف الإسلامية اليمنية يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- 1- إن وجود هيكل تنظيمي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين لكل مركز من مراكز المسؤولية ساعد في التنسيق بين مراكز المسؤولية لتحقيق الأهداف الرئيسية للمصارف الإسلامية للإسهام في عملية تحقيق الكفاءة والفاعلية.

- 2- تقسيم المصرف إلى مراكز مسؤولية فاعلة واستغلال الموارد المتاحة يؤدي إلى تحقيق الخطط والأهداف القصيرة والطويلة الأجل؛ لتعمل مراكز المسؤولية بفاعلية تتمثل في إدارة التناقضات فيما بينها بمهارة مما يمكنها من تحقيق أعلى ربح.
- 3- النظام المحاسبي في المصارف الإسلامية يساعد في تحديد التكاليف والإيرادات الخاضعة وغير الخاضعة لرقابة كل مركز مسؤولية للمساعدة في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية مما يسهل من عملية تحقيق الكفاءة والفاعلية على مستوى هذه المراكز.
- 4- تستخدم المصارف نظام الموازنات التخطيطية وفقاً لأسلوب التكلفة المعيارية، وتعد بناء على الاحتياجات الفعلية والأهداف المرسومة لتتمكن من التخطيط لاستغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها.
- 5- توجد تقارير أداء مستخدمة في المصرف، وهذه التقارير تتضمن معلومات تفصيلية سهلة الفهم تساعد في العملية الرقابية للإدارة العليا بشكل مستمر ومعرفة المسؤولين عنها، وهذا يساعد في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وعملية تحقيق الكفاءة والفاعلية.
- 6- يوجد نظام للحوافز في المصارف الإسلامية يحث العاملين على تحقيق الأداء المخطط وتسهم هذه الحوافز في فاعلية وتطبيق نظام محاسبة المسؤولية مما يسهل من منح حوافز تتناسب مع طبيعة المسؤوليات المكلف بها الأفراد المسؤولين عن كل مهمة.
- 7- يساعد تقسيم المصرف إلى مراكز مسؤولية في تحقيق الفاعلية بالاهتمام بموارد كل مركز مسؤولية لتخفيض التكاليف في مراكز التكلفة وتحقيق معدلات ربح عالية في مراكز الربحية وتحقيق معدل عائد أعلى على رأس المال المستثمر في مراكز الاستثمار.
- 8- يساعد استخدام مفهوم الكفاءة في تحقيق أهداف المصرف ككل بأقل وقت وجهد ممكن وبأقل كمية من المدخلات، مما يساعد على استغلال أمثل لموارد كل مركز لإنتاج معلومات ملائمة تساعد في تحقيق الأهداف المحددة.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها فإن الباحث يوصي بالتوصيات الآتية:

- 1- العمل على تطوير نظام المعلومات المحاسبي المستخدم للمساهمة في قياس الأداء الفعلي بكفاءة وفاعلية من خلال الربط بين مراكز المسؤولية المختلفة والموازنات التقديرية الخاصة بهذه المراكز ومقارنتها بالبيانات الفعلية التي حققتها مراكز المسؤولية.
- 2- محاولة وضع مدير مختص لكل مركز مسؤولية يمنح فيها كامل المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بمركزه سيساعد على تطبيق محاسبة المسؤولية بشكل فعال ويتيح لهذه المراكز استغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة، ويمكن من تقويم أداء هذه المراكز وتحسين العمل فيها.
- 3- محاولة الحصول على دعم ومساندة إضافية من الإدارة العليا في المصارف الإسلامية اليمينية لنظام محاسبة المسؤولية باعتباره جزءاً لا يتجزأ من نظام تقويم الأداء، وخلق روح التعاون بين المستويات الإدارية للعمل على تطبيقه بما يحقق أهداف المصرف ككل.
- 4- ضرورة وجود وحدات إدارية مستقلة، وظيفتها إعداد التقارير ومتابعتها على أن تركز هذه التقارير على الانحرافات المهمة (غير العادية) السلبية منها أو الإيجابية حتى تلفت نظر الإدارة إلى الأمور المهمة والحساسة التي تساعد في تحسين كفاءة وفاعلية نظام محاسبة المسؤولية.
- 5- محاولة إعداد الموازنات التخطيطية على مستوى مراكز المسؤولية مما يسهل من عملية تقويم الأداء والرقابة، وإشراك العاملين في مراكز مسؤولية للمساهمة في إعداد هذه الموازنات.
- 6- السعي في إيجاد وحدات إدارية مستقلة، وظيفتها إعداد التقارير الرقابية ومتابعتها، ورفع جودة المعلومات المحاسبية التي تتضمنها تقارير الأداء، وتطبيق نظام تقارير يكون متكاملًا يتضمن الأداء الفعلي والأداء المخطط والانحرافات والمسؤول عنها في جميع مراكز المسؤولية.

7- العمل على استغلال الموارد المتاحة في الأقسام والفروع لتخفيض التكاليف التشغيلية وزيادة الإيرادات وتعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات واستخدام مقاييس الإنتاجية للتعبير عن الأثر بين مخرجات ومدخلات مراكز المسؤولية.

المصادر و المراجع:

- 1- جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، (عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004)، ص 413.
- 2- محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر، 2014)، ص 413.
- 3- عبد الله، المنيف، دراسة مدى إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، (الرياض: مجلة الإدارة العامة، العدد 77، 1993)، ص 136.
- 4- إبراهيم عمر ميدة، نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات، (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلة جامع دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 19، العدد (9)، 2003 م)، ص 334.
- 5- مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي صالح شعبان، المحاسبة الإدارية وأثرها في ترشيد القرارات في المنشأة، (عمان: دار زهران للنشر، 2003)، ص 244 - 248.
- 6- ليستر اي هيتجر، سيرج ماتولتش، المحاسبة الإدارية، ترجمة أحمد حجاج، (الرياض: دار المريخ، 2000)، ص 456-457.
- 7- حسين خشارمة، احمد العمري، قياس امكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية، (عمان: جامعة اليرموك، مجلة ابحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 1، 2004)، ص 263 - 264.
- 8- عبد الحي مرعي، محاسبة التكاليف في مجال التخطيط والرقابة، (القاهرة: مكتبة الإشعاع الفنية، 1999)، ص 177.
- 9- حسين حسين شحاتة، الموازنات التقديرية للاستثمار والتمويل في المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق، (القاهرة: جامعة الأزهر، 1997)، ص 47.
- 10- عبدالملك إسماعيل حجر، عبد الحميد مانع الصيحي، حميد مقبل نصر، المحاسبة الإدارية- الجزء الثاني، (صنعاء: الأمين للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، 2006)، ص 62.
- 11- متولي عامر، " إطار المحاسبة الإدارية "، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1989)، ص 259.
- 12- مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي صالح شعبان، المحاسبة الإدارية وأثرها في ترشيد القرارات في المنشأة، (عمان: دار زهران للنشر، 2003)، ص 419 - 420.
- 13- جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، (عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004)، ص 419 - 420.
- 14- سليمان عطية، أثر نظام محاسبة المسؤولية في قياس كفاءة الإدارة وفعاليتها، (الرياض: مركز البحوث، مجلة الإدارة العامة، العدد 57، 1998)، ص 87.
- 15- جمال غانم زيدان، إعداد وكتابة التقارير الإدارية، (بيروت: دار الجيل، 1997)، ص 12.
- 16- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص 255.
- 17- ماجد عبد الحميد العلمي، استخدام مفهومي الكفاءة والفاعلية في تقويم أداء أنظمة المعلومات المحاسبية المعتمدة على الحاسب، اطروحة دكتوراه غير منشورة، (الخرطوم: جامعة السودان، 2011) ص 64.
- 18- ماجد عبدالسلام الفراء، نبيل اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، (غزة: الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 15، العدد 2، 2007) ص 461.

- 19- سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي (صنعاء: دار الإرشاد، 2016) ص 23
- 20- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم (عمان: دار وائل للنشر، 2000) ص 85
- 21- احمد محمد نور، زينات محمد محرم، شحاتة السيد شحاتة، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005) ص 233
- 22- صلاح مبارك ، إبراهيم عثمان ، زينات محمد محرم ، محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2008)، ص 180 – 181.
- 23- علي عبدالله شاهين، العوامل المؤثرة في كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في المصارف التجارية العاملة في فلسطين، (غزة: الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 18، عدد 2، 2011) ص 12-15.